

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE STRATEGIJE RASTI PODJETJA: PRIMER  
PODJETJA RI, D.O.O.**

Ljubljana, junij 2017

MATEJA PETROVČIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Petrovčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje strategije rasti podjetja: primer podjetja RI, d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek

### 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.

V Ljubljani, dne 14.06.2017

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD.....</b>                                                                                                   | <b>1</b>  |
| <b>1     METODOLOGIJA DELA.....</b>                                                                                | <b>3</b>  |
| <b>2     STRATEGIJE MAJHNIH PODJETIJ .....</b>                                                                     | <b>7</b>  |
| 2.1 Razvojna strategija – oblikovanje poslanstva, vizije in strateških ciljev majhnih podjetij.....                | 12        |
| 2.1.1 Definicije poslanstva in vizije.....                                                                         | 13        |
| 2.1.2 Proces oblikovanja poslanstva in vizije .....                                                                | 14        |
| 2.1.3 Posledice poslanstva in vizije .....                                                                         | 15        |
| 2.2 Funkcijske strategije – strateške odločitve za izboljšave v poslovanju majhnih podjetij.....                   | 15        |
| 2.2.1 Strategija kadrovske funkcije in izboljšava klime .....                                                      | 17        |
| 2.2.2 Oblikovanje strategije trženja .....                                                                         | 19        |
| 2.2.3 Oblikovanje strategije finančne, proizvodnje in nabavne funkcije.....                                        | 23        |
| <b>3     PREDSTAVITEV PODJETJA RI, D.O.O.....</b>                                                                  | <b>24</b> |
| 3.1 Ustanovitev in začetni razvoj podjetja.....                                                                    | 24        |
| 3.2 Opis izdelkov in storitev.....                                                                                 | 25        |
| <b>4     OCENA PREDNODSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH .....</b> | <b>26</b> |
| 4.1 Tehnološka podstruktura .....                                                                                  | 27        |
| 4.2 Tržna podstruktura.....                                                                                        | 30        |
| 4.3 Podstruktura izdelka oziroma storitve .....                                                                    | 37        |
| 4.4 Organizacijska podstruktura .....                                                                              | 39        |
| 4.5 Kadrovska podstruktura.....                                                                                    | 41        |
| 4.6 Raziskovalna – razvojna podstruktura.....                                                                      | 44        |
| 4.7 Finančna podstruktura .....                                                                                    | 45        |
| 4.8 Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podstruktur.....                                                         | 49        |
| 4.9 Analiza prednosti in slabosti / priložnosti in nevarnosti.....                                                 | 51        |
| <b>5     OBLIKOVANJE STRATEGIJE RASTI PODJETJA RI, D.O.O.....</b>                                                  | <b>53</b> |
| 5.1 Razvojna strategija – oblikovanje strateških ciljev in usmeritve podjetja.....                                 | 53        |
| 5.2 Funkcijske strategije – oblikovanje strateških izboljšav v podjetju .....                                      | 55        |
| 5.2.1 Strategija kadrovanja in organizacijske klime .....                                                          | 56        |
| 5.2.2 Strategija nabave .....                                                                                      | 57        |

|                                 |                                                                                         |           |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.3                           | Strategije proizvodnje .....                                                            | 58        |
| 5.2.4                           | Finančna strategija .....                                                               | 60        |
| 5.2.5                           | Strategija trženja in povezovanja .....                                                 | 61        |
| 5.3                             | Rast in razvoj podjetja RI, d.o.o. ....                                                 | 62        |
| 5.4                             | Ovire pri rasti podjetja RI, d.o.o. ....                                                | 63        |
| <b>SKLEP .....</b>              |                                                                                         | <b>64</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b> |                                                                                         | <b>67</b> |
| <b>PRILOGE</b>                  |                                                                                         |           |
| <b>KAZALO TABEL</b>             |                                                                                         |           |
| Tabela 1:                       | Splošni podatki podjetja RI, d.o.o. ....                                                | 24        |
| Tabela 2:                       | Pregled posebnosti tedenske ponudbe .....                                               | 25        |
| Tabela 3:                       | Posebnost ponudbe glede na sezono .....                                                 | 26        |
| Tabela 4:                       | Povprečna količina proizvedenih treh najbolj prodajanih izdelkov na mesečni ravni ..... | 28        |
| Tabela 5:                       | Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja RI, d.o.o. ....            | 29        |
| Tabela 6:                       | Dobičkonosnost prodaje v letih od 2012 do 2015 (ROS) .....                              | 35        |
| Tabela 7:                       | Rast prodaje v podjetju RI, d.o.o. od leta 2012 do leta 2015 .....                      | 35        |
| Tabela 8:                       | Prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja RI, d.o.o. ....                       | 37        |
| Tabela 9:                       | Ocena prednosti in slabosti podstrukture izdelka in storitve podjetja RI, d.o.o. ....   | 39        |
| Tabela 10:                      | Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja RI, d.o.o. ....        | 41        |
| Tabela 11:                      | Prodaja na zaposlenega od leta 2012 do 2015 .....                                       | 43        |
| Tabela 12:                      | Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja RI, d.o.o. ....             | 44        |
| Tabela 13:                      | Ocena prednosti in slabosti raziskovalne-razvojne podstrukture podjetja RI, d.o.o. .... | 45        |
| Tabela 14:                      | Gospodarnost poslovanja podjetja RI, d.o.o. od leta 2012 do 2015 .....                  | 46        |
| Tabela 15:                      | Rast čistega dobička podjetja RI, d.o.o. v letih od 2012 do 2015 .....                  | 47        |
| Tabela 16:                      | Dobičkonosnost kapitala podjetja RI, d.o.o. v letih od 2012 do 2015 (ROE) ...           | 47        |
| Tabela 17:                      | Dobičkonosnost sredstev podjetja RI, d.o.o. v letih od 2012 do 2015 (ROA) ..            | 48        |
| Tabela 18:                      | Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja RI, d.o.o. ....              | 49        |
| Tabela 19:                      | Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja RI, d.o.o. ....         | 51        |
| Tabela 20:                      | Strateški cilji podjetja RI, d.o.o. ....                                                | 54        |
| Tabela 21:                      | Podatki iz bilance stanja podjetja RI d. o. o. ....                                     | 10        |
| Tabela 22:                      | Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja RI d. o. o. ....                            | 12        |
| Tabela 23:                      | Predlagani dogodki podjetja RI, d. o. o. ....                                           | 18        |

## KAZALO SLIK

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Koraki izvajanja raziskave dejavnosti.....                    | 16 |
| Slika 2: Struktura prodaje podjetja RI, d.o.o. v letu 2015 .....       | 33 |
| Slika 3: Predlagana organizacijska struktura podjetja RI, d. o. o..... | 56 |



## UVOD

S strategijo se ukvarjamo v vsakdanjem življenju in pomeni dolgoročen načrt dejanj, potrebnih za reševanje problemov pri doseganju določenega cilja. Beseda strategija izvira iz grških besed in iz vojaških operacij, politike, ekonomije in drugih dejavnosti. Stratos pomeni vojska, ago pa voditi. V podjetjih je beseda še posebej pomembna, saj so strateške odločitve ključne, ker podjetjem lahko zagotovijo uspeh ali pa propad.

Majhna podjetja so znana kot ponudniki priložnosti za nove proizvode in storitve. Kakorkoli, istočasno lahko trdimo, da vsa majhna podjetja niso podjetniško naravnana in inovativna. Inovacija je pogosto povezana z visoko tehnologijo in radikalni novi izdelki so za večino majhnih podjetij bolj skromni. V večini majhnih podjetjih je inovativnost postopen proces ohranjanja izdelkov in storitev na trgu (Smallbone & North, 2000).

Dinamični podjetniki majhnih podjetij so pripravljeni sprejemati tveganje in čeprav so začetni prodori za majhna podjetja na trg zelo dragi, so sposobni hitro reagirati ter slediti tržnim razmeram. Tržne spremembe se hitro spreminjajo, zato se morajo tudi podjetja prilagajati in se nadgrajevati. V majhnih in srednje velikih podjetjih prevladuje organizacijska klima s prijateljsko atmosfero brez birokratske strukture. komunikacijske mreže so zelo učinkovite in omogočajo hitro odzivanje na reševanje notranjih problemov in reorganizacijo ob upoštevanju sprememb iz zunanjega okolja (Quian, 2002).

Podjetniki se srečujejo z vprašanjem, kako naj vodijo svoje posle v prihodnosti oziroma na kakšen način naj najdejo pot k rasti njihovih podjetij ali poslov. V magistrskem delu obravnavam podjetje RI, d.o.o., ki je na trgu aktivno preko dvajset let in se ukvarja s proizvodno in storitveno gostinsko dejavnostjo. Podjetje je umeščeno med majhna lokalna podjetja z lastno proizvodnjo slaščičarskih izdelkov in s ponudbo storitev pod blagovno znamko Slaščičarna in kavarna Kljukec. Z magistrskim delom želim prikazati oblikovanje strategije obstoječega podjetja s ciljem razvoja podjetja in povečanja rasti.

Podjetja naj razvijajo svojo strategijo rasti v skladu s svojimi značilnostmi in okoljem, v katerem deluje. V majhnih in srednje velikih podjetjih je velik delež poslovanja odvisen od vloge lastnika podjetja. Podjetnik predstavlja gonilno silo majhnih podjetij v smislu določanja vizije, vodenja in uvajanja sprememb. Večina majhnih in srednje velikih podjetij nima napisanega lastnega načrta in veliko podjetnikom manjkajo veščine srednjeročnega in dolgoročnega načrtovanja. Podjetje, ki želi doseči rast, mora odgovoriti na tri glavna vprašanja, in sicer: 1. kje se podjetje trenutno nahaja; 2. v katero smer želimo rasti in 3. na kakšen način bomo to dosegli (Barrow, Brown, & Clarke, 1994).

Oblikovanje strategije v podjetju je zahteven proces, ki se ukvarja s tretjim vprašanjem, na kakšen način bomo dosegli določene cilje. Za oblikovanje strategije so vse pristojnosti v

rokah najvišjega posloводства, v našem primeru podjetnika podjetja RI, d.o.o., ki mu posveča večjo ali manjšo pozornost.

**Problematika magistrskega dela**, ki jo preučujem, je nepoznavanje strateškega vodenja podjetja in s tem nepoznavanje trga, razvojne faze in lastnih konkurenčnih prednosti podjetja RI, d.o.o.

Poslovanje podjetja RI, d.o.o. opazujem skozi večletno obdobje in le-to se aktivno spreminja. Dejstvo, da je podjetje živa organizacija, ki je odvisna od lastnosti podjetnika, njegovega načina vodenja, soočanja s problemi, vpliva okolja, vpletenih oseb in prepoznavanja trga. To spreminjanje stanja v podjetju se v zadnjem času poslovanja ne giblje v smer, ki bi podjetju prinesla razvoj in rast. Razlogi se skrivajo v različnih dejavnikih. Opažam, da podjetnik nima določenih ciljev, poslanstva, temveč posluje glede na splet okoliščin. V podjetju se soočajo z nepoznavanjem trga, nepoznavanjem lastnih konkurenčnih prednosti, organizacijskimi in s kadrovskimi problemi. Podjetje je začelo stagnirati in nastajati so začeli nepotrebni problemi znotraj podjetja. Vsi ti dejavniki, ki kažejo izključenost strateškega vodenja, lahko vodijo v slabše poslovanje in kasneje v propad podjetja.

**Namen magistrskega dela** je oblikovati poslovno strategijo za podjetje RI, d.o.o., ki bo v pomoč vodstvu pri poslovanju. Podjetnik želi v podjetje vnesti izboljšave na vseh področjih delovanja. Za lažjo analizo sem se osredotočila na strategijo razvoja podjetja v smislu strateških odločitev za izboljšave v poslovanju podjetja ter pristopu na trgu.

**Cilj magistrskega dela** je narediti načrt poslovanja v prihodnosti oziroma oblikovati strategijo, ki bo podjetje razlikovala od obstoječih na trgu in mu ustvarila konkurenčno prednost v ekonomskem smislu.

Delo je sestavljeno iz več vsebinskih delov. Za metodologijo dela sem uporabila študijo primera in pa analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. V prvem delu magistrskega dela teoretično opišem strategijo, strateška odločanja v majhnih podjetjih, kar velja za obravnavano podjetje RI, d.o.o., ki je manjše in deluje na lokalnem trgu. V drugem delu podrobneje opisujem podjetje RI, d.o.o., njegovo sedanje poslovanje ter izpeljem analizo obstoječega stanja podjetja. S pomočjo analize preučim dejavnike, ki vplivajo na delovanje podjetja ter možne strateške izboljšave. V tretjem delu oblikujem strategijo za podjetje RI, d.o.o. in predlagam načine za izvedbo izbrane strategije oziroma izboljšav.

Analizo izpeljem na sedmih področjih, in sicer: poslovno okolje, prodaja in trženje, proizvodnja, nabava, kadrovanje, organizacija in finance. Od navedenih sedmih področij načrtovanja so odločilna predvsem tri. Zelo jasno moramo razumeti trg, možnosti organizacije ustrezne proizvodnje in finančne zmožnosti podjetja za prihodnji razvoj in



rast. Ko opredelim obstoječe stanje in dosedanje rast, se osredotočim na podjetnikove želje in potrebe. Posebej se osredotočim na oblikovanje razvojne in funkcijskih strategij.

Razvojna strategija predstavlja oblikovanje vizije, poslanstva in ciljev. Oblikujem poslanstvo in vizijo podjetja ter se osredotočim na strateško določanje ciljev podjetja. Bistvena naloga direktorja podjetja je opredeliti vizijo oziroma poslanstvo podjetja.

Funkcijske strategije potekajo po funkcijah podjetja. V tej točki poskušam oblikovati najboljše možne strategije za poslovanje podjetja v prihodnosti, ki temeljijo na razvoju in rasti. Izbrano strategijo podrobneje opredelim s postopki, z izračuni in argumenti, da jo bo mogoče uresničiti na vseh sedmih področjih načrtovanja posla. Tako opišem okolje, v katerem bo posel rasel, trg in tržne dejavnosti za rastoči posel, proizvodnjo in nabavo, opišem kadrovski vidik rasti, reorganizacijo dela podjetja, potrebni pri rasti in financiranje. S trženjsko strategijo podjetja določim, kako bo doseglo trženjske cilje – kaj bo narejeno, kdo bo to naredil, kdaj je treba narediti in koliko bo izvedba stala. Strategija trženja obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga ter oblikovanje trženjskega spleta za ta ciljni trg. Strateški trženjski načrt je bistven pri usmerjanju in koordiniranju trženjskih aktivnosti in podjetju zariše pot, kam naj gre ter kako bo do cilja prišlo.

Kakovost poslovanja se odraža v dobrih izidih podjetja; obsega uspeh in ugled podjetja. Do dobrih izidov na tržišču prihaja, če delamo prave stvari, ki so želene na trgu, na pravi način, kar pomeni, da smo učinkoviti. Okolju prijazno podjetje je tisto, ki uresničuje trajnostni razvoj s strateško premišljenim izkoriščanjem končnih naravnih in obnovljivih virov, s pametno uporabo prostora, s skrbjo za čisto okolje, z nadziranjem sevanj in z zmanjševanjem odpadkov, s skrbjo za biološko raznolikost ter z modro rabo znanja in tehnologije. Glavni odgovorni za vse to je management oziroma so vodje s svojim ravnanjem in strateškim uresničevanjem zamisli trajnostnega trženja (Kralj, 2003).

V magistrskem delu se posvečam ukrepom, ki pravzaprav predstavljajo odločitve, ki izboljšujejo uspešnost poslovanja podjetja. Govorimo o tako imenovanih strateških odločitvah, ki jih lahko sprejemajo le managerji oz. lastniki podjetja in se nanašajo na celotno poslovanje ali le na določene dele poslovanja. Cilji strateških odločitev v podjetju se načrtujejo več let vnaprej in vplivajo na celoten poslovni proces.

## **1 METODOLOGIJA DELA**

Preden začnem z opisovanjem oblikovanja strategije rasti na primeru podjetja RI, d.o.o., predstavljam metodologijo dela, ki sem jo uporabila v zaključni nalogi.

**Študija primera** je vrsta kvalitativnih raziskav, ki pa lahko vsebuje različne pristope raziskovanja, ki se med seboj dopolnjujejo v smiselno celoto. Gre za reševanje realnega dogodka, ki vključuje odločitev, izziv, priložnost ali problem, s katerim se srečuje oseba

oziroma skupina ljudi v določeni organizaciji. Posamezni primer je lahko tako proučevan iz kvalitativnega kot tudi kvantitativnega vidika (Starman, 2013).

Namen študije je predvsem ideografski, kar pomeni, da želimo pojasniti posamezni primer, ga razumeti in razložiti. Rekonstruirati želim tok zgodovinskih dogodkov in pojasniti končne izide ter poiskati rešitve, da podjetje deluje v zeleno smer. Prednosti študije primera so predvsem v celovitosti, vsestranskosti in procesnosti. Omogoča odkriti pomen posameznih podatkov v poslovanju podjetja, preučujemo lahko izjemne primere, ki odstopajo od povprečja, omogoča tudi primerjavo različnih podatkov ter oceno njihove ustreznosti in relevantnosti. Slabosti takšne raziskave pa se kažejo predvsem v tem, da je to zamuden in drag postopek, še posebej, kadar podrobneje opišemo več primerov in jih primerjamo ter opravimo vse vrste kodiranja. Velikokrat lahko zaradi neposrednega stika daje varljiv občutek zaupanja v podatke in zaključke (Mesec, 1997).

Študija primera je pristop pri celovitemu raziskovanju pojavov, procesov in postopkov s pomočjo preučevanja posameznih primerov družbenih entitet, družbenih procesov in postopkov. O primeru zberemo podatke iz različnih virov in z različnimi metodami (Starman, 2013).

Glede na časovno dimenzijo klasificiramo študijo primera podjetja RI, d.o.o. kot diahrono študijo primera, saj raziskujemo spremembe skozi čas in so podobne longitudinalnim študijam. Vsebinsko plat empiričnega dela sem opredelila z namenom oziroma s cilji ter z raziskovalnimi vprašanji v magistrskem delu. Podatke sem zbirala z različnimi tehnikami, s katerimi sem pridobila tako kvantitativne kot kvalitativne podatke. Analizo sem strnila v enostavno enoto, kjer so družbene entitete ali organizmi z enostavno strukturo, ki ne obsegajo več hierarhičnih ravni. Podjetje RI, d.o.o. je, kot sem že omenila, majhno podjetje z enostavno hierarhično ravno. Glede na vrsto empiričnega gradiva, ki sem ga uporabljala, gre v tem primeru za primarno študijo. Primarno gradivo sem pridobila z opazovanjem poslovanja podjetja in z vprašanji v intervjujih ter anketi. Izvedla sem anketo z zaposlenimi in intervju z direktorjem podjetja. Analizirala sem računovodske dokumente, da sem pridobila podatke o preteklem poslovanju podjetja. Večkrat sem obiskala objekt kot stranka, kjer sem z opazovanjem pridobila različne vtise in mnenja. Na ta način lahko preučujemo družbene enote, v katerih potekajo medsebojne pomoči, kot so družina, delovna skupina, skupina samopomoči, skupnost in organizacija. Proučujemo lahko tudi postopke in procese. Namen analitičnih postopkov je odkrivanje struktur, obrazcev, pravilnosti in njihovo pojasnjevanje. Pri utemeljevanju veljavnosti analize podjetja RI, d.o.o. lahko rečem, da je analiza veljavna, saj so interpretacije sodbe utemeljene, imajo podporo v gradivu, veljavnost podatkov pa je preverjena.

V naslednjih točkah tega poglavja predstavljam raziskovalno metodo, s pomočjo katere sem pridobila bistvene podatke za nadaljnje oblikovanje strategije rasti izbranega podjetja.

**Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti** (v nadaljevanju SWOT analiza) je ena najbolj popularnih analiz v sklopu poslovnih ved. Je celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja, kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja ...) so lahko boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti ali dosežkov od konkurence. Analiza je izjemno koristna, saj jo je moč aplicirati tako na osebe kot tudi na vse ravni poslovanja – produkt, serijo produktov, podjetje ter mnogo drugih podobnih kategorij, kot sta na primer trg, konkurenca. Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali jih ojačiti ali podobno (Pučko, 2004a).

Pučko (1996) pravi, da se SWOT analiza lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja pokritja, ekonomičnost, rentabilnost, tržni delež itd.) so boljši ali slabši od dosežkov konkurence in boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti.

Potem si zastavimo naslednje vprašanje: »Kateri dejavniki so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?«. Namen postavitve vprašanj je, da z ocenjevanjem poiščemo posebno uspešne ali neuspešne dejavnike, ki prispevajo k doseženi poslovni uspešnosti podjetja. Najbolj uporabna načina ocenjevanja sta točkovno (analitično) ocenjevanje in subjektivno (globalno) ocenjevanje. Pri točkovnem ocenjujemo prednosti in slabosti posameznih podstruktur izbranega podjetja, pri subjektivnem pa profile komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti. Oba načina ocenjevanja nas praviloma privedeta do enakih rezultatov, le da je točkovno ocenjevanje navidezno bolj objektivno.

Treven (1992) navaja prednosti, ki jih predstavljajo notranje sposobnosti podjetja:

- kadri, ki imajo posebna znanja, dobre poslovne kontakte, so motivirani za razvojne naloge in izvedbo aktivnosti;
- osnovna sredstva, kot so zgradbe, oprema za proizvodnjo itd.;
- v organizacijski strukturi podjetja, ki omogoča optimalno in pravočasno izvajanje planiranih dejavnosti;
- finančna sredstva, ki omogočajo financiranje tekočega poslovanja, razvojnih in marketinških projektov;
- dober ugled podjetja.

Slabosti prepoznamo kot tiste lastnosti podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnosti za uspešno opravljanje poslov. Med njih štejemo pomanjkanje spretnosti, finančnih virov, nesposobnosti managementa in slabe tržne prijeme. Analiza prednosti in slabosti oziroma interna analiza pomaga vodstvu, da ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku in mu omogoča spoznanje lastnih

strateških prednosti. Analiza prednosti in slabosti je učinkovita le, ko njena spoznanja prenesemo v praktično dogajanje, v strategije. Strategije moramo oblikovati tako, da prednosti izkoristimo, slabosti pa odstranimo.

Priložnosti za podjetje pomenijo kombinacijo okoliščin, prostora in časa, ki lahko da neke dobre rezultate v korist podjetja, v primeru, da so s priložnostjo usklajene razvojne in druge aktivnosti podjetja. Nevarnosti določajo najmanj ugoden položaj podjetja v okolju. To so dogodki, za katere je zelo verjetno, da se bodo pojavili; v primeru, da se to zgodi, lahko povzročijo v poslovanju podjetja škodo. Priložnosti in nevarnosti se pojavljajo v okolju podjetja in ga v grobem lahko razčlenimo na družbeno-ekonomsko področje (ekonomski, demografski, socialni dejavniki v neki družbi), področje znanosti in tehnologije (razvoj znanosti v svetu, tehnično-tehnološki razvoj itd.), področje konkurence (dobavitelji, kupci, novi konkurenti, substituti) in družbeno-politično področje, ki predstavljajo lastniške odnose, načela gospodarjenja in pogoje poslovanja (Treven, 1992).

Izdelava navedenih ocen in profilov poslovnih možnosti in nevarnosti lahko temelji na delfi metodi, to je anketiranju posameznih izvedencev ali še boljše kar cele skupine, kjer je to mogoče. Anketiranje opravimo zaporedoma v več ciklih, ki omogočajo, da posameznikove ocene dozori. Ocenjevanje lahko temelji na široki analitični obdelavi relevantnih podatkov in informacij, kjer zasledujejo naslednji osnovni namen (Pučko, 1996):

- na osnovi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotoviti najbolj verjetne prihodnje poslovne priložnosti podjetja in nevarnosti, ki jim v okolju utegne biti izpostavljeno;
- ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja in
- prepoznati prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja.

Pri SWOT analizi se vzporedno izvajata interna in eksterna analiza, ob koncu procesa pa se določijo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki se lahko zanašajo na posamezen posel, strateško poslovno enoto ali podjetje kot celoto.

Eksterna analiza obsega zbiranje informacij iz okolja in njihovo analiziranje. Zaradi velikega števila virov, podatkov in različnosti področij, na katere se ti podatki nanašajo, jih je potrebno v podjetju pridobivati sistematično oziroma organizirano. Pri zbiranju podatkov si lahko pomagamo z javnimi bazami podatkov, s tržnimi poročili in poročili vladnih institucij, z brošurami in revijami s področja znanosti, s strokovnimi publikacijami, z zaposlenimi pri konkurenci, z dobavitelji in s kupci. Zbiranje teh podatkov iz okolja lahko poteka z opazovanjem okolja brez posebnega namena, z usmerjenim preučevanjem okolja in z aktivnim pridobivanjem podatkov. Interna analiza pa je proces, s katerim preverimo pomembne dejavnike v podjetju, da bi določili njegove zmožljivosti za čim bolj

učinkovito izkoriščanje priložnosti in premostitev nevarnosti iz okolja. Med te dejavnike prištevamo trženje, raziskave in razvoj, vire podjetja, kadre in finance. Namen interne analize je ugotovitev položaja podjetja v določenem trenutku. Analiza omogoča podjetju spoznanje lastnih strateških prednosti, ki odražajo njegove zmožnosti, da opravi nekaj, česar konkurenti ne zmorejo opraviti oziroma opravljajo slabše (Treven, 1992).

## **2 STRATEGIJE MAJHNIH PODJETIJ**

Podjetje lahko oblikuje različne strategije, glede na svojo velikost, zmogljivost, razvitost poslovnih idej, finančno sposobnost, tržni delež in druge faktorje. Ugotovljen planski razkorak je dobro izhodišče za razmišljanje o prihodnjih usmeritvah podjetja. Sam po sebi sproža potrebo po postavljanju vprašanja, s kakšnimi novimi strategijami lahko odpravimo ugotovljeno plansko vrzel.

Največkrat je planski razkorak posledica postavljenih strateških ciljev v podjetju, ki zahtevajo povečevanje obsega podjetja, torej njegovo rast in razvoj. Zato na njegovi osnovi razvijamo strategije rasti podjetja. Preden se osredotočimo na strategije rasti in razvoja podjetja, si pogledajmo, kaj so strategije, zakaj so pomembne, kako potekajo v majhnih podjetjih, kaj sploh štejemo za majhno podjetje in kaj strategija pomeni.

»Strategija organizacije je sestavljena iz dejavnosti in poslovnih pristopov, ki jih management zaposluje, da bi dosegel načrtane organizacijske cilje« (Thompson & Strickland, 1999).

Wheelen in Hunger (2010) pravita, da strategija kar najbolj zvišuje konkurenčne prednosti podjetja in minimizira njegove slabosti. To dosežemo s strategijo kot celovitim temeljnim načrtom, s katerim bo podjetje dosegalo svoje poslanstvo in cilje.

Britanski strokovnjak in raziskovalec za strategije in inovacije dr. Max Mckeown (2015) v svojem spletnem intervjuju pojasnjuje, da si strategijo pogosto napačno razlagamo. Pravi, da strategija ni le dokument ali preglednica, temveč dolgoročna zaveza podjetja, k uresničevanju ciljev, h katerim morajo strmeti vsi zaposleni. Max Mckeown (2015) pravi: »Vsakdo ima lahko velike ideje, a če jih ne spravite v življenje in poskrbite, da so uporabne za ljudi, niste naredili ničesar.« Strategija odraža človeška prizadevanja za oblikovanje prihodnosti. To je tudi definicija strategije, ki pomeni najpametnejšo pot, da do zelenega cilja pridemo z razpoložljivimi sredstvi. Strategija podjetja torej pomeni, da ljudem pomagata ugotoviti, kaj si resnično želijo (želeni cilji), in ugotoviti, kaj že imajo (razpoložljiva sredstva), ter načrtati pot med tema dvema točkama.

Strategija vključuje rast podjetja, odzivanje na spremembe na trgu, upravljanje vsakega področja podjetja, zadovoljevanje kupcev, konkurenčne prednosti podjetja, doseganje

strateških in finančnih ciljev. Vsako podjetje posebej ima svoje specifične postavke, zato ima vsako podjetje specifično lastno strategijo (Belak, 1998).

Kaj sploh so majhna podjetja? Fillion (1991) je opravil obsežno študijo definicij majhnih in srednje velikih podjetij. Pri tem je ugotovil, da majhna in srednje velika podjetja pogosto kot kvantitativni kriterij uporabljajo število zaposlenih. Bistvena ugotovitev je, da se v majhnih podjetjih pojavljajo predvsem trije kvalitativni kriteriji: (i) podjetje je v neodvisni lasti in ga upravlja ter vodi lastnik; (ii) lastnik upravlja in vodi podjetje na poosebljen način; (iii) podjetje ne prevladuje na svojem področju oziroma ima majhen tržni delež.

Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/09, 55/15) razvršča mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja: (i) povprečno število delavcev v poslovnem letu; (ii) čisti prihodki od prodaje in (iii) vrednost aktive. Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 350.000 evrov.

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjem odstavku, in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov.

V primerjavi z velikimi podjetji so majhna podjetja manj podvržena diverzifikaciji, imajo rigidno vodstvo in niso nagnjena k novostim. Pogosto imajo lastniki oziroma direktorji majhnih podjetij konservativne poglede na tveganje in se ga raje izogibajo. Kakorkoli že, inovacija je za podjetje bistveni element, če želi dosežati trajnostno rast ali obdržati konkurenčen položaj na izbranem trgu. Celo v tistih podjetjih, kjer je inovacija bistvena, lahko obstaja majhno podjetje s konkurenčno prednostjo, če so priložnosti imitacije konkurentov. Za razumevanje elementov, ki vodijo inovacije znotraj majhnih podjetij, bi morali preučiti karakteristike lastnika – managerja, strukturo organizacije in kulturo ter nalogo okolja, v katerem podjetje deluje (Mazzarol & Rebound, 2009).

Pri svojem delovanju se majhna podjetja srečujejo tudi s številnimi ovirami, kot so: (i) preobsežne administrativne in regulatorne obremenitve; (ii) pomanjkanje ljudi z ustrezno izobrazbo na trgu dela; (iii) težaven dostop do primernih finančnih virov ter (iv) nezadovoljiva poslovna infrastruktura (Žakelj, 2004).

Za majhna podjetja velja, da ni nujno, da so tudi podjetniško usmerjena v rast podjetja, temveč le delujejo v malem gospodarstvu z dobičkom, ki jim predstavlja preživetje. Dejavnosti majhnih podjetij pa so za gospodarstvo vseeno zelo pomembne, ker so lahko vir precejšnje inovativne dejavnosti, predvsem radikalne inovacije, ki so pomembni agenti sprememb v gospodarstvu (Acs & Audretsch, 1990).

Strateške usmeritve razvoja podjetja so pomembne za uspešno rast tudi v majhnih podjetjih, vendar je njihov največji problem v tem, da nimajo dovolj ustreznega kadra, znanja, kapacitet in časa, da bi preučila ter analizirala možnosti za sistematično uvedbo ene od oblik rasti. Podjetja, ki se obnašajo podjetniško, imajo potencial za rast. To so podjetja, ki so zasnovana na takšnih ali drugačnih inovacijah (Belak, 1998).

Majhna podjetja so temelj za nastanek velikih podjetij, vendar je takšnih, ki preidejo v velika podjetja, zelo malo. Veliko majhnih podjetij ne preživi prvih treh/štirih let po ustanovitvi in mnogi podjetniki ne načrtujejo širjenja podjetja, vendar ostajajo v okvirih malega družinskega podjetja. V Sloveniji je v okolici, kjer delam in živim, veliko majhnih obrtniških podjetij, ki imajo dolgoletno tradicijo v poslovanju, nekatera so tudi družinska, večinoma pa delujejo na lokalnih trgih, nimajo določene vizije ter strateških ciljev, temveč gre bolj kot ne za vsakodnevno preživetje. Lastniki takšnih podjetij ne marajo tveganja v velike posle. Opažam pa, da spremembe na trgu tudi majhna obrtniška podjetja silijo k spremembam v njihovem delovanju. Razlogi so predvsem v vse večji konkurenčnosti na trgu. Velika podjetja, ki kupcem nudijo vse na enem mestu, ponujajo razne ugodnosti, krajše čakalne dobe in podobno, odžirajo posle majhnim podjetjem, ki niso podjetniško usmerjena. Vendar se v očeh kupca poraja vprašanje o kakovosti takšnih izdelkov masovne pridelave, kar daje majhnim podjetjem prednost. To pa ni zagotovilo, da se bo kupec le odločil za nakup izdelka/storitve v malem podjetju. Pomemben je nastop malega podjetja na trgu. Enako kot velika podjetja morajo uporabiti strategije, ki dajejo smisel njihovu poslovanju in obstoju.

Tavčar (1997) opisuje razvoj strateške miselnosti in strateškega načrtovanja v malem podjetju s šestimi stopnjami: (i) podjetniško načrtovanje je kratkoročno in enostavno, obstaja v glavi lastnika/managerja; (ii) predračunavanje vpelje finančni direktor rastočega malega podjetja; (iii) dolgoročno načrtovanje je poskus predračunavanja na daljše obdobje; (iv) trženjsko načrtovanje poleg finančnega načrtovanja vključuje še programe in trge; (v) korporacijsko načrtovanje vključuje načrte posameznih poslovnih enot podjetja; (vi) strateško načrtovanje obsega vse vrste načrtovanja, vse enote in podjetje v celoti ter dinamiko teh sprememb.

V magistrskem delu govorimo o strategijah notranje rasti, zato se tudi teoretično osredotočam na opisovanje le-teh. Podjetnik nima interesa, da bi svoje podjetje povečeval na podlagi strategij zunanje rasti, ki se pogosto uresničujejo s pomočjo združevanja, priključitev, skupnih vlaganj, razvijanja franšizinskih odnosov, odnosov dolgoročnega

proizvodnega ali kakšnega drugega sodelovanja s partnerji. Takšne strategije veljajo tako za velika kot tudi za majhna podjetja.

V empirični raziskavi je bilo preučenih sedemindeset majhnih podjetij, kjer so želeli ugotoviti vpliv podjetnikove osebnosti na strategije, strukture, metode odločanja in uspešnosti njegovega podjetja. Ugotovljeno je, da je razmerje med osebnostjo in organizacijskimi karakteristikami tesno povezano s strategijami v majhnih podjetjih. Fleksibilnost podjetnikov je povezana s strategijami nišnega trga, preprostimi strukturami in sprejemanje tveganja. Podjetniki za doseganje višje poslovne uspešnosti pa potrebujejo osredotočenost na marketinške strategije, formalne in prefinjene strukture in proaktivne, analitične metode odločanja. Podjetniki z višjo notranjo kontrolo si prizadevajo več produktivnih inovacij, so bolj orientirani v prihodnost in prilagajajo svoje pristope glede na gibanje okoliščin (Miller, 1986).

Cilj strateškega načrtovanja je pomoč podjetju, da izbere in organizira svoje dejavnosti tako, da dosega svoje cilje z najbolj ugodnimi taktikami, se ob nepričakovanih težavah odloča najbolj praktično ter ostane zdravo. Za Kotlerja (1996) so pri strateškem načrtovanju podjetja bistveni trije koraki:

- Odločitev se za prihodnje ravnanje z dejavnostmi podjetja, ki mora biti skladna z možnostmi ustvarjanja dobička.
- Ocena pričakovanih dobičkov. Pri tem mora podjetje upoštevati stopnjo tržne rasti in položaj podjetja.
- Oblikovanje strategije. Podjetje mora upoštevati položaj panoge, svoje cilje, priložnosti, sposobnosti in vire; potem mora za vsako dejavnost posebej razviti določena »pravila igre«, s katerimi bo dosegalo dolgoročne cilje.

V magistrskem delu se ukvarjam s strategijami notranje rasti, le-te so tiste možne poslovne usmeritve podjetja, ki obetajo organsko rast podjetja. Z njo razumemo usmeritev na investiranje v izgradnjo novih zmogljivosti podjetja bodisi na že obstoječih strateških poslovnih področjih ali pa na za podjetje novih. Njihovo uresničevanje zahteva več časa.

Če želi podjetje hitro povečati svoj obseg, potem bo raje izbralo kakšno od strategij zunanje rasti podjetja; na primer priključitev kakšnega podjetja, s čimer hitro pridobi njegove zmogljivosti in s tem v sorazmerno hitrem času bistveno poveča svoj obseg. Notranje oblike rasti sta v bistvu samo dve, in sicer generična in diverzificirana rast podjetja.

Notranja (interna) rast je privlačna zlasti, če (Thompson & Strickland, 1999):

- so pričakovani dobički na novem poslovnem področju nad povprečjem;



- so podjetja, ki že poslujejo na tem področju, počasna in neučinkovita pri reagiranju na vstop novih konkurentov;
- so stroški vstopa nižji, kot bi jih imela druga podjetja pri takšnem vstopu;
- je podjetje sposobno samo učinkovito konkurirati na novem področju poslovanja;
- poslovanje na novem področju pozitivno učinkuje na obstoječe poslovanje podjetja;
- je novo poslovno področje mlado in ima velik potencial za hitro in dolgoročno rast.

Za generično rast je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na ta način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve. Generična rast je uspešna, če so zagotovljeni trije pogoji rasti:

- v podjetju mora biti razvit informacijski sistem;
- organizacijska struktura se mora spreminjati, tako da se sklada z rastjo podjetja;
- pozornost moramo posvečati tistim zaposlenim, od katerih je odvisno doseganje strateških ciljev, ki smo jih zastavili.

Preden se majhno podjetje odloči za generično rast, mora dobro analizirati obstoječe stanje. Natančno moramo analizirati možnost rasti trga, dobičkonosnost, solventnost in likvidnost v podjetju, možnost pridobivanja ustreznih finančnih sredstev in novih kadrov. Potrebno je spremljanje dobičkonosnosti v podjetju, posebno pozornost namenjati trgu, kupcem in likvidnosti. Iz prakse vemo, da generična rast skoraj vedno zahteva spremembe pri poslovanju (Tajnikar, 2000).

Pučko (2004a) predstavlja glavne poznane vrste notranje rasti podjetja, katere opredeljuje poznana Ansoffova matrika rasti, ki deli štiri temeljne vrste strategij in zahteva drugačen obseg sprememb v podjetju ter drugačno višino tveganja, ko jo poskušamo uresničiti:

- strategija obdelave trga je boljša obdelava naših odjemalcev na naših obstoječih prodajnih trgih. Njim bomo več prodali in obseg podjetja se bo povečal;
- strategija razvoja trga obeta rast podjetja preko vstopanja na nove trge, na katerih bo podjetje dosegalo dodatno prodajo in s tem raslo;
- strategija razvoja proizvoda obeta rast prodaje podjetja zaradi izboljševanja obstoječih izdelkov ali storitev ali zaradi širjenja novih linij. Podjetje ne spreminja svojih strateških poslovnih področij, s katerimi se ukvarja, ampak širi in izboljšuje ponudbo v okviru teh področij;
- strategija diverzifikacije zahteva, da podjetje vstopi na področje novih panog, kar pomeni, da bo začelo proizvajati in tržiti nove strateške skupine proizvodov ali storitev. V svojo dejavnost bo vključevalo nove izdelke, ki se bistveno razlikujejo od dosedanjih. Tržilo jih bo novim kupcem, drugačnim od sedanjih. Strategija diverzifikacije je lahko strategija notranje rasti, če podjetje samo razvije prodajne poti novih proizvodov. Vendar se podjetja, zaradi nepoznavanja novega trga, v glavnem

odločajo za strategijo diverzifikacije s pomočjo strategije zunanje rasti podjetja. To pomeni, da se povezujejo s podjetji, ki že delujejo v panogah, ki so podjetju nove.

Podjetje ima različne motive, da povečuje rast svojih poslov. Razlogi so lahko s strani konkurence, zaradi pritiskov trga, želje po tekmovalnosti, biti prvi na trgu ali želja po prestižu. Razlog so lahko tudi razni družbeni pritiski kot na primer, kadar vodilni manager potrebuje uspeh, da zadovolji željo po sprejetju v določen krog ljudi. Eden od razlogov je tudi, da podjetje želi doseči optimalno velikost podjetja – tj. maksimizirati dobiček; razpršitev tveganja zaradi nekaterih oblik rasti.

Proces strateškega načrtovanja je zelo povezan s procesom strateškega načrtovanja trženja, saj se glavna strategija podjetja in strategija trženja v podjetju prepletata. Nekatera podjetja zato uporabljajo le en izraz, ki vključuje oba koncepta. Kljub temu pa med obema konceptoma obstajajo razlike. Strateško načrtovanje, ki predstavlja glavno strategijo podjetja, oblikuje prednostne in odločilne smeri razvoja podjetja. Sem uvrščamo oblikovanje vizije, poslanstva in strateških ciljev. Strateško načrtovanje trženja pa je usmerjeno k doseganju ciljev podjetja z učinkovitim nastopom na trgu in k uporabi najbolj primernih trženjskih programov, ki omogočajo doseganje teh ciljev (Virvilaite & Sliburyte, 2001).

## **2.1 Razvojna strategija – oblikovanje poslanstva, vizije in strateških ciljev majhnih podjetij**

Podjetje je dolgoročno uspešno takrat, ko umno načrtuje svoje poslovanje k dolgoročnim smotrom in ne kadar ima meglene poglede v prihodnost ter posluje iz dneva v dan po nekem naključju. Naj gre za veliko, srednje ali majhno podjetje. Iz malega podjetja lahko nastane veliko podjetje samo s programi, ki so načrtni in učinkovito izrabljajo ter vračajo vloške nazaj v podjetje. Poslanstvo je potrebno nenehno polniti z novimi programi, ki postopoma zamenjujejo stare programe in pripomorejo k trajni uspešnosti delovanja podjetja (Drohan, 1999).

Koncept vizije in poslanstva je pogosto težko pojasniti. Kljub temu, da obstaja veliko literature na to temo, težko najdemo opredelitev enega koncepta brez omembe drugega. S prekrivanjem obeh konceptov ne prikažemo pravega pomena potrebe po razvoju posameznih konceptov, tako vizije kot poslanstva v praksi (Dimovski & Penger, 2005).

Vsaka organizacija oziroma podjetje ima lahko koristi iz dobro pripravljenih dokumentov vizije in poslanstva. Ti dokumenti lahko postanejo predhodnik delovanja vsem drugim enotam podjetja v strateškem planiranju. To velja tako za velika kot majhna podjetja.

### 2.1.1 Definicije poslanstva in vizije

Preden oblikujemo učinkovito izjavo vizije in poslanstva obravnavanega podjetja, je potrebno, da naprej opredelimo vsakega posebej. V teoriji poznamo veliko različnih definicij, ki obravnavajo poslanstvo podjetja. Vizija in poslanstvo majhnih podjetij se ne razlikuje od vizije in poslanstva večjih podjetij vendar je odvisna od lastnika podjetja ter njegovega videnja. Bart (2000) definira poslanstvo kot formalni dokument, ki izraža poseben in trajen namen organizacije. Avtor pravi, da nam poslanstvo odgovarja na strateško vprašanje »zakaj obstajamo«, »kaj je naš namen« in »kaj želimo doseči«. Dodaja, da strateško poslanstvo obsega namen podjetja in konkurenčne prednosti.

Podjetniki si postavljajo naslednja vprašanja, ko oblikujejo vizijo podjetja (Shepherd & Wiklund, 2004):

- kakšno dodano vrednost bi dodali v svet?
- Kdo bo udeleženec v novem svetu?
- Kaj bi naša vpletenost izboljšala v svetu, kar ni bilo prej mogoče?
- Kaj bi s tem pridobili v finančnem in socialnem smislu?

V majhnih in srednjih podjetjih je proces snovanja vizije in poslanstva, oblikovanja in izbira politike podjetja vezan na lastnika, ki tudi upravlja in vodi podjetje. Še posebej to velja za majhna podjetja, kjer je ta proces močno povezan na lastnika, močan vpliv pa imajo lahko tudi njegova družina, prijatelji in sodelavci. Pomembno je, da se ne sme oblikovati takšna politika podjetja, ki bi bila sicer sprejemljiva za vse udeležence, ker bi bila nerealistična (Mugler, 1993).

Če povzamem avtorje glede celovite opredelitve koncepta poslanstva, je poslanstvo uradna izjava, ki opredeljuje namen poslovanja, njene konkurenčne podlage (izdelke ali storitve) in konkurenčna področja, vključno z usmerjenimi cilji podjetja.

Izjava o viziji podjetja se od poslanstva razlikuje predvsem v širini in času. Medtem ko je poslanstvo brezčasna artikulacija namena in vrednot, je poanta vizije usmerjena v cilje, ki bodo doseženi v prihodnosti. Bart (2000) opredeljuje vizijo kot »cilj, ki je močno navdihujoč, poglobljen in dolgoročen ter predstavlja čustveno zasledovanje ciljev.

Vizija ustvarja skupno identiteto podjetja, predstavlja izzive in organizacijo vodi v prihodnost s preteklimi izkušnjami in z dejavnostjo v realnosti. Vizija je torej izjava podjetja z dolgoročnimi cilji, ki navdihujejo, ustvarjajo skupne poglede in izzive zaposlenih, ki jih v realnosti smiselno oblikujejo ter izvajajo. S primerjavo poslanstva in vizije lahko zaključimo, da:

- je poslanstvo brezčasno, vizija pa strmi k dolgoročnim ciljem (pet let ali več);

- poslanstvo odgovarja na vprašanje, »zakaj smo tukaj«, vizija odgovarja pa, »kje smo z glavo«;
- poslanstva nikoli ne dosegamo, vizijo pa uresničujemo, ocenjujemo in sestavljamo novo;
- sta oba koncepta ključ za razvijanje uspešnega strateškega plana.

### **2.1.2 Proces oblikovanja poslanstva in vizije**

Preden podjetje oblikuje svojo vizijo in svoje poslanstvo in ju zapiše na papir, je nujno potrebno, da razume sebe kot organizacijo in pozna okolje, v katerem posluje. Pomembno je, da podjetje ima ali pa oblikuje izvedljiv poslovni model, ki ustreza trgu. Vsako podjetje je ustanovljeno s sklopom temeljnih vrednot. Ta globoka prepričanja se pogosto oblikujejo naključno in so navadno izraz osebnih značilnosti ustanoviteljev. Podjetje mora poznati svoje prednosti in slabosti ter oblikovati strateške cilje. Poznati mora svoje okolje, da lahko približa svoje poslanstvo in svojo vizijo realni sliki podjetja.

Gibb in Scot (v Duh 1995) sta posebej za majhna in srednje velika podjetja opredelila pet skupin dejavnikov, ki jih mora podjetje preučiti:

- resurse (glede kapitala, tehnologije, vrednosti stalnih sredstev, kadrovskih potencialov, donosnosti obstoječih proizvodov/trgov);
- potenciale, ki so pridobljeni ob izkušnjah;
- procese odločanja, organiziranost;
- preučitev vodenja (osebni cilji podjetnika, vpliv družine, delitev dela pri vodenju, sposobnost prilagajanja, stil vodenja);
- potenciale, ki ležijo v idejah.

Yearout, Miles in Koonce (2001) predlagajo, da so v oblikovanje in udejanjanje vizije vključeni vsi zaposleni. Večji delež vključenosti zaposlenih v oblikovanje vizije ima svoje rezultate, saj se vpleteni, ki lahko prisostvujejo h kreaciji vizije, bolj navežejo na cilje, katerim bodo sledili. Vpliva na motivacijo zaposlenih, da sledijo ciljem. Cilj oblikovanja vizije je motivirati zaposlene, da so kreativni in potisniti podjetje v smer, ko vizija postane realnost.

Končna faza procesa oblikovanja vizije in poslanstva izjav je komunikacija in udejanjenje končnih izjav. Ta faza je nadvse pomembna, saj zapisano vizijo in poslanstvo spremenimo iz nepovezanih oddaljenih sanj z obstoječo realnostjo v uspešen in realističen cilj, ki naj bi ga dosegli z motivacijo zaposlenih, z veliko truda in timskega dela.

Walinskas (2000) predlaga naslednje komponente, ki naj bodo del komunikacijskega procesa v izvajanju vizije in poslanstva:

- komuniciranje vizije in poslanstva z razlago, »zakaj« je sprememba nujna;
- pogosto ponavljanje konceptov na različne načine;
- prepričanost v poslanstvo in vizijo ter vztrajanje, da vanju začnejo verjeti tudi vsi udeleženci;
- omogočiti komunikacijske kanale, da sporočilo vizije in poslanstva pride do vseh oseb v podjetju;
- emocionalno spodbujanje z besedo in predstavitvijo;
- omogočiti zaposlenim, da sodelujejo pri spremembi.

### **2.1.3 Posledice poslanstva in vizije**

Logični rezultati oblikovanja vizije in poslanstva podjetja lahko vodijo k večji operativni učinkovitosti. Podjetje je pripravljeno, da se premakne v ciklu strateškega načrtovanja.

Bart (2000) določa več ključnih rezultatov dobro oblikovane vizije in poslanstva:

- podjetju pomagata identificirati in se osredotočiti na glavne konkurenčne prednosti;
- spodbujata uspešnost in učinkovitost operacij v podjetju;
- pomagata pri odzivanju na tržne spremembe, spremembe okolja s poudarkom na ponovnem osredotočenju na namen podjetja;
- motivirata zaposlene, da se zavežejo k ciljem podjetja in da »dihajo« z njim.

V praksi je veliko primerov, ki kažejo ključno vlogo dobro oblikovane vizije in poslanstva v celotnem procesu strateškega načrtovanja podjetja. Z oceno zunanjega in notranjega okolja se oblikuje navdihujoča in izvedljiva vizija, ki služi za vodenje podjetja. S pomočjo vizije vlijemo zaposlenim motivacijo, tako da lahko premagujejo neverjetne ovire ter dosegajo svoje cilje. Vprašanja, kdo ste, kaj mislite, kaj so vaši nameni, so nekateri od temeljnih vprašanj, na katere mora podjetje odgovoriti. Tako dobi odgovor na bistveno vprašanje, kako bo preživelo burne in dinamične spremembe, ki so značilne za poslovanje v 21. stoletju.

## **2.2 Funkcijske strategije – strateške odločitve za izboljšave v poslovanju majhnih podjetij**

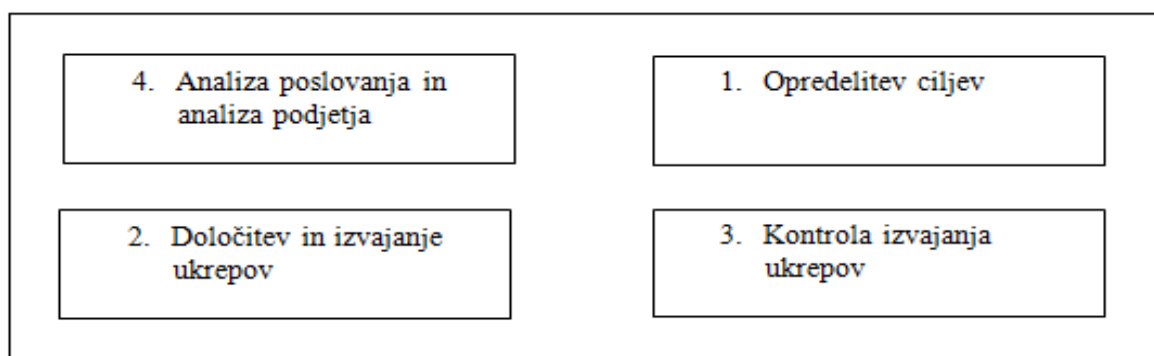
Rast podjetja pomeni kvalitativno spreminjanje podjetja. To lahko razumemo kot večanje ali manjšanje in je lahko eden od možnih dejavnikov razvoja podjetja. Razvoj podjetja pa gledamo s strani sprememb v kakovosti, ki niso omejene zgolj na procese ter strukture znotraj podjetja, pač pa tudi spremembe v njegovem okolju. Obravnavati ga moramo kot integralno celoto zunanjega in notranjega okolja (Belak, 2002).

Velikokrat je bilo že povedano, da so danes edina stalnica na trgu spremembe. Podjetja, ki bodo želela dolgoročno poslovati na trgu, bodo morala čim prej uvesti spremembe v svoje poslovanje. Na globalnem in domačem tržišču bodo le tako lahko ostala konkurenčna.

Spremembe največkrat obravnavamo kot nekaj slabega, vendar ni vedno tako. Spremembe v podjetju moramo obravnavati kot priložnosti za izboljšave. Podjetja se upirajo spremembam ravno zato, ker ne morejo vedno vnaprej predvideti njihovih posledic; spremembe namreč predstavljajo določeno tveganje. Na podlagi osebnih izkušenj sem ugotovila, da je predvsem majhnim podjetjem, ki izhajajo iz obrtne dejavnosti, preveč filozofija okoli vodenja podjetja; ne verjamejo v načrtovanje ter posledično v uspeh, temveč se raje prepustijo toku naključij. Zavračajo tudi statistične metode, ki omogočajo ugotavljanje priložnosti. Šele takrat, ko pridejo do težav ali slabih finančnih izidov, se soočijo z izzivom, da bi bilo potrebno drugače gledati na poslovanje.

Uvajanje spremembe v podjetju je proces, ki poteka v treh korakih. Odmrznitev podjetja iz sedanjega stanja je prvi korak, ki vodi v spremembo ter v tretji korak, ki zopet predstavlja zamrznitev podjetja v zelenem stanju. Zamrznitev podjetja v zelenem stanju je pomemben korak, saj s tem preprečimo, da bi se zaposleni vrnili nazaj k prejšnjim delovnim navadam in vedenju iz prejšnjih vlog. Podjetje naj aktivno uveljavlja postopek uvajanja sprememb, z razlogom, da se zaposleni zaradi odpora do sprememb kaj hitro vrnejo k prejšnjim navadam. Cilj podjetja naj bi bil, da se bodo spremembe obdržale na dolgi rok in si morajo aktivno prizadevati, da uresničujejo proces sprememb (George & Jones, 2000).

*Slika 1: Koraki izvajanja raziskave dejavnosti*



*Vir: M. J. George & R. Jones, Essentials of managing organizational behavior, 2000, str. 617.*

Tudi na zgornji sliki opazimo, da je analiza poslovanja in podjetja ključen korak, ki pokaže trenutno stanje v podjetju. Podjetje opredeli svoje želene prihodnje stanje s cilji, ki jih skuša doseči z izvajanjem ukrepov. Po uvedbi sprememb pa s kontrolo ukrepov ugotovi razlike in zagotovi ohranjanje zelenega stanja. Z neprestanimi manjšimi spremembami, ki sčasoma prinašajo prodor v nov način poslovanja, novo kakovost, pridobijo vodstvo in

zaposleni v podjetju svojevrstno psihično moč, ki lahko pozitivno vpliva na uspešnost podjetja v konkurenčnem okolju.

**Pristop kaizen za osvojitev sprememb v podjetju.** Izraz kaizen zajema več različnih japonskih metod, ki se nanašajo na filozofijo in prakso, katere namen je stalno izboljševanje izdelkov in procesov v industriji. Filozofijo kaizen je v podjetništvo prinesel Imai Masaki. Beseda izvira iz japonske besede. »Kai« pomeni spremembo in »zen« pomeni na boljše (Horžen, 2005).

Osnovna filozofija kaizen je izraba znanja, izkušenj in veščin vseh zaposlenih v podjetju in sloni na zamisli, da lahko vsakdo prispeva k boljšemu delovnemu okolju. Proces stalnih izboljšav je dolgoročen in neprekinjen, zajema vse ravni podjetja in daje zmožnost reagiranja na spremembe v okolju. V večini primerov ne gre za večje spremembe, pač pa temelji na majhnih, postopnih in nenehnih spremembah, ki se nanašajo na izboljšanje produktivnosti, varnosti in učinkovitosti pri zmanjševanju izgub, brez velikih investicij (Horžen, Šunta, & Zorko, 2003).

Strategije izboljšav izhajajo iz strategije vodstva, ko jo podpirajo strokovnjaki za stalne izboljšave in poteka v obliki dela v skupini, pa tudi v obliki predlogov za izboljšave s strani posameznih zaposlenih, za kar je predpogoj, da ima podjetja vzpostavljen sistem za predlaganje izboljšav (Horžen, Šunta, & Zorko, 2003).

Kaizen je proces nenehnih izboljšav z odkrivanjem problemov v podjetjih, njihovo analiziranje in reševanje. Pri tem ima pomembno nalogo vodstvo ali management podjetja saj mora proces kaizen vpeljati kot strategijo podjetja, izoblikovati sisteme, postopke, standarde in strukture za izvedbo. Ključni elementi metode kaizen so kakovost, prizadevaje vodstva ter vseh zaposlenih, pripravljenost na spremembe in komunikacija. Predlogi niso omejeni le na področje proizvodnje in trženja, ampak se nanašajo na vsa področja, kjer so izboljšave mogoče. Konkurenca na svetovnem trgu je vse večja, na trgu pa bodo preživeli le najboljši, česar se zavedajo tudi slovenska podjetja. Nekatera že izvajajo proces stalnih izboljšav, druga se s tem spoznavajo.

### **2.2.1 Strategija kadrovske funkcije in izboljšava klime**

Ashkanasy, Wilderom in Peterson (2000) so zapisali: »Organizacijska klima je del organizacijske kulture, predstavlja vzdušje in kaže vedenje ter občutke zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajni in vplivajo na vedenje ljudi v matičnem ter v povezanem podjetju. Organizacijska klima pomeni percepcijo – zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti ter pogoje dela. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji, govorimo o organizacijski klimi.«

Eden izmed temeljnih pogojev za uspešnost podjetja, ki uresničuje strategijo rasti in razvoja, je pridobivanje ustreznih človeških virov. Potrebe zaposlenih so v širšem smislu zelo raznovrstne in zajemajo različna področja človekovega življenja. V mislih imamo psihične, fizične in fiziološke potrebe. Kadar pa govorimo o človeških zmožnostih v ožjem smislu, imamo v mislih večinoma sposobnosti, znanje in motivacijo. Pri tem je proces zaposlovanja sestavljen iz različnih faz (Lipičnik, 1996):

- Faza planiranja človeških zmožnosti ali virov. V tej fazi organizacija ugotavlja koliko in kakšne ljudi potrebuje.
- Fazi privabljanja sledi faza selekcije. Tukaj izberemo najprimernejše kandidate, ki ustrezajo zahtevam, katere so odvisne od delovnega mesta, ki ga bo v organizaciji zasedel. Za rast podjetja je ključnega pomena planiranje in zaposlovanje vodilnih kadrov.
- Faza zaposlitve in faza uvajanja v delo. Zaposlenega uvajamo v delo na delovnem mestu, ki ga zaseda. Pri tem je pomembno, da mu zagotovimo varnost na delovnem mestu in informacije, ki so za delo pomembne. Ko zaposleni pridobi vse informacije za uspešno delo, se podjetje posveča njihovem nadaljnjemu razvoju, napredovanju in uresničevanju kariere. Nudi mu nadaljnje izobraževanje.

Organizacijska klima izhaja iz psihologije in predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja podjetij. Je psihosocialni sistem, ki vključuje motivacijo, individualno vedenje, vloge, status, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, stališč, vrednot in pričakovanj vseh zaposlenih. Poznamo tudi različne načine vodenja in komuniciranja v organizaciji, kar vpliva na organizacijsko klimo (Kavčič, 1991).

Poznamo osnovne dimenzije, ki oblikujejo organizacijsko klimo. Vsak posameznik namreč drugače doživlja okolje in družbo, zato se z njimi osredotočimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime. To so: (i) organiziranost; (ii) strokovna usposobljenost; (iii) odnos do kakovosti; (iv) poznavanje poslanstva, vizije in ciljev; (v) pripadnost organizaciji; (vi) razvoj kariere; (vii) inovativnost in iniciativnost; (viii) notranji odnosi; (ix) motivacija in zavzetost; (x) vodenje in (xi) nagrajevanje. Z merjenjem organizacijske klime želimo ugotoviti, kako zaposleni doživljajo našete dimenzije klime (Lipičnik, 1996).

Cilj merjenja je spoznati trenutno organizacijsko klimo v podjetju. Organizacijsko klimo moramo analizirati ter podati morebitne predloge za njeno izboljšanje. Namen merjenja je preučitev in določitev šibkih točk ter iskanje možnosti za njeno izboljšanje. Največkrat pri preučevanju organizacijske klime uporabljamo anonimne vprašalnike zaprtega tipa, sestavljene iz različnih trditev, ki se nanašajo na preučevanje klime. Zaposleni izrazijo svoje doživljanje z označevanjem stopnje strinjanja z navedeno trditvijo. Rezultate raziskave ustrezno analiziramo in interpretiramo. Pomembno je, da na osnovi dobljenih



rezultatov predstavimo morebitne ukrepe za doseganje zelene klime v podjetju, ki se ujemajo s cilji. Vodstvu podjetja tovrstno raziskovanje omogoča vpogled v poslovanje podjetja skozi oči zaposlenih. Vodstvo pridobi povratno informacijo o izpolnjevanju pričakovanj in potreb zaposlenih; ugotovi tudi, kaj je potrebno spremeniti in kje je potrebno spremeniti ter pripraviti akcijski načrt, da te spremembe uresniči. Pomembno je, da se v podjetju redno spremlja stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Če klimo v podjetju merimo samo enkrat, nam to ne pove dovolj, saj se le-ta vedno spreminja v različnih časovnih enotah. Zato je pomembno, da večkrat izvedemo meritve; s primerjanjem pa izvemo, ali se je izboljšala ali poslabšala. Tudi mnenje zaposlenih, ki anketo izpolnjujejo, se spreminja skladno z občutki in okoliščinami. Redno merjenje klime pa pomeni višje stroške, zato se zlasti manjša podjetja ne odločajo za preučevanje in ugotavljanje klime.

Majhna oziroma mikro podjetja se običajno manj odločajo za raziskave s tega področja tudi zaradi dobrega pregleda in nadzora vodstva nad zaposlenimi. V Sloveniji je tudi velik odstotek majhnih podjetij, ki izhajajo iz družinskega kroga. Zadovoljstvo zaposlenih pa je pomembno, saj to pomeni, da so dovolj motivirani in je klima v podjetju ugodna. Takšno mnenje morajo imeti tudi zaposleni. Če rezultati pokažejo na kritična področja, s katerimi so zaposleni nezadovoljni, je nujno potrebno sprejeti ukrepe ter ta področja izboljšati (Belak, 1998).

## **2.2.2 Oblikovanje strategije trženja**

V preteklosti so bili pogoji poslovanja na trgu drugačni in so podjetja uspevala s poslovanjem po vodilu izdelati in prodati. V teoriji temu pravimo tradicionalni pogled na poslovanje vrednosti, kjer se podjetje v prvi fazi ukvarja z izdelavo izdelka in šele kasneje z njegovo prodajo. Spreminjajoče se in visoko konkurenčno okolje pa zahteva nenehno spremljanje razmer na trgu, prilagajanje njihove ponudbe zahtevam ciljnega trga ter prepoznavanje bodočih ciljnih trgov. Temu danes v teoriji pravimo tudi sodoben pogled na posredovanje vrednosti. Problem obravnavanega podjetja nastaja že tukaj, saj se strategije za trženje v majhnih podjetjih razlikujejo od tistih v velikih podjetjih. Razlikuje se po strukturi in izvedbi. Razlika je tudi v tem, da majhno podjetje naj ne bi sledilo klasičnemu pristopu in teoretičnim osnovam trženja (Konečnik Ruzzier, 2011).

Strategija ne sme biti zgolj zmagovalna v današnjem trenutku, temveč mora odgovoriti na spreminjajoče se zahteve prihajajočega okolja. S spreminjajočim se okoljem postaja pomen trženjskih načrtov ali strategij znotraj poslovnih strategij vedno pomembnejši. Smiselno je, da podjetje oblikuje in razvija svoje trženjske strategije na različnih ravneh: na ravni podjetja, oddelka, izdelkov, blagovnih znamk in proizvodnje. Odločitev, na katerih ravneh in kako podrobne trženjske načrte bo podjetje razvijalo, je odvisna od narave in organiziranosti samega podjetja (Konečnik Ruzzier, 2011).

Preden začnem pisati o uvajanju strategij v podjetje, si pogledjmo nekaj teorij avtorjev, ki opisujejo posebnosti trženja v malem podjetju. Trženje je mnogi lastniki oziroma managerji vidijo kot nepotrebno razkošje ali ga celo dojemajo kot strošek.

Carson (1995) opisuje trženje v malem podjetju kot »intuitivno trženje«, ki temelji na znanju ter izkušnjah lastnika oziroma managerja. Na trženje vplivajo tudi prevladujoča praksa v panogi in značilnosti majhnih podjetij.

Strokes (2002) navaja, da se trženje v majhnih podjetjih pogosto enači s prodajo, z oglaševanjem ali s promocijo in se ne izvaja v zadostni meri. Lastniki oziroma managerji nimajo dovolj znanja. Med majhnimi podjetji se način izvajanja trženja zelo razlikuje in vpliva tudi na stopnjo razvoja malega podjetja. Ko se podjetje razvija, se namreč razvijajo tudi trženjske aktivnosti.

Carson (1995) navaja štiri stopnje v razvoju trženja malega podjetja, to so:

- začetna trženjska aktivnost, kjer je pozornost podjetja usmerjena na druge funkcije, kot so proizvodnja, kakovost izdelkov, dobavne roke in cena. Gre bolj ali manj za naključno trženje z metodo komuniciranja »od ust do ust«.
- Prodaja kot odziv na povpraševanje, kjer se z večanjem števila kupcev večja geografska in panožna razpršenost malega podjetja. S tem je podjetje prisiljeno, da v svoje poslovanje vključuje vse več trženjskih elementov. Aktivnosti so v celoti odziv na povpraševanje. Vse večja potreba po rasti obsega prodaje in dobička vodi podjetnike k spremembi stališč do trženja. Odločilno za nadaljnji razvoj podjetja je prepoznavanje pomena iskanja novih kupcev.
- Stopnja, ko podjetnik skuša sam priti do spoznanj o trženju. Tej stopnji pravimo trženje po principu »sam svoj mojster«. Podjetje si na prejšnji stopnji ni moglo privoščiti trženjskega strokovnjaka, ki bi pripomogel k izboljšanju trženja malega podjetja, zato se podjetnik z dokaj previdnimi eksperimenti z različnimi trženjskimi orodji sam spopade s trženjem. Tako je uspešnost trženja malega podjetja v veliki meri odvisna od sposobnosti lastnika oziroma managerja. Ta pa ima običajno zgolj izobrazbo s tehničnega področja.
- Podjetje doseže stopnjo integriranega trženjskega pristopa takrat, ko so vse njegove trženjske aktivnosti med seboj usklajene. Delo in napor pa sta usmerjena k doseganju jasno določenih kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, kar pomeni, da gre za trženje na osnovi znanja. Mnoga podjetja si pomagajo z najemanjem zunanjih sodelavcev, še posebej za prehod med tretjo in četrto stopnjo, ki je izredno težek.

Oblikovanje ciljev trženja in strategij je tretji in hkrati ključni korak pri načrtovanju trženja. Na osnovi prvega in drugega koraka, ki predstavljata določitev ciljev in analizo trenutnega stanja podjetja, je potrebno določiti trženja, ki se osredotočajo predvsem na dve vprašanji – katere izdelke oziroma storitve naj podjetje prodaja in na katerih trgih. Kako se

bomo odločili, je predvsem odvisno od kakovosti raziskav trga in podjetja. Pomembno je, da so cilji trženja realni, dosegljivi, merljivi in v skladu s poslanstvom in vizijo podjetja.

Cilji so največkrat izraženi v obsegu prodaje, dobičku, tržnem deležu in podobno. Podjetnik mora na podlagi raziskav poiskati ustrezno strategijo trženja, ki predstavlja pot do izbranih ciljev. Osnovna sestavina načrta trženja je trženjski splet, ki predstavlja izdelek, prodajne poti, ceno in tržno komuniciranje. Sestavljena je iz izbora ciljnih trgov, konkurenčnih prednosti in oblikovanja trženjskega spleta.

Strategije trženja podjetje najpogosteje izbira glede na svoj tržni položaj na izbranih trgih in glede na življenjski cikel izdelka. V načrt trženja je potrebno vključiti koncept konkurenčnih prednosti ter ugotoviti, kako jih najbolje predstaviti uporabnikom (Cohen, 1995).

**Trajnostni razvoj podjetja.** Chen (2010) izpostavlja naslednjih pet dejavnikov, zakaj je za podjetja smiselno razvijati in uvajati strategije, ki temeljijo na trajnostnem razvoju, in sicer:

- poslovanje v skladu z okoljskimi standardi,
- doseganje konkurenčnih prednosti,
- izboljšanje podobe in ugleda podjetja,
- povečanje vrednosti izdelka/druge entitete,
- iskanje novih ciljnih trgov in priložnosti.

Danes se mnoga manjša in srednje velika podjetja odločajo za vpeljavo trženja, ki temelji na trajnostnem razvoju zaradi doseganja novih ciljnih skupin. Trend so sodobni uporabniki, ki pri svojem vedenju upoštevajo etična vprašanja, ki se navezujejo na: skrb za človekove pravice, skrb za okolje, dobrobit živali, skrb za pravilno prehranjevanje ipd. Okoliščine sodobne družbe so pripeljale do stopnje, ko je skrb za ohranjanje okolja in zdravja, postala pomembno vodilo na strani ponudbe in povpraševanja. Sodobni uporabniki zaradi svoje ozaveščenosti cenijo in narekujejo razvoj takšnih izdelkov, ki vključujejo trajnostno komponento (Bridges & Bryce, 2008).

Podjetja želijo uravnotežiti in smiselno preplesti tri razsežnosti. To so ekonomska, ekološka in družbena razsežnost. Če prenesemo idejo treh razsežnosti na trženje dobimo osnovo koncepta trženja, ki temelji na trajnostnem razvoju (Bertoncelj & Meško, 2011).

Iz leta v leto se povečuje število podjetij, ki pri strateškem razvoju vključujejo trajnostne vidike. Dolgo časa je namreč prevladovalo razmišljanje, da trajnostno ravnanje podjetij ne more izkazovati pozitivnih rezultatov. Izhajam iz mnenja, da je potrebno ravnati tako, kot to prikazuje diagram. Ni dovolj, da podjetnike skozi poslovanje vodi le želja po dobičku. Ta je le končni dokaz, da podjetje posluje v pravo smer. Eden prvih raziskovalcev

trajnostnega razvoja je Varadarajan, ki je izpostavil, da trajnostno trženje povečuje preživetje, rast in dobičkonosnost podjetij (Connely, Ketchen, & Slater, 2011).

Na področju managementa je trajnostni razvoj nekaj novega. Že v preteklosti je študija Rimskega kluba o mejah rasti opozarjala na neskladja, ki jih povzroča eksponencialni razvoj ob prevelikem izkoriščanju virov in napačni rabi dosežkov. Zavedamo se okoljskih težav, prostorskih in ekoloških, ki nastajajo zaradi nespametnega ravnanja ljudi. Žal posamezniki in podjetja naredimo bolj malo za izboljšanje, saj se večinoma ljudem zdi, da se to ne izplača, vendar s tem odlagamo probleme. Ravno podjetja, ki so velikanski segment narodnega in hkrati svetovnega gospodarstva, se dostikrat odločajo nespametno, po kapitalnih merilih in veljavni, toda zastareli logiki nasprotujočega tržnega tekmovanja. S tem še povečujejo okoljevarstvene probleme, čeprav bi lahko bistveno vplivala na nagnjenje k srbi za okolje in na sodelovanju med podjetji ter tako postajala okolju in ljudem prijazna podjetja. Podjetja lahko to dosežejo, če razvijejo ustrezna miselna ozadja in jih vnesejo v politiko podjetja, jo podpirajo in uresničujejo. S politiko podjetja so mišljene zamisli, vizija, poslanstvo, cilji in usmerjanje k ciljem.

**Trženje z mreženjem** v majhnih podjetjih je ena od pomembnih značilnosti. V majhnih podjetjih lastniki/managerji nenehno iščejo sredstva za uresničitev svojih poslov. Pri tem si pomagajo tudi z neformalnimi poslovnimi stiki, ki predstavljajo mreže osebnih stikov, ki sčasoma prerastejo v splet odnosov. Te pa so za rast in razvoj podjetja zelo pomembna, saj ljudje v neposrednem/posrednem stiku vplivajo na razvoj. Mrežo lahko sestavljajo kupci, dobavitelji, konkurenti, znanci, prijatelji, družinski člani. Z razvojem podjetij v mreži se pokažejo potrebe po tesnejšem sodelovanju med njimi. Gilmore, Carson in Grant (2001) predstavljajo prednosti trženja z mreženjem:

- nizki stroški;
- tesna povezava mreženja s podjetniškimi aktivnostmi;
- lastnik/manager pridobi izkušnje oz. sposobnosti od določenih oseb v mreži.

Obsega malega podjetja ni smiselno širiti preko ravni, ko stroški administriranja znotraj podjetja narastejo zaradi prešibkih poslovnih spodbud za posameznega člana podjetja in ko ljudi ni več mogoče vzpodbujati z organizacijskimi inovacijami. Proces rasti v malem podjetju je smiseln v primerih do tiste velikosti, ko prevladujejo ekonomije obsega nad »dizekonomijami« upravljanja in bi večja podjetja predstavljala neobvladljivo celoto s previsokimi povprečnimi stroški. Zato je priporočljivo, da se majhna podjetja mrežijo in sklepajo podpogodbe, saj so transakcijski stroški nižji (Antončič, 2002).

Lastnik/manager naj ima čim več poslovnih stikov, saj mu to omogoča, da so njegove odločitve natančnejše kot v primeru, da se vključuje zgolj v družbene mreže, v katerih so nepopolne informacije in temeljijo zgolj na intuiciji (Gilmore et al., 2001).

Oblikovanje in obstoj učinkovitega mreženja je odvisno od osebnih lastnosti lastnika/managerja. Odločitve, ki jih sprejema, so odvisne od njegovih stikov in odnosov z ljudmi v mreži. Dogaja se tudi, da zaradi nepoznavanja mrež v zadostni meri ne izkoriščajo njihovih prednosti, zato sprejemajo napačne trženjske odločitve. Mreženje omogoča izkoriščanje tržnih priložnosti in če je učinkovito, zagotavlja razvoj podjetja preko povezav s kupci, konkurenti in ostalimi deležniki na trgu. Za boljše razumevanje določenih informacij v mreži je zaželeno, da je v mrežo vključenih več managerjev iz istega podjetja (Ottesen, Foss, & Gronhaug, 2002).

Strateško načrtovanje trženja je disciplina, ki s hitrim odzivom in prilagoditvijo podjetjem omogoča večjo konkurenčnost na trgu (Brooksbank, 1999).

### **2.2.3 Oblikovanje strategije finančne, proizvodnje in nabavne funkcije**

Strategija financiranja se ukvarja s planiranjem toka denarnih sredstev, potrebnih obratnih sredstev, potrebnih investicijskih finančnih sredstev za naložbe v osnovna sredstva in povečana obratna sredstva ter za planiranje potrebnih sredstev rezerv (Pučko, 1996).

Oblikovanje proizvodne strategije vključuje diskusijo o proizvodnji strategiji, dejavnikih vpliva in mora biti usklajena s strategijo organizacije kot celote in drugimi posebnimi strategijami. Vsako podjetje se mora zavedati pomena proizvodne strategije za doseganje konkurenčnih prednosti. Proizvodna strategija mora podpirati proizvode v njihovi celotni življenjski dobi. To pomeni, da moramo pri oblikovanju strategije upoštevati dimenzijo časa in spreminjanje tako konkurenčnih prednosti kot proizvodne strategije skozi časovno obdobje. Pri oblikovanju strategije pa so ključni ravno kadri, njihovo poznavanje problematike in sposobnost za timsko delo (Koman, 2012).

Podjetje naj strategijo nabave prilagodi svoji moči in potrebam. Odgovorni za nabavo mora poznati trende pri nabavnih kategorijah in trg dobaviteljev. Odločilno za izbiro pogajalske taktike je poznavanje dobavitelja in njegove pogajalske moči. Glede na rast obsega prodaje, rezultate planiranja proizvodnje in predvidevanj razvojev na nabavnih trgih je potrebno izdelati plan nabave. Na osnovi teh planov izdelamo predračun stroškov nabave. Pri izboru strategije nabave so ključna vprašanja glede izbora najboljših dobaviteljev (Pučko, 1996).

V nadaljevanju empirične raziskave predstavljam podjetje RI, d.o.o., ki predstavlja delovanje mikro oziroma malega podjetja na slovenskem trgu. Opisujem in osredotočam se na delovanje podjetja, proizvodnjo izdelkov ter trženjsko komuniciranje. Osredotočam se tudi na odnose v podjetju, kateri so bistvenega pomena za razvoj katere koli organizacije.

V podjetju si želijo izboljšati poslovanje in medsebojne odnose. Z oblikovanjem in vpeljavo strategije se bo podjetje v prihodnosti lažje ter pravilnejše odločalo glede

poslovanja. Oprijemam se treh točk strategij: (i) strateško oblikovanje vizije, poslanstva in določanje ciljev; (ii) oblikovanje strategije izboljšav v podjetju in (iii) na strategijo trženjskega komuniciranja.

### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA RI, D.O.O.

V predstavitvi podjetja opisno in faktološko predstavljam podjetje RI, d.o.o. od ustanovitve do današnjega poslovanja ter opisujem način dela, izdelke ter storitve, ki jih podjetje ponuja na trgu. V naslednjih točkah podjetje analiziram na naslednjih področjih: poslovno okolje, prodaja, trženje, proizvodnja, nabava, kadrovanje in organizacija. Cilj analize je ugotovitev trenutnega stanja poslovanja podjetja, na podlagi katerega bom oblikovala ključne strategije, ki bodo pripomogle k boljšemu nadaljnjemu poslovanju.

#### 3.1 Ustanovitev in začetni razvoj podjetja

Podjetje RI, d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1990. Sprva je podjetnik videl priložnost v praznem objektu, v katerega je želel vliti življenje. V iskanju prave ideje se mu je slaščičarstvo zdela dobičkonosna panoga. Pri raziskavi trga je opazil, da v sami okolici ni nobene slaščičarne s tradicionalnimi slovenskimi slaščicami. S pridobitvijo vseh dovoljenj in ureditvijo prostorov je vstopil v poslovni svet z otvoritvijo Slaščičarne in kavarne Kljukec. Zaposlil je strežno osebje in kupoval sladice pri drugih proizvajalcih. Pridobival je vedno več strank, promet se je večal in izračuni so mu pokazali tudi smisel v lastni proizvodnji slaščic. Zaposlil je slaščičarko, ki je s svojimi idejami spretnostjo pripomogla k oblikovanju podjetja, kot je danes.

*Tabela 1: Splošni podatki podjetja RI, d.o.o.*

|                                           |                                                                    |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Dolgo ime PRS</b>                      | RI gostinstvo, trgovina in storitve, d.o.o.                        |
| <b>Naslov</b>                             | Stara cesta 3, 1370 Logatec                                        |
| <b>Blagovna znamka</b>                    | Slaščičarna in kavarna Kljukec                                     |
| <b>Ustanovitelj in dosedanji direktor</b> | Stanislav Kovač                                                    |
| <b>Leto ustanovitve</b>                   | 22.03.1990                                                         |
| <b>Pravno organizacijska oblika</b>       | Družba z omejeno odgovornostjo                                     |
| <b>Dejavnost SKD</b>                      | G47.190 – Druga trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah |
| <b>Dejavnost TSmedia</b>                  | Pekarstvo in slaščičarstvo; Trgovina                               |
| <b>Število zaposlenih ob ustanovitvi</b>  | 1                                                                  |
| <b>Število zaposlenih danes</b>           | 3 ali 4 zaposleni                                                  |
| <b>Moto podjetja</b>                      | Vem, kaj jem!                                                      |

V Tabeli 1 so prikazani splošni podatki podjetja RI, d.o.o.. Danes se v podjetju ukvarjajo z obrtno proizvodnjo sladice in prodajo izdelkov. Proizvodi so narejeni iz kvalitetnih sestavin katere dobavlja na bližnjih kmetijah ali pri izbranih dobaviteljih. Pri proizvodnji

uporabljajo večinoma ročne metode izdelave slaščic in peciva ter se držijo mota, da je človeška roka in dobra volja tista, ki naredi izdelek popoln. Ta lastnost na nek način vse bolj postaja njihova podjetniška prednost. Cilj prodaje je, da izdelke prodajo v dnevu proizvodnje oziroma v najkasnejšem roku dveh dneh, glede na izdelek.

V zadnjih sedmih letih je podjetnik v podjetje vnesel izboljšave na področju tehnologije in proizvodnih procesov kot tudi z ureditvijo ambienta. Razširil je krog dobaviteljev in pridobil izjemne poslovne izkušnje. S potovanji po svetu in z obiskovanjem različnih sejmov v svoje podjetje vnaša ideje ter svežino. Hkrati pa podjetnikovi temelji, na katerih gradi, ostajajo nespremenjeni.

### 3.2 Opis izdelkov in storitev

Kljukčeve sladice in pecivo so narejeni po receptih, ki segajo v zgodovino slovenske kuhinje. Izdelki so sveži, polni okusa in iz kvalitetnih sestavin. Ponudba se deli na standardno in sezonsko, kar pomeni, da ponujajo dva sklopa izdelkov. Prvi sklop predstavljajo izdelki, ki so dnevno na prodajni polici. V drugi sklop izdelkov spadajo tedenske in sezone sladice. Tako na primer ob četrtek ponujajo sveže potice, ob torkih štruklje, ob petkih krofe, v jesenskem času priredijo teden kostanjevih izdelkov in podobno. Pri proizvodnji uporabljajo sezone sestavine. V poletnem času sami izdelujejo sladoled. Stranke lahko izbirajo med različnimi mlečnimi ter sadnimi okusi ali pa si privoščijo kakšno od sladolednih kup. Poleg prehrane ponujajo tudi pijače in razne napitke.

Ponudba alkoholnih pijač je zelo omejena, zaradi trenutnega ciljnega segmenta. Včasih je bilo tudi zakonsko določeno, da se v slaščičarnah ne toči alkoholnih pijač, vendar se je to pravilo sčasoma spremenilo. V podjetju so usmerjeni tako k naravni predelavi izdelkov kot k hitri proizvodnji, kjer se uporablja razne konzervanse in aditive, ki so zdravju lahko škodljivi. V spodnjih dveh tabelah je prikazana ponudba sladice glede na dan v tednu ter glede na sezono.

*Tabela 2: Pregled posebnosti tedenske ponudbe*

| DAN V TEDNU       | POSEBNOST PONUDBE                              |
|-------------------|------------------------------------------------|
| PONEDELJEK, SREDA | Dnevna ponudba brez posebnosti                 |
| TOREK             | Štruklji                                       |
| ČETRTEK           | Kvasovsko pecivo, potice, buhteljni            |
| PETEK             | Krofi, flancati                                |
| SOBOTA, NEDELJA   | Različne vrste tort, različne vrste sadne kupe |

V Tabeli 2 lahko vidimo, da se ponudba sladice spreminja na določen dan v tednu. Značilnost poslovanja je v temu, da niso vsak dan na razpolago vse sladice, vendar so razporejene po dnevih. Po pripovedovanju podjetnika so stalne stranke zadovoljne s

takšnim načinom ponudbe. Poleg tega je takšen način proizvodnje – prodaje – porabe izraz varčnega in odgovornega ravnanja, saj proizvedejo toliko, kolikor prodajo ter s tem ne ostaja zaloga, ki bi se odvrгла v smeti.

*Tabela 3: Posebnost ponudbe glede na sezono*

| SEZONA  | POSEBNOST PONUDBE                                                                                                   |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| POLETNA | Sladoled, različne sadne kupe, sladice iz sezonskega sadja, razne pite in torte, deserti v lončkih, hladni napitki. |
| ZIMSKA  | Kostanjeve sladice, topli napitki, vroče čokolade, pite, poudarek na čokoladnih izdelkih, vse vrste potic.          |

Ponudba se deli tudi glede na sezono. V poletnem času je povpraševanje po osvežujočih in lahkih sladica, medtem ko si stranke v zimskem času raje privoščijo tople in močne sladice. Slaščičarna in kavarna Kljukec se nahaja v stari meščanski hiši v Logatcu, le korak stran od centra, poleg trgovskega poslopja, s katerim si deli parkirne prostore za stranke.

Ob vstopu v slaščičarno seže pogled v proizvodnjo, kjer dnevno pripravljajo izdelke. Sledi avla, v kateri je znamenita plišasta igrača Maček Muri, po kateri je slaščičarna tudi znana. Le-ta je atrakcija za otroke in tudi za marsikatero odraslo osebo, ki jo igrača spomni na otroštvo. Podjetnik je v intervjuju zaupal, da v podjetju nimajo postavljenih več določenih ciljev, ampak le enega – preživetje podjetja. Prav tako nimajo razčlenjene vizije ter poslanstva. Podjetnik se ni nikoli ukvarjal s podjetniškim načrtom. Menim, da je v današnjem času za podjetnike izredno zaželeno in celo potrebno, da si zastavijo strateške cilje in da stojijo za svojimi ambicijami. Tako podjetnik postane bolj samozavesten in odločen, saj točno ve, kaj želi in mu je lažje voditi posle.

#### **4 OCENA PREDNODSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH**

Uporabila sem metodo, ki podstrukture v podjetju deli na nematerialne in materialne. Med materialne podstrukture uvrščamo tržno, tehnološko in podstrukturo proizvoda/storitve. Kadrovska, organizacijska ter raziskovalno-razvojna podstruktura pa spadajo med nematerialne. V naslednjih točkah ocenjujem vsako podstrukturo, tako da jo razčlenim na najpomembnejše sestavine, ki so osnova za ocenjevanje. V mikro okolju analiziram poslovodstvo podjetja, kupce, različne posrednike pri trženju, konkurente in dobavitelje. Med temi pa v makro okolju analiziram širše okolje, ki zajema prebivalstvo, splošne gospodarske razmere, naravno okolje, tehnološko ter pravno okolje. Ugotovitve v naslednjih točkah prikazujejo dejansko stanje in delovanje podjetja RI, d.o.o.. Podatke sem pridobila z opazovanjem, anketami in intervjuji. Finančne podatke sem pridobila na spletnem naslovu Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.



## 4.1 Tehnološka podstruktura

V tehnološki podstrukturi analiziram poslovne procese, ki jih najdemo v vsakem podjetju in so nujni za preživetje podjetja. Gre za temeljne procese, preko katerih ustvarjamo poslovanje. Poslovni proces sestavljajo različne aktivnosti, ki zahtevajo vloške, da ustvarijo rezultat z neko vrednostjo. Za doseganje rezultatov podjetja morajo biti aktivnosti, ki si ciklično sledijo znane, jasne, postopek izvajanja pa usklajen. Ocenjujem torej lokacijo podjetja, kakovost in razpoložljivost delovne sile, produktivnost in proizvodne kapacitete.

**Lokacija podjetja** RI, d.o.o. oziroma proizvodnje in osrednjega dela Slaščičarne in kavarne Kljukec je pretočna – podjetje stoji v bližini centra Logatca, ob trgovskem centru, zraven pa so parkirna mesta. Prometna lega je zelo ugodna, saj leži ob glavni cesti. Lokacija je zelo ugodna in dostopna različnim segmentom kupcev.

**Nabavni proces.** Bistvo nabave je v priskrbi poslovnih prvin. V podjetju nabavo ureja podjetnik sam. V preteklem poslovanju je bila zadolžena za nabavo oseba, ki je danes ni več v podjetju. Po njenem odhodu je podjetnik sam prevzel funkcijo nabave. V podjetju ves potreben material nabavljajo po potrebi glede na naročilnice iz proizvodnje (kuhinje) in glede na potrebe iz prodaje (slaščičarne). Tako nabavlja material v različnih časovnih komponentah. Nekatere surovine nakupuje po potrebi dnevno, tedensko ali mesečno. Seveda je pomembna previdnost pri nabavi surovin s kratkimi roki uporabe, katere predstavlja 50–60 % vseh nabavnih surovin za proizvodnjo. Blago nabavlja pri ustaljenih dobaviteljih, kjer že ima določene ugodnosti pri plačevanju in zagotovljeno kvaliteto surovin. Z dobavnimi roki do sedaj niso imeli nikakršnih problemov. V podjetju ne vodijo in ocenjujejo evidence nabavnih cen po posameznih vrstah surovin materialov ter po posameznih dobaviteljih.

**Nabavni material** se shranjuje v prostoru, ki je sicer ločen od polizdelkov in končnih izdelkov, vendar je prostor majhen; spopadajo se z vlago; ureditev izdelkov pa bi bila lahko bolj pregledna. Problem, s katerim se podjetje srečuje, je premalo prostorske kapacitete za pregleden in lahek dostop do materiala.

**Nabavne poti** so različne, tako posredne kot neposredne. Te položaje je dobro podrobneje ocenjevati z vidika stroškov nabave, saj se vežejo z nabavnimi cenami. V podjetju bi bilo smiselno bolj spremljati in ocenjevati dobavitelje in dobavne pogoje ter nabavne cene in stroške nabave. Material, ki prihaja v skladišče, je malokrat pregledan, izkušnje pa kažejo, da velikokrat prihaja do napak dobavitelja, ki pripelje napačno količino ali vrsto materiala. V tem primeru, bi bilo nujno takoj preveriti dobavnico ter naročilnico z dejansko dobavo. Kljub vsemu pa podjetje izkorišča svojo majhnost poslovanja, saj se lažje prilagaja nabavnim potrebam in pogojem trga. To pomeni, da svojo proizvodnjo prilagodi glede na ustrezno ponudbo trga glede na ceno in kvaliteto. Tako v določenem obdobju, ko je slabša

kvaliteta ali višja cena neke surovine, poiščejo substitute oziroma surovine, ki so cenejše in kvalitetnejše. S tem sicer spremenijo tudi del svoje ponudbe, vendar ne prinaša večjega problema s strani strank; tako je poudarek predvsem na prednostih spremembe. Kupcem slaščičarne in kavarne Kljukec je namreč všeč, da kupijo in poizkusijo nekaj novega.

**Proizvodnja** je proces transformacije, kar predstavlja tok dela, preoblikovanje vložkov v izloške. Proizvodnjo podjetja RI, d.o.o. predstavlja kuhinja, v kateri se proizvajajo končni izdelki.

Vsako transformacijo v procesu proizvodnje lahko opišemo z naslednjimi osnovnimi elementi: enota izdelave, ki potuje skozi proces; aktivnosti, potrebne za izvršitev transformacije; pot, po kateri enota potuje v procesu in sodelujoči resursi pri izvajanju aktivnosti. Pomembno pri analizi in za izboljšanje kakršnega koli procesa moramo najprej opredeliti enoto, ki je lahko različna in odvisna od narave procesa (v našem primeru so to stranke, ki pridejo v slaščičarno in material v proizvodnem procesu). Za izvedbo aktivnosti transformacije potrebujemo različne resurse, ki jih ekonomisti razdelimo v dve osnovni kategoriji: delovna sredstva in zaposleni (Rusjan, 2013).

*Tabela 4: Povprečna količina proizvedenih treh najbolj prodajanih izdelkov na mesečni ravni*

| IZDELEK          | POVPREČNA KOLIČINA PROIZVEDENIH<br>IZDELKOV / MESEC |
|------------------|-----------------------------------------------------|
| Torte (različne) | 1982,5 enot / mesec                                 |
| Kremšnite        | 732,0 enot / mesec                                  |
| Grmada           | 305,0 enot / mesec                                  |

V Tabeli 4 prikazujem povprečno količino proizvedenih izdelkov na mesec, ki so najbolj prodajani artikli. Izdelki se prodajajo glede na mersko enoto kos. Ob večjih količinah se strankam prizna določen popust. Spremljanje, kontrola in analiza proizvedenih in prodanih količin izdelkov se v podjetju slabo vodi. Sicer dnevno zapisujejo število proizvedenih enot, vendar se ne izvaja kontrola in niti ne analiza, s katero bi pridobili podatke za strateško planiranje poslov v prihodnosti.

**Proizvodne kapacitete, orodja in stroji.** V obravnavanem podjetju proizvajajo izdelke za direktno prodajo ter po naročilu kupcev. Dosedanje izkoriščanje proizvodnje je le v dopoldanskem času, razen v primeru večjih dogodkov oziroma praznikov, ko je proizvodnja maksimalno aktivna. V kuhinji sta zaposleni dve osebi s primerno izobrazbo. Prostor proizvodnje in delovna površina sta urejena po zahtevanih predpisih, vendar postaja prostor glede na rast povpraševanja premajhen. V proizvodnji (kuhinji) so različni stroji in orodja za proizvodnjo slaščic in sladoleda. Vsa delovna oprema je v lasti podjetja. Pomembno je, da je prostor proizvodnje vedno čist in pripravljen za delo. Higiena v

proizvodnji ter zaposlenih je osnovnega pomena, ne samo zaradi bojazni pred prihodom inšpekcije, temveč je to izraz kvalitete. Problem, ki nastaja v proizvodnji, je v prostorski kapaciteti in posledično v razporeditvi strojev, orodij ter materialov.

Poleg izboljšanja prostorskih kapacitet vidim možne spremembe tudi pri spremljanju materiala iz skladišča ter beleženju končnih izdelkov. Naročila kupcev po naročilu, ki jih kuhinja sprejme, se namreč ne beleži na navaden papir in ne shranjuje. Tako podjetje nima podrobnejših informacij o poslovanju, zahtevah strank ter možnih izboljšavah.

**Organizacija dela v proizvodnji in prodaji.** Problem, ki ga je omenil direktor podjetja, je tudi v organizaciji dela, zato tudi velikokrat pride do konfliktov med zaposlenimi. Direktor naj določi vodje obeh enot (proizvodnja in strežba) ter naloge, ki pripadajo določenemu osebju. Naloga zaposlenih je, da naloge upoštevajo in jih izvajajo. Tako ne bo prihajalo do nepotrebnih konfliktov. Poleg tega naj se na sestankih odprto in iskreno pogovarjajo tudi o samih problemih. Le-tako bodo prepoznali probleme in jih lahko reševali.

V podjetju prilagajajo proizvodnjo glede na sposobnosti in znanje zaposlenih. V zadnjem času se je v proizvodnji zamenjal kader. Podjetje bi moralo pri zaposlovanju novega kadra upoštevati svojo vizijo ter načrtno izbirati kandidate. Na trgu je veliko zanimanja za delo v slaščičarstvu. Na to vplivajo predvsem različne televizijske oddaje, ki spodbujajo k izobraževanju v gostinstvu. Zato podjetje ne bi smelo imeti težav z izborom kadra. Problem je predvsem v tem, da v podjetju nimajo dovolj kadrovskega znanja ter se ne osredotočijo na to, kaj od kandidata pričakujejo. Morali bi se organizirano lotiti razgovorov za novo delovno mesto. Med povpraševalci po tovrstni zaposlitvi je veliko dobro izobraženih slaščičarjev, ki morda nimajo toliko izkušenj, bi pa potrebovali prakso. Problem, ki ga vidim v proizvodnji, je tudi v deljenju znanja in izkušenj. V podjetju med zaposlenimi v proizvodnji ni sinergije.

*Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja RI, d.o.o.*

| DEJAVNIK                                     | Ocena |   |   |   |   |
|----------------------------------------------|-------|---|---|---|---|
|                                              | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Lokacija podjetja                            | X     |   |   |   |   |
| Stanje in starost delovnih priprav v obratih | X     |   |   |   |   |
| Razmestitev in stanje obratov                |       | X |   |   |   |
| Izkoriščanje proizvodnih zmogljivosti        |       |   | X |   |   |
| Kakovost in razpoložljivost delovne sile     |       |   | X |   |   |
| Razpoložljivost surovin                      | X     |   |   |   |   |
| Kakovost logističnih sistemov                |       |   | X |   |   |
| Kakovost nabavne službe                      |       |   | X |   |   |
| Skupna ocena                                 |       |   | X |   |   |

Iz Tabele 5 je razvidno, da so še možne izboljšave tehnične podstrukture na ravneh nabavne službe, kakovosti logističnih sistemov, kadrovanju in stanju obratov.

## 4.2 Tržna podstruktura

V tržni raziskavi analiziramo podatke poslovnega okolja, kupcev, konkurence in opredelimo ciljni trg. Konkurenco delimo na širšo in ožjo. Med njimi poznamo tri različne tipe konkurence – primarno, sekundarno in potencialno konkurenco. Pri prvem tipu konkurence gre za zadovoljevanje istih potreb kupcev, sekundarna se od prve razlikuje v tržnih segmentih, potencialna konkurenca pa trenutno na trgu še ne obstaja, vendar obstajajo predvidevanja za njen vstop. Tržna podstruktura torej ocenjuje prodajno ceno, kakovost proizvoda ali storitve, kakšen je vpliv konkurence, promocijo in tržni delež podjetja.

**Segmentacija analize kupcev** sem analizirala po značilnostih kupcev. Namen analize je določitev značilnosti ciljne skupine, njene nakupne dejavnike, določitev velikosti tržne niše in geografskega področja, kjer živijo večje skupine kupcev. Pogled skozi oči kupca je bistven. Podjetje mora preučiti pričakovanja kupca o kakovosti storitve ali izdelkov ter vrednosti denarnih sredstev, ki jih je kupec pripravljen nameniti za nakup. Kupci iščemo kvalitetne izdelke, vendar je zaradi prenasičenosti informacij, hitrega razvoja industrijske predelave hrane ter pritiskov zdravstvenih institucij in medijev o »zdravem načinu življenja« na trgu velika zmeda o prepoznavanju kvalitete prehrabnih izdelkov. V primeru, ki ga proučujem, nastaja problem potrošnika, ki si želi kvalitetnih izdelkov in storitev ter tako brez slabe vesti posladkati, hkrati pa družiti z drugimi v prijetnem ambientu.

Kupci, ki zahajajo v slaščiarno Kljukec so večinoma iz Logatca in njegove okolice. Ob vikendih se ljudje radi zapeljejo na kratke izlete v sosednja mesta, tako slaščiarno obiščejo tudi ljudje iz Ljubljane, cerkniške občine, vrhniške občine in logaških krajev. V Slaščiarno in kavarno Kljukec se vračajo stalne stranke, kar nekaj je tudi takšnih, ki se ustavijo zaradi priporočil (od ust do ust) ali zaradi same tranzitne lokacije mesta.

Delovni čas slaščiarne je vsak dan od osme ure zjutraj do devete ure zvečer, razen v poletnem času, ko je podaljšan čas do desete ure. Ta podatek je pomemben, saj se različni segmenti kupcev razvrstijo uro, dan v tednu ter mesecu. Med tednom prihajajo bolj posamezniki, manjše skupine, upokoenci ter zaposleni iz bližnjih podjetij. Med vikendom pa so stalni gostje predvsem družine z otroki in večje skupine. Med tednom si stranke največkrat zaželi kavo in druge napitke, medtem ko večji delež prometa med vikendom zajemajo slaščice. Promet je odvisen tudi od dnevne ponudbe slaščic, zato pride ob četrtnih in petkih večji odstotek upokoencev kot druge dni. V poletnem času so gostje tudi tujci, ki se ustavijo v Kljukcu na svojem potovanju po Sloveniji.

Večinoma so torej obiskovalci družine, mamice z otroki, upokojenci in vsi, ki se radi družijo ob sladkih dobrotah. To so ljudje, ki imajo redne prihodke in si lahko privoščijo takšno razvajanje v različnih intervalih. Večinoma so starejši od 20 let.

**V analizi konkurence** sem izbrala pet najpomembnejših konkurentov ter jih primerjala na podlagi podobnosti in razlik. Intenzivnost konkurence je odvisna od faktorjev, katere opisujem in analiziram v naslednjih točkah.

**Število konkurentov.** V letu 2015 je bilo po podatkih statističnega urada v Sloveniji 330 podjetij, registriranih po dejavnosti (SKD 2008) I56.103 – slaščičarne in kavarne. V ožji konkurenci obravnavam 5 potencialnih konkurentov iz lokalnega okolja. Širša konkurenca predstavlja slaščičarne in kavarne iz ljubljanske in postojnske regije ter trgovinske verige, ki ponujajo sladice. V ožji konkurenci se je število podjetij v zadnjih petih letih povečalo, kar povečuje stopnjo tekmovalnosti med podjetji. Vendar ne stremijo k temu, da bi postala vodilna v panogi, temveč gre zgolj za preživetje in delovanje.

**Potencialna rast panoge.** Panoga, s katero se podjetje ukvarja, je kupcem privlačna. Podjetje je s svojo ponudbo že utečeno na trgu in pripravljeno na spremembe, ki bi omogočale razvoj. Še naprej bo imelo registrirano dejavnost G47.190 – dejavnost Druga trgovina na drobno v nespecializirani prodajalni. Po Standardni klasifikaciji dejavnosti opravlja podjetje dejavnost pod šifro I56.103 – Slaščičarne in kavarne. Zakon o gostinstvu je temeljni zakon, po katerem podjetje deluje.

Panoga slaščičarstva se v zadnjem času hitro razvija. Na trg prihajajo nove surovine, dizajni, razvijajo se različni okusi. Ponudba je lahko zelo raznolika in s tem imamo na trgu tudi raznolikost povpraševanja kupcev. To pomeni, da konkurenčna podjetja ne potrebujejo ostro tekmovati med seboj. Natančna ocena panoge je zlasti pomembna takrat, ko podjetje razmišlja o vertikalni rasti ali diverzifikaciji. V našem primeru je ocena pomembna predvsem kot orodje za ugotavljanje prednosti in slabosti. Dejavnost slaščičarstva kaže značilnosti zrelega trga, kjer proizvodnje zmogljivosti presežejo povpraševanje na trgu. Konkurenčna podjetja svojo ponudbo konkurirajo z nižjimi cenami izdelkov, predvsem pa z boljšo kvaliteto, obliko sladice in ugledom podjetja. Poudarila bi, da je ključnega pomena vlaganje v razvoj novih in izpopolnjevanje obstoječih izdelkov in trženje ponudbe.

Za uspešno poslovanje je ključen širok izbor izdelkov in dobra kvaliteta, razvoj novih proizvodov in tehnologije, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, dobro razvita marketinška služba in prodaja izdelkov kupcem.

Vstop novih konkurentov v panogo je sorazmerno enostaven, saj lahko podjetje, ki na trgu ne bo dosegalo dovolj dobrih rezultatov, brez večjih stroškov zapusti panogo. Potreben je le večji začetni kapitalski vložek. Kupci in dobavitelji v panogi so približno enakovredni glede na moč, ki jo imajo v pogajanjih, zato ne prihaja do večjih težav pri postavljanju in

plačilnih pogojih. Konkurenčnost je prisotna predvsem na področju ponudbe, kvalitete in cen.

**Opis konkurentov.** V tej točki opisujem konkurente. Razlike v ravnanju so ključ do razlike v poslovnih dosežkih/finančnih rezultatih.

Slaščičarna Napoleon je eden glavnih konkurentov Slaščičarne in kavarne Kljukec. Leži približno en kilometer stran v bližini vrtca, šole in cerkve. Stoji v samem središču, ima sončno lego in ob slaščičarni so tudi parkirišča. S svojim poslovanjem so pričeli pred kakšnim letom. Imajo urejeno okolico, prijeten in zelo moderen ambient. V svojem lokalu imajo tudi televizijo. Njihovi izdelki so zanimivi, saj so to moderne tortice in kupci radi poskusijo nekaj novega. Vendar so kupci povedali, da se na postrežbo čaka dlje časa, sladice pa so suhe. Nekaterim tudi ne prija moderen ambient, saj se ne počutijo kot doma. Cene sladice so primerljive s sladicami v Slaščičarni in kavarni Kljukec.

Grajski park Vitez je drugi od glavnih konkurentov. Nahaja se na drugem koncu Logatca v zelo prijetnem ambientu ob starem logaškem gradu ter parku, kjer rastejo visoki kostanji. Na trgu so dve leti in od samega začetka se vedno bolj izpopolnjujejo. V njihovi ponudbi vedno najdemo nekaj novega. Imajo pestrejšo izbiro pijač, napitkov ter vin. Ponujajo tudi pripravljene mini pice, toastе in sendviče. Slabši so v izbiri sladice. Dnevno ponujajo le dve do tri različne vrste tort in sladoled. Poleg ponudbe hrane in pijače so znani po dogodkih, ki jih organizirajo. Sodelujejo z društvom Dlan na dlan (isti lastnik) in tako privabijo tako še večjo množico ljudi. Imajo dobro sestavljen plan razvoja in trženja, urejene parkirne prostore, v bližini je tudi bankomat.

Slaščičarna na Cankarjevi ulici je že zelo dolgo stoječa slaščičarna, ki je znana predvsem po svoji izbiri sladoleda. Je majhna slaščičarna, ki stoji čisto ob cesti v strogem centru mesta Logatec in nedaleč stran od Slaščičarne in kavarne Kljukec. V svoji ponudbi ima tudi tradicionalne torte, ježke in baklave. Njihove sladice so grajene na osnovi masla in se razlikujejo od sladice slaščičarne Kljukec, saj so le-te narejene na smetanovi osnovi. V ceni ni razlik. Veliko domačinov še vedno raje zahaja na sladoled k »sladoledarju« saj jih privablja nostalgičen občutek.

Pekarna Pečjak ponuja razna peciva iz listnatega in kvašenega testa, rogljičke, kruh in pice. Na voljo imajo tudi pakirane zmrznjene izdelke in rezance. Od Kljukca so oddaljeni kakšen kilometer. So cenejši in v svoji ponudbi ponujajo tudi kavo, čaj in sok. V njihove prostore radi zahajajo upokojeanci. Velikokrat opazim tudi družine, ki se zjutraj okrepčajo. Res ponujajo sveže izdelke in so cenejši, vendar se njihova ponudba od tiste v Kljukcu razlikuje v širini izbire pijač. Tudi sam ambient je manjši in se od svojega začetka ni spremenil.

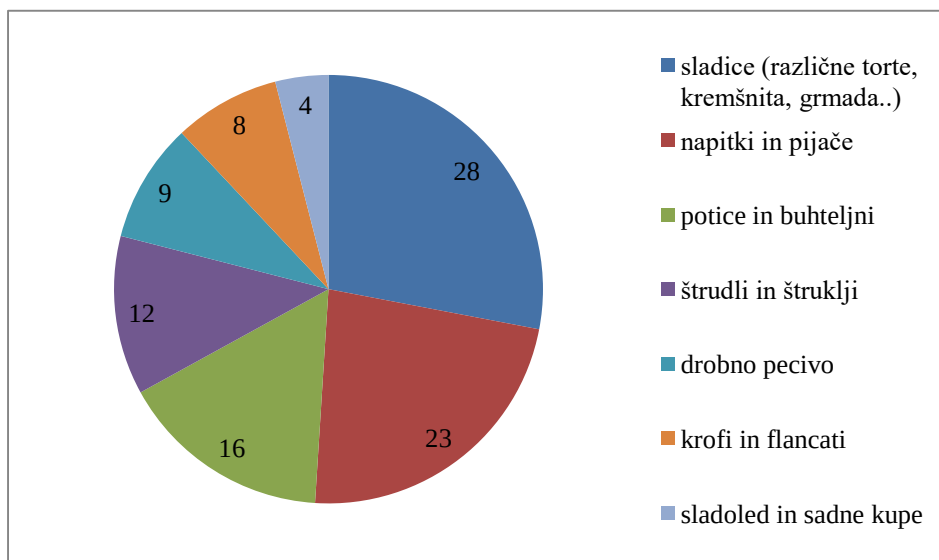
Poleg glavnih konkurentov bi omenila tudi trgovski center Tuš, ki si svoja parkirna mesta deli s slaščičarno in kavarno Kljukec. V svoji trgovini prodajajo dokaj poceni tortice in razna peciva, ki so med kupci priljubljena. Vendar pa moramo pri tem upoštevati, da so torte in peciva sicer lepa na pogled, a pripravljena iz mešanice sestavin. Večinoma jih kupci kupijo mimogrede, ko kupijo tudi ostala živila. Kupci centra Tuš niso takšni, kot so naši potencialni gostje. Trgovski center Tuš slovi po nizkih cenah, zato ocenjujem, da tja zahajajo predvsem kupci, ki si redkokdaj privoščijo obisk v slaščičarni Kljukec ter raje uživajo pecivo in torte, ki so cenejši in si jih lahko privoščijo.

**Konkurenčna prednost** podjetja RI, d.o.o. je v kakovosti izdelkov in storitev, v boljšem zadovoljevanju potreb porabnikov od konkurentov ter v možnosti razvoja in izboljšav obstoječih izdelkov oziroma storitev. Prednost podjetja RI, d.o.o. je predvsem v temu, da je objekt last lastnika in se ne sooča z najemni stroški, kar pri konkurentih predstavlja dodaten in bistveno visok strošek. Bistveno za podjetje RI, d.o.o. je, da poišče svoje prednosti pred konkurenco.

**Strukturo prodaje proizvodnega programa** bi lahko razdelili na tri dele: postrežba sladice in peciva v slaščičarni, sladice in pecivo po naročilu ter postrežba napitkov. Sladice in pecivo so razlog, da v podjetju obratuje proizvodnja.

**Prodajni proces.** Končni izdelki se iz proizvodnje oziroma iz skladišča pomaknejo direktno na prodajne police same slaščičarne. Dnevna prodaja je vezana na količino in potrebe gostov, ki obiščejo slaščičarno. Podjetje sodi v storitveno dejavnost. Poleg slaščic in sladoleda se prodajajo tudi pijače in različni sezonski napitki, ki jih gost dobi po vnaprej določenih kriterijih strežbe. Posebne kriterije strežbe, ki so prinesli pozitivne odzive strank, uvedli pred tremi leti. Žal jih v zadnjem letu vedno manj prakticirajo.

*Slika 2: Struktura prodaje podjetja RI, d.o.o. v letu 2015 ( v % )*



Na Sliki 2 je razvidno, da je najpomembnejši program proizvodnja sladic, ki zajemajo različne vrste tort, kremšnite, grmada, gibanica, ipd. Sledi prodaja napitkov in pijač. Sem sodijo topli napitki (kava in čaj) ter pijače drugih dobaviteljev. V podjetju imajo le sezonski načrt prodaje, potem pa se prilagajajo tedenski ravni povpraševanja.

**Prodaja je odvisna od sezone**, vremenskega stanja ter posebnih dogodkov. Sezono delimo na poletno ter zimsko. V zimskem času je prodaja za trideset odstotkov manjša; tudi pestrost izbire slaščic je manjša. Ob slabem vremenu je prodaja slabša, saj stranke takrat ne morajo sedeti zunaj na vrtu, v notranjih prostorih pa kapaciteta ne premore večjega števila gostov. Podjetnik je problem deloma rešil s prodajo slaščic »za s seboj«. Tako lahko gost izbere slaščice, ki jih strežno osebje zapakira, gost pa jih odnese s seboj. Ob predvidenih dogodkih – raznih sejnih, prazničnih dnevih in nedeljah – prodaja občutno naraste.

Neenakomerna razporeditev prodaje povzroča večje stroške in težave z organizacijo prodajnega osebja. V podjetju imajo večletne izkušnje in bi lahko vnaprej predvideli količino prodaje. V izogib dodatnim problemom ob povečanju števila gostov je potrebna boljša organiziranost in pripravljenost. Kvaliteta postrežbe v času povečanega števila gostov ne sme biti slabša, vendar v veliko primerih je.

**Spremljanje prodaje.** V podjetju RI, d.o.o. bi bilo smotrno konstantno spremljati in ocenjevati prodajo – vrednostno ter količinsko. Tako, kot je potrebno spremljati obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, stopnjo razvitosti gospodarstva, gospodarski sistem in politiko, bi bilo v podjetju potrebno spremljati tudi sposobnost in prizadevnost prodajalcev. Brez njihovih zmožnosti in prizadevnega dela je težko pričakovati uspešno prodajo storitev in proizvodov podjetja.

Prav tako, kot velja za izbiro proizvodnega kadra, velja tudi pri prodajnem kadru. Podjetje izbira kader po občutku. Cilj je, da zaposli študentko, ki je gibčna, simpatična, prijazna in ji človek lahko zaupa. Razgovori, v katerem izbirajo bodoče zaposlene, so nestrukturirani in večino časa govori direktor. Na koncu se odloči po občutku ali po priporočilu nekoga, takšna odločitev direktorja prinese razočaranje.

**Dobičkonosnost prodaje.** Kazalnik stopnja donosa na prihodke (angl. *return on sales*, v nadaljevanju ROS) predstavlja razmerje med čistim dobičkom in prihodki. Je ključni kazalnik, ki kaže na uspešnost podjetja. Njegova visoka vrednost navadno prikazuje dolgoročno uspešnost poslovanja. Visok delež dobička v prodaji omogoča rast podjetja in pomeni varstvo pred nepričakovanimi gospodarskimi krizami. Nizka dobičkonosnost je navadno posledica prevelikega nagrajevanja dobaviteljev, zaposlenih in kupcev ne pa lastnikov. Značilnosti bolj dobičkonosnih podjetij so predvsem zelo kakovostni izdelki in storitve, visoka dodana vrednost na zaposlenega, manjša potreba po velikem znesku



kapitala. Kažejo, da dela podjetje »prav«. Medletna gibanja tega kazalnika so odločilna, saj prikazujejo uspešnost poslovne strategije podjetja.

*Tabela 6: Dobičkonosnost prodaje v letih od 2012 do 2015 (ROS)*

| LETO             | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ČISTI DOBIČEK    | 0,00        | 38.019,00   | 55.605,00   | 0,00        |
| PRODAJA          | 197.649,00  | 228.241,00  | 241.882,00  | 212.043,00  |
| <b>ROS (v %)</b> | <b>0,00</b> | <b>0,16</b> | <b>0,22</b> | <b>0,00</b> |

*Vir podatkov: AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Letna in zaključna poročila podjetja RI, d.o.o., 2017, tabela bilance stanja in poslovnega izida podjetja; lastni izračuni.*

V Tabeli 6 je razvidno, da je bil leta 2013 in 2014 je bil nizek kazalnik dobičkonosnosti, a konstanten. V zadnjem letu pa se je zopet drastično znižal, kar bi lahko bil znak za preplah. **Prodajne poti** v podjetju so zadovoljive. Podjetje prodaja svoje izdelke v slaščičarni in kavarni, ki je tesno povezana s proizvodnjo. Izdelke prodaja kot storitev, kot dodano vrednost, postreženo v primernem desertnem servisu. Prodaja jih tudi po naročilu, tako za fizične osebe kot za podjetja. Teh je sicer manj, vendar si želijo povečati tudi to prodajno pot.

**Rast prodaje** (angl. *sales growth*) je eden izmed kazalnikov, ki kaže koliko managerji razumejo nujnost obstoja v konkurenčni tekmi v prvih vrstah.

*Tabela 7: Rast prodaje v podjetju RI, d.o.o od leta 2012 do leta 2015*

| LETO                            | 2012       | 2013         | 2014        | 2015           |
|---------------------------------|------------|--------------|-------------|----------------|
| ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE V EUR | 197.649,00 | 228.241,00   | 241.882,00  | 212.043,00     |
| <b>RAST PRODAJE (v %)</b>       |            | <b>15,48</b> | <b>5,98</b> | <b>- 12,34</b> |

*Vir podatkov: AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Letna in zaključna poročila podjetja RI, d.o.o., 2017, tabela bilance stanja in poslovnega izida podjetja; lastni izračuni.*

Tabela 7 prikazuje rast prodaje od leta 2012 in do sredine leta 2015, ko je bil v podjetju zaposlen tim, ki je na poslovanje podjetja in rast prodaje vplival zelo pozitivno. Spremenila se je ponudba, izboljšal se je poudarek na imidžu podjetja, z dogodki so privabljali nove kupce, spremenila se je klientela kupcev, izboljšali so se odnosi in delo je postalo bolj organizirano. sklepam, da so omenjeni dejavniki posledično vplivali na rast prodaje, ki se je tako zvišala. V letu 2015 je prodaja padla. Predvidevam, da je razlog ravno v kadrovske funkciji, in sicer v spremembi delovnega tima, ki je deloval od leta 2012. V začetku leta 2015 so iz podjetja odšle tri ključne zaposlene, dve študentki in zaposlena v proizvodnji.

Takratni delovni tim, pred letom 2015, je bil zelo močan, zavzemal se je za novosti, promocijo, pogosteje so organizirali dogodke. Uporabljali so tudi različne spletne aplikacije, ki so pripomogle k večji promociji izdelkov. Zaposleni študentki sta imeli v rokah organizacijo, kadrovanje in nabavo. Imeli sta znanje in voljo ter tudi druge zaposlene spodbujale k tinskemu delu. Posledično so se zaposleni počutili motivirani in pripadni podjetju. Z odhodom ključnih zaposlenih so se stvari poslabšale. V današnjem poslovanju je veliko stvari prepuščeno naključju, študentje se hitreje menjajo, dogodki so redki, ni posebnih novosti v podjetje. Po naključju sem povprašala nekaj stalnih strank glede zadovoljstva postrežbe in ponudbe. Večinoma se pritožujejo nad slabo postrežbo, strežno osebje je slabe volje in ni nobenih novosti v ponudbi. Vendar pa ne smemo kazalnika rasti prodaje obravnavati le s tega vidika in ga razlagati samostojno, vsaj dokler ne ugotovimo, kakšna je bila rast stroškov, saj z rastjo prodaje pogosto rastejo tudi stroški. Lahko pa rečemo, da so v podjetju RI, d.o.o. dosegali solidne stopnje rasti, ki pa jih bodo v prihodnje lahko še dosegali ob pozitivnih spremembah.

**Raziskava trga** je za podjetje zelo pomembna, vendar se z njo aktivno ne ukvarjajo. Z opazovanjem okolja vsi zaposleni prinašajo v podjetje informacije, na podlagi katerih se usmerja poslovanje podjetja. Podjetnik tudi na potovanjih dobi ideje, ki jih poskuša vnesti v poslovanje. Trenutno v podjetju za to funkcijo ni nihče strokovno usposobljen.

**Promocijska aktivnost** je za podjetje zelo pomembna. V podjetju RI, d.o.o. gre bolj za promocijo po principu od ust do ust s strani kupcev. Občasno objavijo oglas na lokalni televiziji TV Lep Logatec, ki ni najboljše gledana, saj se lokalni ponudnik televizijskih programov sooča z vedno večjo konkurenco, tako da je program vedno manj gledan. Nimajo lastne spletne strani, ki je dandanes zelo pomembno promocijsko orodje. Občasno le objavljajo na spletni strani Facebook. V podjetju nimajo osebe, ki bi bila zadolžena za promocijo izdelkov in podjetja. Občasno naredijo kakšen letak s ponudbo za na mizo. Pred tremi leti so sicer imeli takšen kader, ki je imel znanje ter se zavzemal za promocijo, vendar je z odhodom zaposlene ta funkcija v podjetju zamrla.

**Fleksibilnost prilagajanja zahtevam kupcem** je ena največjih prednosti podjetja. Proizvodnja ima vse možnosti oblikovanja in ustvarjanja okusov sladice, peciva, napitkov in drugih izdelkov. Vrsta dejavnosti podjetju omogoča, da bi se lahko še v večji meri prilagajali kupcem in potrebam trga. V podjetju imajo možnost razvoja in še boljšega – popolnejšega prilagajanja zahtevam kupcem.

**Možnost vstopa na nove trge** podjetje ima, vendar je trg že dobro zasičen s tovrstnimi izdelki. Podjetje tudi nima potrebe in želje po vstopu v nove trge. Sodelovati si želi z gostinskimi objekti, ki bi tudi želeli svojim strankam ponuditi tovrstne izdelke.

*Tabela 8: Prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja RI, d.o.o.*

| DEJAVNIK                                        | Ocena |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------|-------|---|---|---|---|
|                                                 | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Segmentacija trga                               |       | X |   |   |   |
| Struktura proizvodnega programa                 |       |   | X |   |   |
| Prodajne poti                                   |       |   | X |   |   |
| Raziskava trga                                  |       |   |   | X |   |
| Delež prodaje po posameznih prodajnih področjih |       |   |   | X |   |
| Promocijska aktivnost                           |       |   |   | X |   |
| Fleksibilnost v prilagajanju zahtevam kupcev    |       | X |   |   |   |
| Možnost vstopa na nove trge                     |       |   | X |   |   |
| Skupna ocena                                    |       |   | X |   |   |

Skupna ocena tržne podstrukture podjetja v Tabeli 8 nam kaže, da so možne izboljšave dejavnikov podjetja.

### 4.3 Podstruktura izdelka oziroma storitve

V tem podpoglavju ocenjujem prodajo izdelka, konkurenco in kakovost izdelka.

**Širina proizvodnega programa** je široka in hkrati ozka. Občasno se kupci pritožujejo nad enoličnostjo izdelkov, povprašujejo po zdravju bolj prijaznih sladica. Vedno več je namreč ljudi, ki imajo zdravstvene težave in ne smejo uživati sladkega, glutena in podobno. Zato bi lahko svoj izbor popestrili še s sladici iz zdravju bolj prijaznih sestavin in različnih oblik, ki so tudi trenutni in prihajajoči trend. V svojem programu imajo sicer pester izbor, ki se dnevno/tedensko/sezonsko menja. Začeli so tudi s prodajo marmelad, sirupov, čajev, vendar zaradi slabe promocije izdelki ne grejo v promet. Poleg sladice prodajajo tudi različne napitke in pijače.

Kupci večkrat povprašujejo po alkoholnih pijačah, ki jih ne strežejo. Podjetnik namreč meni, da je to slaščičarna, kjer naj ne bi stregli alkohola. Kljub temu je povpraševanje po kvalitetnemu vinu, pivu in modernih napitkih.

Pivo je na slovenskem tržišču v zadnjem letu postala zelo zaželeno pijača. Z razvojem novih slovenskih pivovarn se odpira tudi ta trg. Tudi za vino velja, da se posebej dobro prilagaja okusom sladice.

**Pokritje** je odvisno od različnih dejavnikov: cene, dnevne prodaje, vremena, sezone, dogodkov, dodatnih zahtev kupca. V podjetju izdelajo toliko sladice, kolikor se jih dnevno upajo prodati. Redko izdelke tudi odpišejo zaradi starosti, raje spečejo manj. Tako pride včasih do večjega povpraševanja po določenih izdelkih, ki jih nimajo dovolj na zalogi. Do

sedaj zaradi tega niso imeli večjih izgub kupcev, saj so kupili kaj drugega in tako delno zadovoljili svojo potrebo. V podjetju ne vodijo evidenc o pokritju, zato točne številke pokritja niso znane. Menim, da bi morali v podjetju razmisliti o načrtovanja proizvodnje, preučiti dejavnike in s pomočjo evidenc bolje predvidevati povpraševanje kupcev po izdelkih.

**Kakovost izdelkov in storitev** je v podjetju zelo dobra, saj je to na prvem mestu. Podjetje uporablja kakovostne surovine; povezuje se z bližnjo kmetijo, kjer dobi sveže izdelke.

Dobavitelji ostalih materialov in surovin so kakovostni. Seveda bi v prihodnosti lahko razmišljali o sestavinah, ki so še bolj zdrave in še večkrat kupovali na bližnjih kmetijah, ki ponujajo domače proizvode. Stroji so redno servisirani, zaposleni povprašujejo po določenih orodjih, ki bi jim omogočila bolj kakovostno delo in večjo ustvarjalnost. Po mojem mnenju bi lahko več investirali v izobraževanje zaposlenih. Zaradi storitvene dejavnosti je človeški dejavnik v veliki meri prisoten in odnos kupec – prodajalec zelo pomemben. Prav tako imajo omejene proizvodne zmogljivosti glede na povpraševanje in premajhno kapaciteto prostorov.

**Konkurenčnost izdelkov in storitev** je v sami naravi dobra. Izdelki so konkurenčni, cena je zadovoljiva in kupci so v večinoma zadovoljni ter stalni. Za poslovanje v prihodnosti pa bo po mojem mnenju potrebno strateško vodenje podjetja in poslov. Konkurenca je v tej smeri zelo aktivna, tako da bi moralo tudi podjetje RI, d.o.o. slediti željam in potrebam kupcev.

**Reklamacije** so sicer redke, vendar se včasih zgodi, da kakšen izdelek odstopa od pričakovanega. V teh primerih se reklamacija reši z zamenjavo izdelka, če je le mogoče. V nasprotnem primeru se kupcu vrne denar.

**Skladiščenje končnih izdelkov** v skladišču je zelo redko. Končni izdelki gredo namreč direktno na prodajne police. V primeru večjih količin imajo hladilnike, v katerih so končni izdelki shranjeni. V podjetju ne delajo na zaloge, kar predstavlja tudi minimalne stroške skladiščenja. Tudi surovine, ki jih v podjetju uporabljajo, gredo v proizvodni proces v zelo kratkem času od njihovega prihoda v podjetje. Skladišči se le polizdelke, vendar tudi te za zelo kratek čas, največ en teden.

**Delež lastnih izdelkov** je v podjetju visok. Izdelke naredijo po svojih recepturah ali iz različnih kuharskih knjig. Izdelki, ki niso del njihove lastne proizvodnje so pijače in napitki, katere dobavljajo pri različnih podjetjih.

*Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti podstrukture izdelka in storitve podjetja RI, d.o.o.*

| DEJAVNIK                      | Ocena |   |   |   |   |
|-------------------------------|-------|---|---|---|---|
|                               | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Širina proizvodnega programa  |       | X |   |   |   |
| Pokritje                      |       | X |   |   |   |
| Kakovost izdelka              | X     |   |   |   |   |
| Konkurenčnost proizvodov      |       | X |   |   |   |
| Reklamacije                   | X     |   |   |   |   |
| Skladiščenje končnih izdelkov | X     |   |   |   |   |
| Delež lastnih izdelkov        | X     |   |   |   |   |
| Skupna ocena                  | X     |   |   |   |   |

V oceni prednosti in slabosti podstrukture izdelka in storitve podjetja RI, d. o. o. vidimo, da v podjetju zelo dobro upravljajo s proizvodnim programom. Kupcem ponujajo kvalitetne izdelke in storitve, se hitro in učinkovito odzivajo na reklamacije ter ponujajo visok delež lastnih izdelkov.

#### 4.4 Organizacijska podstruktura

Podjetje ima kader, ki predstavlja delovni potencial in ima praviloma pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Iz tega razloga je potrebno zaposlene spremljati in ocenjevati iz vidikov, ki pomembneje določajo uspešnost poslovanja. V podpoglavju

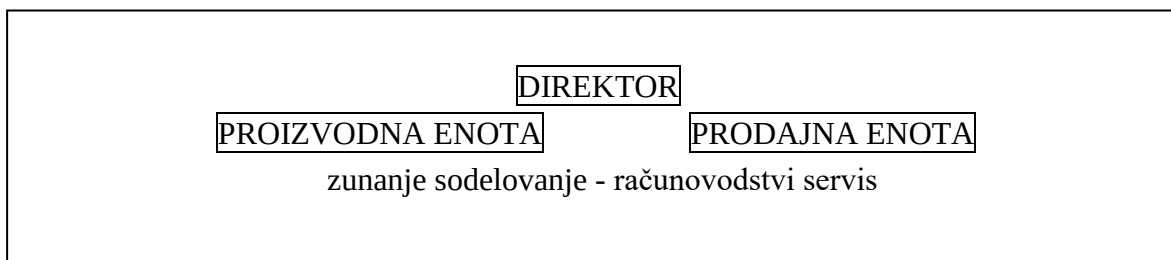
Organizacijski podstrukтури ocenjujem jasnost organizacijske strukture, kakovost planiranja, sistem nagrajevanja in komuniciranje v podjetju.

**Obseg in organizacijska struktura zaposlenih.** Podjetje RI, d.o.o. je majhno podjetje in ima nezapleteno organizacijo. Lastnik je vodja podjetja in hkrati operira z vsemi funkcijami. Sam skrbi za nabavo, trženje in finance. Zunanje podjetje mu vodi računovodske papirje.

V operativnem delu je proizvodnja, kjer pečejo proizvode in prodajni oddelek, ki predstavlja slaščičarno. Nasvete glede poslovanja pridobiva pri računovodskem podjetju, sicer pa se ne ukvarja s podrobnejšimi analizami poslovanja, z zadovoljstvom zaposlenih ter kupcev.

V Sliki 3 je prikazana organizacijska struktura podjetja RI, d.o.o., kjer je direktor lastnik in vodja podjetja. Podjetje ima dve enoti – proizvodnjo in prodajno enoto, ter zunanje sodelovanje z računovodskim servisom.

*Slika 3: Organizacijska struktura podjetja RI, d.o.o.*



**Sistem planiranja in kontrole** je v podjetju bolj kot ne naključen. V podjetju je veliko govora o idejah, planiranju določenih dogodkov, a v točki uresničitve se velikokrat najdejo razlogi, ki onemogočajo izvedbo.

V podjetju ni posebnega oddelka ali zaposlenega, ki bi planiral in izvajal kontrolo. Pred določenimi prazniki se naredi okvirni plan za lažje načrtovanje proizvodnje in delo v prodaji oziroma slaščičarni. V večini se ne vodi nikakršnih evidenc, razen tistih, ki so zakonsko določene.

**Slog poslovanja** je zelo prilagojen lastnostim podjetnika. V podjetju ni posebnega sloga poslovanja. Zadnje odločitve sprejema podjetnik, ki skrbi za finančni vidik podjetja. Pri temu mu pomaga zunanje računovodsko podjetje, ki mu vodi finančne knjige in nudi svetovanje.

**Komuniciranje z javnostmi** obstaja preko reklam, katere objavljajo na lokalno televizijo TV Lep. Do sedaj je bilo podjetje nekajkrat omenjeno v okviru občinskih dogodkov, za katere je pripravilo sladice. Z drugimi javnostmi redko komunicirajo.

**Sistem nagrajevanja** je zadovoljiv in pravičen do vseh zaposlenih. Sicer nimajo posebnega sistema nagrajevanja, se pa podjetnik posveča svojim zaposlenim in vsem enako prispeva za novoletna darila.

**Pripadnost organizaciji, ugled in notranji odnosi.** Zaposleni imajo občutek, da zaposlitev v podjetju ni zagotovljena. Večina zaposlenih ne bi zapustilo podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Podjetje ima velik ugled v domačem in širšem okolju, tudi zaposleni o njem govorijo pozitivno, saj so ponosni, da delajo v tem podjetju.

Zaposleni v enoti strežbe med seboj dobro sodelujejo in si zaupajo. Delo svojih sodelavcev cenijo in odnosi med njimi so zelo dobri. Večinoma se strinjajo, da konflikte rešujejo v skupno korist. Kuhinjska enota se ne strinja z mnenjem strežne enote.

*Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja RI, d.o.o.*

| DEJAVNIK                      | Ocena |   |   |   |   |
|-------------------------------|-------|---|---|---|---|
|                               | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Organizacijska struktura      |       |   | X |   |   |
| Organizacijska klima          |       | X |   |   |   |
| Sistem planiranja in kontrole |       |   | X |   |   |
| Stil poslovanja               |       |   | X |   |   |
| Komuniciranje z javnostjo     |       |   | X |   |   |
| Sistem nagrajevanja           |       | X |   |   |   |
| Ugled podjetja                |       | X |   |   |   |
| Skupna ocena                  |       |   | X |   |   |

Organizacijska podstruktura podjetja je ocenjena dobro, vendar je v podjetju še veliko pomanjkljivosti, katerim bi se bilo v prihodnosti smiselno posvetiti in stanje izboljšati.

## 4.5 Kadrovska podstruktura

Ocenjevanje kakovosti, števila delovne sile, izobrazbe ter starosti zaposlenih spadajo v kadrovska podstrukturo. Z analizo zaposlenih, katerega si lahko ogledamo v prilogi, sem pridobila naslednje ugotovitve glede odnosov, kakovosti in pripadnosti organizaciji: Vprašalnik sem razdelila 10 zaposlenim in podjetniku – direktorju podjetja. Z vnosom podatkov v spletno aplikacijo sem pridobila rezultate, katere predstavljam v naslednjih točkah.

**Delovna doba zaposlenih in izobrazbena struktura** sta v podjetju različni. Pokažeta nam znanje in izkušnost v podjetju. Poleg podjetnika je delovna doba glavne slaščičarke daljša od vseh ostalih zaposlenih. Oba sta od samega začetka v podjetju. Podjetnik ima dolgoletne izkušnje z vodenjem podjetja, vendar nima zadostnega znanja tako o strateškem vodenju kot o proizvodnih postopkih za določene proizvode. Zato je zadolžena slaščičarka, ki ima ustrezno izobrazbo in izkušnje v tovrstni proizvodnji. Ostale zaposlene v večini predstavlja mlada študentska sila, ki nima ustrezne izobrazbe za strežbo, vendar jim delo predstavlja le priložnostno delo za zaslužek. Podjetje zaposlujejo samo žensko delovno silo. Po mojem mnenju bi v podjetju morali dati prednost vestnim in zanesljivim delavcem z ustrezno izobrazbo, ki bi bili dlje časa zaposleni.

**Dinamika zaposlenih.** Število zaposlenih se med letom spreminja glede na obseg dela. V zimskem času promet upade, zato je takrat najmanj zaposlenih. V poletnem času, ko je sam vrh sezone, dodatno zaposlujejo študente. V proizvodnji sta redno zaposleni dve osebi, v prodaji pa ima podjetnik redno zaposleno eno osebo. Delo se deli glede na funkcijo, vendar si zaposleni med seboj pomagajo ter ob povečanju obsega dela delujejo timsko. Kljub temu

da je sezonski upad za študentsko delo, pa se ohranja isti kolektiv. V času zimske sezone se namreč tudi študentje posvetijo študiju, še vedno pa lahko delajo med vikendi.

Podjetnik je vpleten v vse procese delovanja podjetja. Ureja dobavo, tudi sam dobavlja na različne lokacije, skrbi za organizacijo dela, delovne procese in izvaja kontrolo. Zaradi vseh nalog je podjetnik preobremenjen in tako so naloge slabo izvedene. Zaposleni imajo veliko svobodo pri svojem delu, tako zaposleni v proizvodnji, kot strežno osebje. Kolektiv daje zelo velik vtis na videz podjetja. V spodnjih točkah so podrobneje opisane izkušnje zaposlenih in študentk, ki trenutno delajo. Starostna struktura zaposlenih predstavlja predvsem mlad kolektiv študentk in dveh starejših in izkušenih voditeljev.

**Odnos do kakovosti.** Zaposleni se v večini strinjajo, da lahko po svojih močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Kakovost dela in količina sta v podjetju enako pomembni, zaposleni se počutijo zelo odgovorne za kakovost dela. Cilji kakovosti in standardi so jasno zastavljeni. Zaposleni se obravnavajo kot cenjene stranke.

**Inovativnost in iniciativnost.** Napake, ki nastajajo ob uvajanju novega načina dela, so sprejemljive. V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo tudi zaposlenci in ne samo vodja. Zavedajo se nujnosti sprememb, vendar se storitve ne izboljšujejo stalno. Zaposleni so večinoma pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.

**Motivacija in zavzetost.** V organizaciji niso postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Zaposleni imajo različno mnenje o sprejemanju pohval ob dobrih delovnih rezultatih. Večinoma se strinjajo, da se delovnih rezultatov ne opazi in da so le redko pohvaljeni. Vodja dobro opravljeno delo ceni le redkokdaj. Zaposleni so zelo zavzeti za svoje delo ter so pripravljeni na dodaten napor.

**Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.** Cilji podjetja niso povsem jasni vsem zaposlenim. Poslanstvo ni jasno oblikovano. V podjetju si zaposleni želijo, da bi bili cilji določeni in bi o njih skupno komunicirali, pripravili načrt in temu sledili.

**Organiziranost in vodenje.** Zaposleni nimajo vedno jasne predstave, kaj se od njih pričakuje. Vodja ne sprejema pravočasno odločitev, zadolžitve niso vedno jasno opredeljene. Zaposleni so pri svojem delu zelo samostojni.

**Notranje komuniciranje in informiranje.** Večkrat je komunikacija med zaposlenimi slaba. Vodja občasno ne poda vseh potrebnih informacij ob pravem času. Delovni sestanki, kjer so zbrani vsi zaposleni, so redki. Odnosi med zaposlenimi so sicer prijateljski, enakopravni ter sproščeni, velikokrat pa pride do nepotrebnih konfliktov. V proizvodni enoti se ne podaja informacij o delu in le redko pomaga.



**Razvoj kariere in nagrajevanje.** Vodilni ne predaja enakomerno svojega znanja vsem zaposlenim. V podjetju ne obstaja sistem napredovanja. Zaposleni v povprečju niso ravno zadovoljni s svojim osebnim razvojem v podjetju. Zaposleni se strinjajo, da prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču. Uspešnost se v podjetju praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. Tisti zaposleni, ki so bolj obremenjeni z delom, niso ustrezno stimulirani. Graje in kazni so zelo redke.

**Strokovna usposobljenost in učenje.** Nekateri zaposleni se učijo drug od drugega in si timsko pomagajo pri nalogah. Sistem usposabljanja je še kar dober. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih, s čimer se zaposleni ne strinjajo. Odnose med zaposlenimi bolj natančno prikažem v naslednjih točkah, opisanih glede na faze poslovnega procesa.

**Timsko delo in druženje.** V preteklih letih je bila zaposlena oseba, ki je skrbela za kadrovske zadeve, obračune, nabavo in hkrati delala v strežbi. Tako so prirejali sestanke in dogodke, pri katerih so sodelovali tudi zaposleni. Pomagali so pri organizaciji, samih idejah in njihovih uresnitvah. Trenutno ne prirejajo nobenih dogodkov, saj v podjetju ni vodje, ki bi jih organiziral, podjetnik pa je preobremenjen. Vendar si jih v podjetju tudi v prihodnosti želijo prirejati ter tako pritegniti goste in strežnemu osebju omogočiti razvoj. Hkrati so takšni dogodki koristni tudi za to, da se zaposleni spoznavajo, naučijo timskega dela, svojih spretnosti ter krepijo odnose, kar izboljšuje poslovanje podjetja.

**Prodaja na zaposlenega** (angl. *sales per employee*) je odgovor na vprašanje, ali podjetje dosega raven prihodkov proporcionalno glede na obseg kadrov. Rast tega kazalnika je navadno znamenje izboljšane učinkovitosti poslovanja oziroma produktivnosti. Kazalnik je posebno pomemben za primerjave s sorodnimi podjetji ali konkurenti.

*Tabela 11: Prodaja na zaposlenega od leta 2012 do 2015*

| LETO                          | 2012             | 2013              | 2014              | 2015             |
|-------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE     | 197.649,00       | 228.241,00        | 241.882,00        | 212.043,00       |
| POVPREČNO ŠT. ZAPOSLENIH      | 3,31             | 2,00              | 2,07              | 2,75             |
| <b>PRODAJA NA ZAPOSLENEGA</b> | <b>59.712,69</b> | <b>114.120,50</b> | <b>116.851,21</b> | <b>77.106,55</b> |

*Vir podatkov: AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Letna in zaključna poročila podjetja RI, d.o.o., 2017, tabela bilance stanja in poslovnega izida podjetja; lastni izračuni.*

V Tabeli 11 je razvidno, da je prodaja na zaposlenega vsako leto naraščala, samo v zadnjem letu je strmo padla. Vzroke za rast prodaje na zaposlenega lahko v letih 2012 in 2013 iščemo v zmanjševanju števila zaposlenih. Leto kasneje pa se je odstotek prodaje na zaposlenega že povečal zaradi učinkovitosti zaposlenih in večje prodaje. V zadnjem letu se je zmanjšala prodaja in povečalo število zaposlenih. Sredi leta 2015 je namreč prišlo do

menjave kadra. Zamenjal se je tim, ki je zadnja leta zelo učinkovito deloval. V zadnjem času tudi ne vlagajo več v znanje in razvoj zaposlenih. Za optimalni razvoj delavčeve osebnosti in strokovnosti je potrebno poznati njegove potenciale. V letih od 2012 do sredine leta 2014 so v ta namen v podjetju vpeljali večje število sestankov, izobraževanja, teambuildinge, dogodke, pri katerih so lahko zaposleni oblikovali svoje sposobnosti itd. Po odhodu zaposlenih, ki so vodili kadrovske in marketinške zadeve iz podjetja, se je stanje poslabšalo.

*Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja RI, d.o.o.*

| DEJAVNIK                          | Ocena |   |   |   |   |
|-----------------------------------|-------|---|---|---|---|
|                                   | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Delovna doba zaposlenih           |       |   | X |   |   |
| Struktura zaposlenih po izobrazbi |       |   | X |   |   |
| Starostna struktura               |       | X |   |   |   |
| Optimalno število zaposlenih      |       | X |   |   |   |
| Napredovanje kadrov               |       |   | X |   |   |
| Kakovost managementa              |       |   |   | X |   |
| Motiviranost zaposlenih           |       | X |   |   |   |
| Zastopanost spolov                |       |   |   | X |   |
| Skrb za izobraževanje             |       |   |   | X |   |
| Skupna ocena                      |       |   | X |   |   |

Skupna ocena kadrovske podstrukture nam v Tabeli 12 prikazuje smiselnost v skrbi za izobraževanje kadrov, izboljšavah v kakovosti managementa, motiviranosti zaposlenih in kliče po boljšemu kadrovanju v podjetju.

#### 4.6 Raziskovalna – razvojna podstruktura

Raziskovalno-razvojna podstruktura ocenjuje osebje, ki skrbi za raziskave in razvoj ter novosti.

**Raziskovalni-razvojni kader** je v podjetju slabo razvit. Nihče od zaposlenih ni zadolžen samo za delo na raziskavah in razvoju. Kot sem že omenila je veliko govorjenja o idejah, ki pa v večini niso razvite in preizkušene. Podjetje deluje tako, da dnevno pečejo sladice in jih prodajajo ter strežejo v slaščičarni. Nekateri zaposleni samostojno raziskujejo s pomočjo interneta.

**Raven opremljenosti raziskovalno-razvojnega kadra** je nizka, saj nimajo potrebnih orodij, s katerimi bi lahko raziskovali in razvijali različne izdelke. Nimajo posebne želje po inovativnosti. Trenutno nimajo določenega deleža sredstev, ki bi bil namenjen za raziskovanje in razvoj.

**Sodelovanje z institucijami** je zelo redko. Občasno sodelujejo z občino Logatec ali kulturnimi društvi. Zato so tudi rezultati raziskovalno-razvijalne dejavnosti slabi, saj se nihče ne ukvarja s kakršnim koli raziskovanjem, ki bi prinesel rezultate.

*Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti raziskovalne-razvojne podstrukture podjetja RI, d.o.o.*

| DEJAVNIK                          | Ocena |   |   |   |   |
|-----------------------------------|-------|---|---|---|---|
|                                   | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |
| R & R kadri                       |       |   |   |   | X |
| Raven opremljenosti               |       |   | X |   |   |
| Delež sredstev, namenjenih R & R  |       |   |   |   | X |
| Sodelovanje z institucijami       |       |   |   | X |   |
| Rezultati R & R v zadnjih 4 letih |       |   | X |   |   |
| Skrb za izobraževanje             |       |   |   | X |   |
| Skupna ocena                      |       |   |   | X |   |

Ocena raziskovalne-razvojne podstrukture podjetja nam v Tabeli 13 kaže slabo sodelovanje z institucijami, zaposleni se ne izobražujejo v smislu funkcije, ki jo opravljajo in ne namenjajo deleže sredstev v raziskave podjetja.

## 4.7 Finančna podstruktura

V tem podpoglavju predstavljam temeljni bilanci delovanja podjetja za pretekla štiri leta. V prilogi se nahajata bilanca poslovnega izida in bilanca stanja. V izkazu uspeha je razvidno, da so prihodki poslovanja v celotnem načrtovanem obdobju višji od odhodkov, kar pomeni, da podjetje v nobenem poslovnem letu ni poslovalo z izgubo. Za razliko od izkaza uspeha, ki je narejen za določeno obdobje, prikazuje bilanca stanja stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev na določen trenutek, ki je običajno na koncu leta. Bilance, ki so prikazane v prilogi, mi omogočajo izračun številnih drugih kazalnikov.

**Financiranje in davčni status.** Podjetje se financira iz lastnih sredstev, kar pomeni, da financiranje podjetja temelji na aktivnem financiranju. Aktivno financiranje pomeni vlaganje finančnih sredstev v druge oblike podjetja. Vsa sredstva, ki jih ima podjetje, morajo biti in so enaka vsem obveznostim do virov sredstev. Podjetje se ni zadolževalo in že od samega začetka posluje s poslovnim dobičkom. Podjetje RI, d.o.o. je davčni zavezanec in je vključen v sistem plačevanja davka na dodano vrednost, saj je načrtovani letni promet podjetja večji od petdeset tisoč evrov, kar je zahtevana meja za vključitev v sistem davka na dodano vrednost.

**Kazalniki prodaje.** Podatek o prodaji najpogosteje odgovori na vprašanje, kako podjetje posluje. Prodajni kazalniki (angl. *sales rations*) pokažejo, kako se je podjetju uspelo

uvrstiti na trgu in v primerjavi s konkurenti. Prodaja podjetja je odvisna od različnih dejavnikov, ki prodajo pospešujejo ali zavirajo. To so naslednji kazalniki: rast prodaje, prag dobičkonosnosti prodaje in prodaja na zaposlenega.

**Prag dobičkonosnosti prodaje** (angl. *break even sales, break even point*) pokaže, kateri je tisti obseg prodaje, pri katerem podjetje nima ne izgube ne dobička; to pomeni, da je prodaja enaka stroškom. Pravimo mu tudi točka preloma (Pučko, 2004b).

Podjetje RI, d.o.o. ima v svojem programu ogromno različnih tipov izdelkov oziroma tipov izdelkov, ki predstavljajo slaščice, pijače in storitve. Zaradi tega je nesmiselno izračunavati točko preloma za vsak izdelek posebej. Za ugotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja RI, d.o.o. sem uporabila kazalnik gospodarnosti oziroma ekonomičnosti poslovanja.

*Tabela 14: Gospodarnost poslovanja podjetja RI, d.o.o. od leta 2012 do 2015*

| LETO                      | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PRODAJA                   | 197.649,00  | 228.241,00  | 241.882,00  | 212.043,00  |
| STROŠKI MATERIALA         | 125.515,00  | 141.830,00  | 157.023,00  | 176.396,00  |
| STROŠKI DELA              | 38.730,00   | 24.910,00   | 35.954,00   | 46.394,00   |
| STROŠKI AMORTIZACIJE      | 12.884,00   | 12.314,00   | 5.614,00    | 4.540,00    |
| CELOTNI STROŠKI (ODHODKI) | 177.129,00  | 179.054,00  | 198.591,00  | 227.330,00  |
| <b>EKONOMIČNOST (v %)</b> | <b>1,12</b> | <b>1,27</b> | <b>1,22</b> | <b>0,93</b> |

*Vir podatkov: AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Letna in zaključna poročila podjetja RI, d.o.o., 2017, tabela bilance stanja in poslovnega izida podjetja; lastni izračuni.*

Izračunan koeficient je razmerje med prihodki in odhodki od poslovanja ter kaže intenzivnost odmikanja prihodkov od odhodkov. Večje odmikanje pomeni boljše gospodarnost pri celotnem poslovanju. V Tabeli 14 je razvidno, da je gospodarnost celotnega poslovanja v zadnjem letu upadla. Prodaja je v zadnjem letu močno padla, stroški materiala in dela so se povečali in ekonomičnost je padla. Razlogi so v podražitvi cene delovne sile in materiala. Hkrati predvidevam, da je prodaja padla zaradi menjave kadra.

**Kazalniki dobička.** Najpomembnejši kazalnik uspešnosti poslovanja je dosežen dobiček. Podjetje RI, d.o.o. je v zadnjih štirih letih poslovalo z dobičkom. Z leti se je dobiček konstantno povečeval, v zadnjem letu pa je padel; razlogi za to so lahko različni. Podjetnik se zaveda in verjame, da je dobiček najodločilnejši za preživetje podjetja, a ne edini.

Dobiček vpliva tudi na razvoj in rast podjetja. Do njega pridemo z dejavnostmi, kot so predračunavanje, zniževanje stroškov, motiviranje zaposlenih, na kar pa v podjetju v zadnjem času pozabljajo.

Dobiček je vendarle merilo sposobnosti in učinkovitosti managementa. Dobičkonosnost je čisti učinek velikega števila politik in poslovnih odločitev ter prikazuje kombinacijo vplivov plačilne sposobnosti in gospodarjenja z aktivo in pasivo na poslovni izid.

Kazalnikov dobičkonosnosti podjetja je precej. Kot najpomembnejše za podjetje RI, d.o.o. sem izbrala: rast dobička, dobičkovnost prodaje ter dobičkonosnost sredstev in kapitala.

**Rast dobička** (angl. *profit growth*) ima podoben pomen kot kazalnik rasti prodaje, ki spremlja sposobnost podjetja pri oblikovanju baze kupcev in trgov. Rast dobička pa meri uspešnost večjih izzivov, da rast prodaje oziroma rast prihodkov spremlja tudi rast dobička.

*Tabela 15: Rast čistega dobička podjetja RI, d.o.o. v letih od 2012 do 2015*

| LETO                      | 2012     | 2013          | 2014         | 2015            |
|---------------------------|----------|---------------|--------------|-----------------|
| ČISTI DOBIČEK             | 3.486,00 | 38.019,00     | 55.605,00    | - 15.942,00     |
| <b>RAST DOBIČKA (v %)</b> |          | <b>990,62</b> | <b>46,26</b> | <b>- 128,67</b> |

*Vir podatkov: AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Letna in zaključna poročila podjetja RI, d.o.o., 2017, tabela balance stanja in poslovnega izida podjetja; lastni izračuni.*

Silovito povečanje stopnje rasti dobička iz leta 2012 v 2013 je lahko razložiti z različnimi dejavniki, ki so na to vplivali. Že sama dejavnost podjetja je v tistem času postala privlačnejša. Z gurmanskimi televizijskimi oddajami, kot so Gostilna išče šefa, Lorreine Pascale in drugimi, se je povpraševanje po gurmanskih specialitetah povečalo. Na trg je vstopilo veliko novih konkurentov, a tudi v podjetju RI, d.o.o. se je obisk povečal. Kakor sem omenila že v zgornjih podpoglavjih, je v podjetje prišla tudi nova delovna sila s svojim znanjem, sposobnostmi in z motivacijo do dela, ki je prodajo dvignila na višji nivo.

V letu 2013 so tudi zvišali ceno izdelkov, kar je tudi eden od dejavnikov za drastično povečanje stopnje rasti dobička. Dobičkonosnost kapitala prikazuje kazalec stopnja donosa na kapital, (angl. *return on equity*, v nadaljevanju ROE) in je izračunan kot razmerje med čistim dobičkom ter povprečnim kapitalom.

*Tabela 16: Dobičkonosnost kapitala podjetja RI, d.o.o. v letih od 2012 do 2015 (ROE)*

| LETO V EUR        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ČISTI DOBIČEK     | 71.334,00   | 109.363,00  | 164.968,00  | 134.359,00  |
| KAPITAL           | 177.699,00  | 17.147,00   | 207.691,00  | 183.614,00  |
| POVPREČNI KAPITAL | 0,00        | 97.423,00   | 112.419,00  | 195.652,50  |
| <b>ROE (v %)</b>  | <b>0,00</b> | <b>1,12</b> | <b>1,47</b> | <b>0,69</b> |

*Vir podatkov: AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Letna in zaključna poročila podjetja RI, d.o.o., 2017, tabela balance stanja in poslovnega izida podjetja; lastni izračuni.*

Kazalec v Tabeli 16 prikazuje, koliko dobička podjetje proizvede na vsakih sto enot vloženega kapitala. Po prepričanjih mnogih avtorjev je najpomembnejši kazalnik dobičkonosnosti podjetja. Vlagatelji namenajo temu kazalniku posebno pozornost, saj jim pove, koliko je podjetje ustvarilo z njihovim kapitalom, kar je ključni kazalnik učinkovitosti in kakovosti managementa.

**Dobičkonosnost sredstev.** Kazalec stopnja donosa na sredstva, (angl. *return on assets*), je izračunan kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi v obdobju. Kaže nam, koliko dobička oziroma izgube je podjetje doseglo na vsakih sto enot vloženih sredstev. Kaže nam uspešnost managementa pri gospodarjenju s sredstvi in oblikovanju dobička. V spodnji tabeli prikazujem izračun donosnosti sredstev in kapitala v podjetju RI, d.o.o.

*Tabela 17: Dobičkonosnost sredstev podjetja RI, d.o.o. v letih od 2012 do 2015 (ROA)*

| LETO               | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ČISTI DOBIČEK      | 71.334,00   | 10.9363,00  | 164.968,00  | 134.359,00  |
| BILANČNA VSOTA     | 177.699,00  | 171.477,00  | 207.691,00  | 183.614,00  |
| POVPREČNA SREDSTVA | 0,00        | 174.588,00  | 189.584,00  | 195.652,50  |
| <b>ROA (v %)</b>   | <b>0,00</b> | <b>0,63</b> | <b>0,87</b> | <b>0,68</b> |

*Vir podatkov: AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Letna in zaključna poročila podjetja RI, d.o.o., 2017, tabela bilance stanja in poslovnega izida podjetja; lastni izračuni.*

Raven kazalnika iz Tabele 17 se spreminja in je odvisna od konkurenčnosti proizvodov in storitev, samega posla in od stopnje dodane vrednosti, ki jo zaposleni uresničijo v podjetju. Podjetja z lastno blagovno znamko in z visoko tehnologijo imajo odličen potencial za doseganje zavirljivih dobičkov glede na sredstva.

#### **Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja, vrednost zalog in izkaz finančnih tokov.**

Podjetje nima obveznosti do dobaviteljev, saj plačujejo obveznosti v plačilnem roku. Od svojih kupcev pa takoj ob prevzemu blaga terjajo plačilo za kupljeno vrednost. Gre za blago in storitve manjših vrednosti; tudi narava posla je takšna, da se pričakuje takojšnje plačilo.

Vrednost zalog je vedno minimalna oziroma ne poslujejo na zaloge. Surovine, ki jih potrebujejo, nabavljajo sproti. Proizvajajo prehranske izdelke, kjer veljajo strogi predpisi roka uporabnosti surovin. Prav zaradi tega ne potrebujejo velikih skladiščnih kapacitet. Podjetje ima določeno vsoto denarja na poslovnem računu banke. Z denarjem na računu plačujejo obveznosti do dobaviteljev ter države. V podjetju je denarni tok skozi celotno obdobje pozitiven, torej je podjetje skozi celotno obdobje likvidno. V prihodnosti ga lahko porabijo za izboljšave v podjetju, povečanje kapacitet in druge investicije.

*Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja RI, d.o.o.*

| DEJAVNIK                               | Ocena |   |   |   |   |
|----------------------------------------|-------|---|---|---|---|
|                                        | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Delež dolgov financiranja              | X     |   |   |   |   |
| Kapitalska pokritost osnovnih sredstev | X     |   |   |   |   |
| Davčni status                          | X     |   |   |   |   |
| Rast prodaje v 4 letih                 |       |   |   | X |   |
| Ekonomičnost                           |       |   |   | X |   |
| Rast dobička v 4 letih                 |       |   |   | X |   |
| Dobičkovnost prodaje                   |       |   |   | X |   |
| Dobičkonosnost kapitala                |       |   |   | X |   |
| Dobičkonosnost sredstev                |       |   |   | X |   |
| Obratni kapital                        |       |   | X |   |   |
| Vrednost zalog                         | X     |   |   |   |   |
| Izkaz finančnih tokov                  |       |   | X |   |   |
| Skupna ocena                           |       |   |   |   |   |

Finančna podstruktura podjetja v Tabeli 18 nam kaže, da se je v prihodnosti smiselno bolj posvečati finančnim izračunam podjetja in na podlagi njih iskati rešitve za boljše poslovanje. Podjetje namreč zaradi neznanja zanemarja finančni pogled na poslovanje, ki pa je glavni pokazatelj delovanja podjetja.

Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podjetja se nanašajo na zunanje okolje podjetja. Zanimajo nas zunanje razmere na podlagi sedanjih trendov in pričakovanja, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja. Priložnosti in nevarnosti ocenjujemo z upoštevanjem gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih napovedi v prihodnosti. Ocenjevanje teh dejavnikov nam omogoča odkrivanje strateških vzrokov za uspešnost podjetja v prihodnosti.

#### 4.8 Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podstruktur

**Tehnološka podstruktura.** Priložnost vidim v dobri lokaciji, to je v samem središču mesta, lahko dostopni tako s prevoznim sredstvom kot tudi peš. V podjetju imajo tudi možnosti širitve kapacitet, ki so vedno bolj tesne. Na trgu je tudi veliko dobrih ponudnikov surovin, ki so zdravju prijaznejši, saj ne vsebujejo škodljivih konzervansov. Nevarnost bi lahko bila na področju nabavne službe, ki ne opravlja dela sistematično in ne izvaja zadostne kontrole ter analize dobaviteljev. Na trgu je namreč vedno več različnih ponudnikov surovin, ki zelo variirajo v svoji kakovosti, zato je za podjetje pomembno, da bolj spremlja in analizira njihovo kakovost in cene. V prihodnosti bo potrebno razširiti kapacitete proizvodnje in kupiti dodatne stroje za pripravo sladice. Posebej bo potrebno spremljati konkurenco.

**Tržna podstruktura.** Priložnost je v novih segmentih, kot so športniki, diabetiki in poslovni partnerji ter tujci. Večja prepoznavnost s promocijo podjetja in izdelkov. Nevarnost vidim predvsem v nepoznavanju trga, predvidevanju trendov in potreb kupcev. Poleg tega bi bilo potrebno promovirati lastne izdelke oziroma v podjetju vzpostaviti trženjski sistem.

**Podstruktura proizvoda oziroma storitve.** Priložnost v proizvodnji zdravih izdelkov, narejenih iz surovin, ki so zdravju koristne. Proizvodnja in razvoj lastnega izdelka – večja prepoznavnost, dogodki. Nevarnost vidim v zakonodaji, ki omenja omejitve sladkorja, kar je za zdravje potrošnikov koristno; vseeno pa se lahko pojavijo nadomestki, ki bi še bolj ogrožali zdravje kupcev. To predstavlja za podjetje sicer priložnost, saj takšnih surovin za svoje izdelke ne bi uporabljali in bi morda našli novo tržno nišo. Vsekakor veliko nevarnost predstavlja ravno nepoznavanje trga in potreb kupcev.

**Organizacijska podstruktura.** Priložnost je v majhnosti podjetja, saj so fleksibilni in lahko hitreje reagirajo na potrebe in trende trga. Ugled podjetja je za zaposlene zelo pomemben. Tudi s strani trga ima podjetje dober ugled, kar je konkurenčna prednost. Nevarnost za podjetje predstavljata slaba organizacija dela in osebno vodenje podjetja, kar ni dobro zaradi konkurenčnih vodij, ki uspešno in strateško vodijo svoja podjetja.

**Kadrovska podstruktura.** Priložnosti vidim v želji po novem znanju in trenutni stagnaciji podjetja, ki hkrati predstavlja tudi nevarnost. Če želimo biti konkurenčni, se moramo vsakodnevno učiti, vlagati v dobre odnose in razvoj na vseh področjih. Na trgu je veliko delovne sile, ki povprašuje po točno takšnem delu, ki ga podjetje ponuja. Posebej pomembno pa je, da je ta delovna sila primerno izobražena. Čeprav še nimajo dovolj izkušenj, so to mladi in dela željni ljudje, ki si želijo opravljati poklic slašičarja in gostinskega delavca, ki se ukvarja s strežbo gostov. Podjetje mora poiskati nove kadre, še posebej za delo v proizvodnji, saj glavna slašičarka dela le še honorarno, ker je že upokojenka. Nevarnost predstavlja odhod dobrega kadra zaradi slabih odnosov in premalo delovnih izzivov h konkurentu.

**Raziskovalna-razvojna podstruktura.** Priložnosti vidim v povečanju sodelovanja z institucijami. Lahko bi napisali knjigo receptov in napotkov. Nevarnost vidim tudi v odhodu glavne slašičarke h konkurenci, kar bi za podjetje pomenilo katastrofo, saj bi težko našli zamenjavo. Hkrati pa se mora podjetje pripravljati na zamenjavo, saj je glavna slašičarka že upokojena in v podjetju dela le priložnostno.

**Finančna podstruktura.** Priložnost vidim v finančnih naložbah oziroma v majhnih investicijah v podjetje ali v druga podjetja. Nevarnost je v slabem vodenju in analiziranju stanja finančnih kazalnikov, ki dokazujejo uspešnost podjetja. Konkurenčna podjetja, ki to znajo izkoristiti, so v prednosti.



## 4.9 Analiza prednosti in slabosti / priložnosti in nevarnosti

Podjetje RI, d.o.o. se bo v prihodnosti bolj osredotočilo na prednosti; poskušali bodo odpraviti pomanjkljivosti in izkoristiti priložnosti. Nevarnostim se bo podjetje še naprej izogibalo oziroma iskalo rešitve. Za to mora skrbeti vodstvo podjetja, ki je v neposrednem stiku z delovnim okoljem. V podjetju bi bilo koristno večkrat napraviti takšne analize in se osredotočiti na bistvo. Čas je namreč denar in vsaka izgubljena priložnost lahko podjetju prikaže velik strošek ali prinese rast; predvsem v današnjem času, ko je na trgu vse večja konkurenca. V spodnji tabeli so prikazane prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja RI, d.o.o..

*Tabela 19: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja RI, d.o.o.*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PREDNOSTI</b><br>Kvalitetni izdelki, storitve in odzivnost.<br>Večletne izkušnje vodenja.<br>Majhnost in fleksibilnost proizvodnje.<br>Široka mreža stikov in poznanstev.<br>Vpeljani sistem.<br>Prilagajanje željam kupcev.<br>Finančna varnost.<br>Stalni kupci.<br>Dobra likvidnost in investicijska sposobnost.<br>Fleksibilnost zaposlenih.<br>Lokacija podjetja. | <b>SLABOSTI</b><br>Nejasnost vizije, poslanstva in ciljev.<br>Nezadostne raziskave in analize poslovanja.<br>Uporaba novih tehnologij.<br>Izobraževanje zaposlenih, pomanjkanje znanj<br>Konflikti zaposlenih pred strankami – neprofesionalnost .<br>Slabše razvita marketinška služba.<br>Preobremenjenost direktorja.<br>Slaba notranja kontrola.<br>Slaba promocija.<br>Ne izvajajo strateškega načrtovanja. |
| <b>PRILOŽNOSTI</b><br>Tržni potencial za rast podjetja.<br>Ugoden trend povpraševanja.<br>Osredotočenje na specializirane tržne niše.<br>Pridobivanje javnih nepovratnih sredstev.                                                                                                                                                                                        | <b>NEVARNOSTI</b><br>Vse večja konkurenca.<br>Davki na sladkor, alkoholne pijače.<br>Odhod dobrega kadra h konkurenci.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

V spodnjih alinejah opisujem glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so predstavljene v zgornji tabeli.

Glavne prednosti v podjetju so naslednje:

- kakovost strojev in opreme. Stroji in oprema so visoko tehnološki in dobro izbrani, saj je dobro organizirana tudi servisna mreža, tako da podjetje nima težav pri servisiranju ali okvari.
- Finančna varnost. Podjetje ni zadolženo, je plačilno sposobno in posluje z dobičkom.
- Širina asortimana izdelkov. Proizvodnji program podjetja obsega: sladice, sladoled, drobno pecivo, zavitki in štruklji, potice, krofe, napitke in pijače.

- Dobro razvita infrastruktura. Prednost lokacije je dobra transportna povezava, bližina centra mesta in trgovskih centrov. Podjetje ima tudi zelo dobro razvito infrastrukturo, kar vključuje vodovod, električno in telefonsko omrežje, kanalizacijo.

Glavne pomanjkljivosti podjetja so naslednje:

- slaba izkoriščenost naprav. V podjetju imajo vrhunske stroje, vendar je njihova izkoriščenost slabša. Proizvodnja, kjer je večina naprav deluje le v dopoldanskem času, zato bi v podjetju lahko, glede na povpraševanje, proizvodnja delovala tudi v popoldanskem času. Zaradi raznolikih strojev in naprav so namreč visoki stroški vzdrževanja.
- Marketinška funkcija. Ta je v podjetju slabo razvita. Kaže se potreba po marketinškem znanju, po tržnem komuniciranju in ugotavljanjem uspešnosti prodaje. Podjetje je manj prisotno v oglaševanju v javnih medijih saj se zanaša na oglaševanje iz »ust do ust«.
- Slaba notranja kontrola. Zaradi pomanjkanja časa podjetnik ne utegne bolje kontrolirati stroškov poslovanja. Moralo bo izboljšati poslovno informatiko s ciljem zmanjševanja stroškov in uvesti učinkovito notranjo kontrolo stroškov ter prodaje.

Glavne priložnosti za podjetje:

- velikost trga in panoge. Podjetje lahko izkoristi velikost trga in privablja kupce.
- Pridobivanje javnih nepovratnih sredstev je priložnost, s katero lahko podjetje investira v stroje in prevozna sredstva.

Glavne nevarnosti so:

- davki na sladkor. Ta davek že nekaj časa straši gostince, vendar zaenkrat še ni stopil v veljavo. V primeru, da se v prihodnosti to zgodi je za podjetje dobro, da išče ideje za nove posle ali spremembe v samih izdelkih.
- Večanje konkurence. Podjetja imajo dokaj lahek vstop v panogo, zato je dobro za podjetje RI, d.o.o., da v poslovanje vpeljejo strateško vodenje podjetja. V podjetju RI, d.o.o. se želijo v prihodnje odločati strateško.

Strateško se odločamo takrat, ko gre za pomembne in velike spremembe razvoja. Zasnovati je potrebno ustrezne strategije z opredelitvijo pomembnih temeljnih in strateških ciljev, z razporeditvijo sredstev z gibljivim strukturiranjem v času in prostoru ter z odločitvami o smereh delovanja. V empiričnem delu bom upoštevala postavke trajnostnega razvoja in mreženja, ki jih bom poskušala približati podjetju. Podjetniške strukture so raznolike. Poznamo organizacijske, trženjske, finančne in kadrovske strukture. Usklajenost struktur pomeni, da so v skladu s politiko podjetja, s temeljnimi in drugimi cilji ter s strategijami, ki so usklajene tudi z vidika trajnostnega razvoja.

## **5 OBLIKOVANJE STRATEGIJE RASTI PODJETJA RI, D.O.O.**

Oblikovanje strategije rasti ima odločilen pomen, saj nam omogoča smiselno nadaljevanje izdelave kakršnega koli poslovnega načrta. Če strategije rasti ne opredelimo, tudi ne moremo priti iz analitičnega dela poslovnega načrta v del načrtovanja bodočih poslov. Do sedaj so bile dejanske stopnje rasti v podjetju zgolj rezultat slučajnosti. Podjetnik želi potrebe in želje porabnikov zadovoljevati bolje od konkurentov, vendar na način, ki ohranja in sčasoma povečuje porabnikovo družbeno blaginjo. Podjetnikova želja je zadržati porabnika in ga spremeniti v zvesto stranko.

S teoretičnega vidika govorimo bolj o razvoju podjetja kot o sami rasti podjetja, saj želimo doseči kvalitativno izboljšanje poslovnega sistema in posledično kvantitativno večanje obsega podjetja. Že iz analize je razvidno, da bi bilo v zdajšnje poslovanje potrebno vnesti spremembe, izboljšave, ki bi doprinesle k izboljšanju blagovne znamke podjetja. Tako oblikujemo strategijo obdelave podjetja in trga za učinkovitejši razvoj in rast. Pomembno je, da je osnovna poslovna celica dovolj stabilna za kasnejše nove izzive, iz katere se lahko razvija nova rast poslov in podjetja. V naslednjih podpoglavjih predstavljam načrt in opis izboljšav, ki so nujno potrebne za ohranjanje konkurenčne prednosti na sedanjem trgu. V prvi točki sem oblikovala poslanstvo in vizijo podjetja, ki je skladna s podjetnikovim razmišljanjem ter z možnostjo realizacije. Po ugotovitvi, kam podjetje želi, sem uporabila podatke iz analiz v prejšnjem poglavju in pripravila načrt za izboljšanje poslovanja, sam razvoj ter posledično rast podjetja.

Dejavniki, ki ustvarjajo razmere za uspešno podjetniško rast in razvoj podjetja RI d.o.o. so nenehno izobraževanje in usposabljanje, podjetnikova osebnost in sposobnosti vedenja, fleksibilnost in prilagodljivost ter primerna politika zaposlovanja.

### **5.1 Razvojna strategija – oblikovanje strateških ciljev in usmeritve podjetja**

Vodstvo mora biti sposobno uporabljati poslanstvo kot preizkus, s katerim lahko ovrednoti projekte in strateške odločitve. Tudi pri oblikovanju poslanstva podjetja je pomembno, da je vključena čim večja stopnja interesnih skupin (zaposleni, okolje ...), saj to povečuje možnosti za sprejem poslanstva in splošni uspeh. Končno besedilo poslanstva mora biti brez žargonskih izrazov in mora izražati pristranskost v smeri delovanja.

Skupaj s podjetnikom sva skozi pogovor prišla do mnenja, da podjetja pogosto bazirajo na ljudeh, ki delujejo v timu kot podjetniški tim. Delovanje podjetja RI, d.o.o. bo v prihodnjem poslovanju temeljilo na ljudeh, tako na zaposlenih, poslovnih strankah kot kupcih, in na kakovosti. Ljudje so najpomembnejši. Glede na podjetnikove želje in cilje sem sestavila primerno poslanstvo ter vizijo podjetja RI, d.o.o.

**Poslanstvo podjetja:** Svet se topi v preobilici nezdrave hrane in sladkorja. Medicina svari pred izčrpavanjem telesa, ki se mora za predelavo zaužitih nezdravih snovi, med njimi tudi sladkorja, pretirano truditi. Pred tem dejstvom si ne smemo zatiskati oči. Pa vendar – privoščimo si kakovostno hrano, dobro sladico. Morda ne vsak dan, temveč sem ter tja. Bistvo je, da je domače najboljše, brez nepotrebnih konzervansov in barvil, ki nas počasi, a zanesljivo zastrupljajo. V Kavarni in slaščičarni Kljukec je vsak dan posebna dogodivščina s sladicami, ki so narejene iz kakovostnih sestavin in z dobro voljo. V Kavarni in slaščičarni Kljukec poskrbimo, da naše brbončice zaplešejo.

**Vizija podjetja:** Podjetje RI, d.o.o. želi biti na trgu prepoznavno po domači proizvodnji kakovostnih in okusnih sladicah, ki so narejene po receptih naših prednikov. Domača proizvodnja pomeni, da so sestavine izdelkov z bližnjih kmetij, ki ne uporabljajo zdravju škodljivih pesticidov in niso nastale v laboratorijski proizvodnji. Razširiti želimo izbor slovenskih dobrot, ki so skrbno pripravljene po receptih naših babic in dedkov. Tako želimo izboljšati tudi ponudbo pijač in napitkov. Ljudem želimo ponujati nekaj več! V svoj ambient bomo povezovali različna društva, umetnike, prirejali različne dogodke in tečaje peke. Svojo ponudbo bomo razširili na okoliške trge, postali bomo družbeno odgovorno podjetje ter ozaveščali ljudi o kakovosti prehranjevanja. V Tabeli 20 prikazujem strateške cilje podjetja RI, d.o.o., ki jim bo podjetje sledilo in tako uresničilo svojo vizijo. Z doseganjem teh ciljev se bo podjetje razvijalo v zeleno smer, zaposleni bodo imeli večjo motivacijo za opravljanje svojega dela. Na ta način bodo pritegnili več kupcev, ki bodo morda sčasoma postali zveste stranke. Z uresničevanjem ciljev bodo dosegali konkurenčne prednosti.

*Tabela 20: Strateški cilji podjetja RI, d.o.o.*

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CILJI ZA PRVO LETO</b>        | Impulzivno uvajanje vizije in poslanstva, izobraževanje zaposlenih, izbor ustreznih kadrov in dodelitev nalog, uvajanje rednih sestankov, postavitve avtoritete, uvajanje več discipline in odgovornosti v poslovanje v večji meri, uvedba dogodkov, urejanje spletne strani, poudarek na trženju, mreženje |
| <b>CILJI ZA TRI LETA</b>         | Preureditev prostorov, doseganje letnih ciljev, prirejanje dogodkov, mreženje.                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>CILJI ZA PET DO DESET LET</b> | Uvajanje novih poslov v poslovanje, kot npr. catering, organizacija dogodkov.                                                                                                                                                                                                                               |

**Oblikovanje konkurenčnih prednosti.** Proti konkurenci bo podjetje nastopilo z lastnimi konkurenčnimi prednostmi. Privabljalni bodo ljudje, ki se bodo želeli v dobri družbi posladkati ter uživati v prijetno domačem ambientu sredi sodobnega mesta in v bližini narave. Dolgoročni cilj podjetja je, da bi bila Slaščičarna in kavarna Kljukec široko prepoznavna blagovna znamka. Glavna konkurenčna prednost je kvaliteta in širina izbora izdelkov, ki so iz tradicionalnih slovenskih receptov. Prav vsak posameznik lahko najde

nekaj zase. Na trgu se v zadnjem času pojavlja ogromno poceni izdelkov s slabšo kakovostjo. V okolici Logatca je malo takšnih podjetij, ki si upajo zagotavljati višjo kakovost svojih izdelkov, pa čeprav na račun višje cene. Težava ponudnikov je tudi v tem, da se vedno znova pojavljajo novi izdelki, ki v glavnem prihajajo na trgovske police. Ti vsebujejo veliko konzervansov, s katerimi proizvajalci podaljšujejo rok uporabnosti. Menim, da tudi večina slaščičarn pripravlja sladice, ki so narejene iz industrijsko pripravljenih mešanic, ki so sicer cenejše, vendar nimajo tako bogatega okusa ter so sestavljene iz konzervansov.

Ponudba Slaščičarne in kavarne Kljukec bo v prihodnosti še bolj široka in bo temeljila na svežih sestavinah. Tudi ponudba za izdelke po naročilu bo širša. Prodajne police bodo krasile tudi domače marmelade, pralineji, domači sirupi ipd. V prihodnosti bo podjetje znano in privlačno tudi zaradi izbire tradicionalnih alkoholnih pijač in napitkov. Kupci se bodo posebej radi vračali zaradi izobraženega, prijaznega ter korektnega kadra in posebnosti strežbe. Počutili se bodo gostoljubne ter sproščene v prijetnem ambientu, kjer bodo imeli svoj kotiček tudi najmlajši gosti.

Kupci smo vedno bolj zahtevni glede kakovosti izdelkov. V Slaščičarni in kavarni Kljukec se bodo posebej trudili, da svojih gostov ne bodo razočarali. Zavedajo se, da boljša kakovost služi višjo ceno in po sedanjih izkušnjah poslovanja podjetja vemo, da je v Logatcu dovolj velik segment kupcev, ki si takšno ceno lahko privoščijo in so tudi dejansko pripravljeni plačati več. V podjetju se tudi zavedajo, da dobro ime ne pride samo po sebi, vendar zahteva nenehno skrb za razvoj. V prihodnosti bodo v podjetju bolj pogosto izvajali analizo zadovoljstva kupcev. Svoje goste bodo spraševali o njihovem mnenju glede ponudbe. Namen tega je namreč sproti ugotavljanje potreb kupcev in poslovanja podjetja s strani kupcev. S tem bi si pomagali, da izboljšajo svojo ponudbo. Za izražanje mnenja strank bo v prihodnosti na voljo knjiga pritožb in pohval. Iz dosedanjega poslovanja imajo v podjetju izkušnje, da gosti velikokrat ustno izrazijo svoje mnenje. Vendar bi v prihodnje sestavili kratek anonimni vprašalnik, ki bi ga izročili gostom. Te bi ga rešili in vrgli v posebej za to pripravljeno škatlo. V zahvalo bi jim podarili kakšno pozornost iz domače kuhinje ali kupon za brezplačno kavo/čaj. Za to nalogo bosta zadolžena natarinja.

Anonimne vprašalnike bi pregledoval vodja celostne podobe podjetja; prav tako pritožbe in pohvale. Skupaj z direktorjem bi iskala izboljšave. Na sestankih bi lahko tudi ostali zaposleni izrazili svoje ideje in mnenja.

## **5.2 Funkcijske strategije – oblikovanje strateških izboljšav v podjetju**

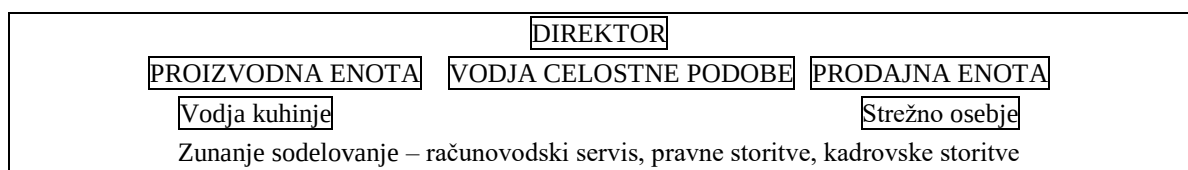
V tem podpoglavju predstavljam oblikovanje strateških izboljšav na različnih področjih v podjetju, za katere menim, da so potrebne. Z bolj discipliniranim in odgovornim delom bi dolgoročno izboljšali klimo v organizaciji, naloge bi bile jasne, zaposleni bi se na ta način še naprej počutili pripadni podjetju; izboljšali bi tudi svoje konkurenčne prednosti.

### 5.2.1 Strategija kadrovanja in organizacijske klime

V izbrani dejavnosti, t.i. gostinstvu, so za uspešno poslovanje in sodelovanje s strankami pomembna vodstvena skupina in kadri, ki so prav tako ključen element za doseganje konkurenčnosti podjetja na trgu. Podjetje ima v obstoječi slaščičarni trenutno zaposlene tri osebe. Dve v proizvodnji in eno osebo v strežbi. Ostalo strežno osebje predstavljajo študenti, njihovo število pa je odvisno od sezone. V prihodnjem poslovanju bo vsak korak premišljen in bolj organiziran od sedanjega.

Z analizo preteklega kadrovanja sem ugotovila, da se podjetnik srečuje z organizacijskimi problemi, s težavami pri vodenju podjetja, z različnimi konflikti med osebjem in s pomanjkanjem timskih odnosov. Na prvi pogled izgleda podjetje popolno, vendar ga pesti ogromno majhnih problemov, ki občutno vplivajo na njegovo stagnacijo. Problemi izvirajo predvsem iz slabe organizacije dela in vodenja. Uvesti bi morali novosti v managementu, ki zajema vodenje, organizacijo, izvajanje kontroliranje poslovanja in poslovnih enot. V naslednjih točkah predstavljam spremembe podjetja glede kadrovanja, ki sem jih pridobila z metodo »viharjenja možganov« in z opazovanjem organizacije uspešnih podjetij.

*Slika 3: Predlagana organizacijska struktura podjetja RI, d.o.o.*



V Sliki 3 je prikazana nova struktura zaposlenih v podjetju. Predstaviti želim ključna delovna mesta in delovne naloge zaposlenih, ki naj bodo jasne in realne.

**Vodja podjetja** bi imel še naprej predvsem nadzor nad celovitim poslovanjem in bi skrbel za njegovo finančno stabilnost. Skrbel bi za uskladitev poslanstva in vizije z dejanskim poslovanjem. Podjetnik je preobremenjen zato svetujem, da v kolektiv vključi osebo, ki bo skrbela za celostno podobo podjetja, trženje, kadrovsko področje, samo nabavo, dajala navodila zaposlenim in spremljala tako finančne kot kadrovske podatke. Do njegove upokojitve manjka še nekaj let in do takrat lahko počasi vpeljuje ljudi, ki jim zaupa in imajo znanje ter so sposobni voditi posel. Podjetnik se namreč sprašuje tudi o predaji posla v prihodnje. Menim, da je za razvoj podjetja najbolje, da še naprej opravlja delo lastnika in je hkrati mentor vodji celostne podobe. Vodja celostne podobe bi lahko bil potencialni naslednik, če bi se podjetnik odločil za predajo posla, kar jo je omenil v intervjuju. Vsekakor je pomembno, da se pred tem poišče pravni nasvet in pridobi znanje o tem, kako potekajo takšne predaje in kaj so glavni problemi nasledstva družinskih podjetij. V nasprotnem primeru lahko podjetje tudi proda ali odda v najem. Vendar to ni glavno vprašanje, s katerim se v magistrskem delu ukvarjam.

Svetujem, da si podjetnik zastavlja cilje, načrtuje njihovo izpolnjevanje, jih aplicira v poslovanje ter kontrolira izvajanje in posledice izvajanja. Tako bo lažje sledil poslanstvu podjetja, se soočal s problemi in bolj uspešno vodil posel.

**Vodja celostne podobe** bi skrbel za trženje, nabavo, organizacijo dogodkov ter transport slaščic. Skrbel bi tudi za kadrovske in računovodske del in tako vodil različne evidence, o katerih bi konec meseca poročal direktorju in zaposlenim. V prilogah magistrskega dela predstavljam naloge vodje celostne podobe.

**Vodja proizvodnje** bi skrbel, da bi delo potekalo tekoče in brez zapletov. Pripravljaj bi načrt dela, spremljal materialne zaloge, oddajal naročilnice za nabavo, kontroliral izdelke ter jih tudi sam proizvajal.

**Računovodske in druge storitve.** Podjetje RI, d.o.o. bi lahko še naprej poslovalo z zunanjim poslovnim partnerjem, ki mu vodi računovodske storitve. Ta že pozna naravo dela in praksa je pokazala, da nudi dobro svetovanje. Tudi stroški poslovanja niso visoki glede na ponudbo, kar predstavlja dodatno prednost takšnega poslovanja. Podjetje RI, d.o.o. je majhno podjetje, zato bi po potrebi lahko najeli kadrovskega specialista, ki bi strokovno in objektivno preučil organizacijsko klimo. S tem načinom bi prišli do realnih rezultatov, ki bi odražali zadovoljstvo zaposlenih. V majhnih podjetjih, kjer je lastnik hkrati tudi vodja podjetja ter je usmerjen v podjetnost, bi nasveti s področja upravljanja z zaposlenimi in kadrovanja prispevali tudi k rasti in uspešnosti podjetja.

### 5.2.2 Strategija nabave

Kot sem že v analizi ugotovila, v podjetju ne vodijo evidence nabavnih cen po posameznih vrstah surovin in materialov in po posameznih dobaviteljih ter slabo spremljajo ves vhodni in izhodni material. Čeprav je podjetnik v večini zadovoljen z dobavitelji, bi mu svetovala, da večkrat spremlja cene in ponudbo dobaviteljev, saj lahko na ta način pridobi informacije o trgu in v nekaterih primerih ugodneje posluje. Predlagala bi tudi, da dnevno spremlja količino porabljenega materiala in prodanih izdelkov. Tako bo lažje napovedoval prihodnost svojega posla.

**Spremljanje in ocenjevanja obsega in strukture nabave.** V prihodnosti bi lahko v podjetju obseg nabave spremljali in ocenjevali po vrednosti. Podatke za takšne analize pridobimo iz knjigovodskih ali iz prevzemnih evidenc. Podjetje bi vrednosti prevzetnega materiala takoj evidentiralo po stalnih (planskih) cenah. Tako bi si spremljanje olajšali in rezultati analiz bi bili hitro znani. Za spremljanje in ocenjevanje nabave prihajajo v poštev številne strukture, kot so metoda ABC, strukture po nabavnih trgih in po vrstah materiala ter druge.

**Spremljanje in ocenjevanje toka in ritmičnosti nabave.** Nabava je v podjetju enakomerna, kar praviloma pomeni nižjo raven povprečnih zalog surovin in materiala, manj potrebnih skladiščnih zmogljivosti in posledično manj stroškov vzdrževanja zalog. V podjetju bi lahko uredili prostore za shranjevanje nabavnega materiala in ga strogo ločili od proizvodnega. Tako bi dosegli standarde in se izognili negativnim rezultatom ob prihodu inšpekcije. Izognili bi se tudi večjim stroškom vzdrževanja zalog in na ta način dosegli večjo uspešnost. Tok nabave bi lahko spremljali po mesecih. Vir podatkov so lahko prevzemnice, ki nastajajo pri vhodni kontroli dobavljenih surovin in materiala.

**Spremljanje in ocenjevanje dobaviteljev in dobavnih pogojev.** V podjetju bi v prihodnje spremljali tudi nabavo po dobaviteljih in dobavnih pogojih. To bi počeli na dva načina. Nabavo bi strukturirali po posameznih dobaviteljih. Tako bi izvedeli, kdo so njihovi pomembni dobavitelji in število tistih dobaviteljev, ki dobavljajo majhen delež celotne nabave v obdobju. Spremembe v porazdelitvi dobaviteljev po deležu nabave bi dosledno ocenjevali vsak mesec, saj je prevelika koncentracija dobav na malo število dobaviteljev lahko poslovno nevarna. Ker veliko poslujejo s stalnimi dobavitelji bi lahko dobavitelje ocenjevali tudi po stalnosti. Pričakujemo lahko, da dobivajo stalne stranke boljše nabavne pogoje kot občasni kupci. Stalnost dobaviteljev ocenjujemo s pomočjo količnika stalnosti dobaviteljev, s katerimi vrednosti lahko primerjamo in ugotavljamo problemske položaje na tem področju poslovanja (Pučko, 2004b).

**Spremljanje nabavnih cen.** Nabavne cene je izjemno pomembno spremljati in ocenjevati, saj že majhne spremembe le-teh občutno vplivajo na uspeh in uspešnost poslovanja podjetja. Nabavne cene lahko spremljamo na različne načine. Osnove so evidence, ki jo bi vodila nabavna služba oz. oseba, odgovorna za nabavo. Pri spremljanju in ocenjevanju nabavnih cen najpomembnejših vrst surovin in materialov je potrebno primerjati nabavne cene z neko osnovo, ceno iz predhodnega obdobja. Spremljati bi morali tudi nabavne stroške, stroške naročanja in stroške vzdrževanja zalog. To je pomembno za podjetje, saj se lahko le tako izračuna optimalno velikost količine naročanja in optimalno velikost povprečnih zalog v podjetju.

### 5.2.3 Strategije proizvodnje

**Poslovni prostori.** Prostor je v lasti direktorja podjetja RI d.o.o., kar predstavlja veliko prednost. Stara meščanska hiša je obnovljena in v odličnem stanju. V zgornjih nadstropjih so zasebni prostori lastnika ter pisarna. V pritličju pa je sedež same Slaščičarne in kavarne Kljukec. V enem delu se nahaja klet, kjer so shranjeni različni pripomočki, ki se ne uporabljajo, predmeti za krašenje ambienta in orodja. Zadnji vhod je namenjen zaposlenim, zraven se nahajajo tudi sanitarije za zaposlene. Ta vhod je namenjen tudi vhodnemu materialu; skozenj pa se pride tudi v klet. Nasproti kleti so postavljeni hladilniki za vhodne materiale in za že pripravljene izdelke. Kuhinja in prostor za stranke podjetja predstavljata sta osrednja dela, kjer se odvija največje dogajanje.



Notranjost objekta, namenjena strankam, je razdeljena na dva dela. Prvi del je glavni prostor, v katerem je točilni pult in pet miz. Drugi del predstavlja manjša soba s tremi mizami in z več zasebnosti. Prostor skupaj premore 8 miz in 28 sedišč. Notranjost je opremljena v domačem, a hkrati modernem in okolju prijaznem stilu. Glavni prostor krasi starinska omara, v kateri so prodajno pecivo, marmelade in ostali sezonski izdelki. Zunanji del predstavlja terasa, ki je bila prenovljena leta 2011 in v poletnem času služi kot sladoleдни vrt, ki premore 50 sedišč.

Z analizo podjetja sem ugotovila, da je prostorska kapaciteta premajhna za doseganje večjih poslovnih uspehov. Zato v magistrskem delu predlagam, da se za doseganje rasti podjetja del dobička vloži v rekonstrukcijo in ureditev poslovnih prostorov. Sam prostor proizvodnje (kuhinjo) bi bilo potrebno povečati in reorganizirati z upoštevanjem HACCP predpisov. Problemi nastajajo tudi pri prevzemu vhodnega materiala. Skladišče, kjer se shranjuje material, ki se ga se kasneje predela v proizvodnji, je premajhno, ni zračno ter ni popolnoma ločeno od polizdelkov in izdelkov. Skladišče za shranjevanje polizdelkov in izdelkov mora biti ločeno od ostalih prostorov, saj so zelo pomembne temperatura, vlažnost in higiena prostora za shranjevanje izdelkov, ki čakajo na prodajo. Podjetje bi moralo investirati v prostore za proizvodnjo in skladiščenje izdelkov.

**Proizvodna oprema.** V podjetju imajo vrhunsko proizvodno opremo. S prenovo pa bi še povečali proizvodnjo in investirali v novo peč ter pasterizator. Potrebno bi bilo kupiti primeren avto s hlajenjem za transport izdelkov. Ta ideja podjetju odgovarja, saj poslujejo tudi s podjetji iz ljubljanskega okoliša in iščejo rešitve za transport izdelkov do njihovih lokacij. Z nakupom primernega vozila bi rešili tudi to vrzel, saj je glavna skrb, da dostavijo nepoškodovane izdelke na želeno lokacijo.

**Postopek izdelave izdelka ali izvedbe storitve.** Postopki izdelave izdelka bi potekali tako kot sedaj. Vodja kuhinjskega tima bi dnevno dodelila naloge zaposlenim osebam v kuhinji. Storitve bi bile v prihodnosti kakovostnejše. Z izborom ustreznega kadra bi zopet zasloveli po hitri in prijazni postrežbi.

**Proizvodi in storitve.** V ponudbi bi bile tudi v prihodnje vedno na voljo standardne sladice. Poleg standardnih sladice bi dnevno spreminjala ponudba glede na sezono in po navdihu kuharja. Sladice morajo biti sveže in iz kakovostnih sestavin. V slaščičarni bi uredili prodajni kotiček, kjer bi prodajali tudi domače marmelade, drobno pecivo ter ostali domače slovenske izdelke.

Filozofija slaščičarne in kavarne Kljukec z oblikovano blagovno znamko je, da ponuja izdelke iz kakovostnih sestavin in po starih receptih. Slaščičarna in kavarna bi ponujala sladice, pripravljene po tradicionalnih slovenskih receptih. Zamenjali bi nekaj dobaviteljev in tako kupovali surovine na bližnjih kmetijah, kjer je preverjena kakovost izdelkov. Dobavitelji, s katerimi bi lahko v prihodnosti poslovali, so Kmetija Kenda, Kmetija Kranjc,

Kmetija Trninja, Ekološko posestvo Preščan itd. Večina izdelkov ima kratke roke uporabnosti, kar bi še bolj poudarilo svežino Kljukčevih izdelkov, bili bi še bolj polnega okusa in hkrati ne bi stranke vnašale nepotrebnih aditivov v telo. Hkrati bi lahko vzpodbudili tudi prodajo svojih izdelkov okoliškim kmetijam.

Predlagam razširitev ponudbe z alkoholnimi s pijačami in novimi napitki. V ponudbo bi vključili različne vrste piva, posebnost bi bila domače pivo. Do sedaj so imeli v ponudbi le dve vrsti piva. Podjetnik se bi lahko povezal s proizvajalcem piva iz okoliša. V poletnih dneh bi pripravljali osvežilne pijače in napitke iz različnega sadja. Ponujali bi tudi butelčna vina slovenskih proizvajalcev in domače žganje.

Še bolj se bi se morali osredotočiti na prodajo po naročilu ter poslovno sodelovati s podjetji. Za podjetja oziroma gostinske obrate, ki nimajo možnosti lastne proizvodnje, bi pripravljali izdelke po naročilu glede na povpraševanje njihovih strank. Ob tem bi lahko podjetjem tudi svetovali pri ponudbi ter izmenjali različne informacije ter znanja.

Poleg urejenega in čistega obrata želi podjetje v prihodnosti imeti izobraženo ter izkušeno osebje, ki bo imelo korekten odnos do gostov. Vizija podjetja je namreč, da nudijo gostom najboljše stvari, ki so povezane z druženjem ljudi v prijetnem ambientu in s prijaznim osebjem. Poudarek je na kakovosti izdelkov, ki jih vnašamo v telo. S tem želijo gostom dokazati, da si je za dobre stvari vredno vzeti čas.

#### 5.2.4 Finančna strategija

**Kontrola stroškov.** Stroške bi v podjetju nadziral vodja celostne podobe, ki bi pripravljala mesečna poročila in se tudi vsak mesec sestajal z računovodskim podjetjem. Če bi ugotovil, da se na določenih področjih pojavljajo višji stroški od načrtovanih, se bi moral posvetovati z direktorjem. Skupaj z zaposlenimi bi skušali ugotoviti, kje se da privarčevati, ne da bi ob tem trpela kakovost izdelkov in celotne podobe.

**Kontrola prihodkov.** Vsak dan bi strežno osebje zaključilo blagajno. Iz blagajniških izpisov bi bil razviden dnevni promet, ki bi ga morali dnevno vpisovati v posebne evidence. Vodja celostne podobe bi konec meseca izdelal grafikonske prikaze prihodkov ter analiziral določeno stanje. O stanju bi tedensko poročal direktorju, mesečno pa zaposlenim. V primeru upada prometa bi iskal rešitve skupaj z zaposlenimi.

**Dosedanje in prihodnje rasti na področju financ in ekonomike.** Ta del je za načrtovanje rasti podjetja zelo pomemben. V tem delu analize sem ugotovila, kakšne so možnosti, da bi tudi v prihodnje iz prihrankov financirali nadaljnjo rast po enakih ali celo višjih stopnjah. Podjetje se je vedno financiralo samo. Po navedbah direktorja so v preteklosti sicer spremljali različne subvencije, vendar zaradi pomanjkanja časa niso uspeli pripraviti

ustreznih dokumentov za samo prijavo na subvencijo. Dejstvo je, da se podjetje RI, d.o.o. želi razvijati in ima visoke možnosti lastnega financiranja idej, kar je s finančnega vidika zelo pozitivno. Vendar na trgu obstajajo tudi druge možnosti financiranja. V podjetju bi lahko spremljali različne sklade, razpise na občinski in državni ravni, se prijavljali na razpise za pridobitev nepovratnih finančnih spodbud za različne naložbe na vseh področjih varstva okolja – pri nakupih varčnih strojev in prevoznih sredstev pri zaposlovanju. Sicer bi s tem izgubili nekaj časa, vendar bi na ta način lahko privarčevali in hkrati investirali v izboljšave. Problem bi rešili z organizacijo časa in zadolžitvami zaposlenih.

Če bi se odločili za nakup novega prevoznega sredstva, bi lahko zaprosili za »eko« nepovratna sredstva za nakup električnega vozila. Za druge izboljšave, s katerimi se podjetje trenutno srečuje, ni razpisanih nepovratnih sredstev. Na trgu dela ponujajo tudi možnosti zaposlitve z nepovratnimi sredstvi za delodajalce.

### 5.2.5 Strategija trženja in povezovanja

Trženje je za podjetje RI, d.o.o. bistveno, saj omogoča boljše poznavanje in razumevanje trga. Trženje lahko razumemo kot sestavni del podjetniških aktivnosti in je v celoti primerno za majhno podjetje, kakršno je obravnavano podjetje. Z njim pripomoremo k boljšemu zadovoljevanju potreb in želja porabnikov ter zmanjšujemo tveganje izgub. V tem tretjem elementu oblikujem trženjsko strategijo, ki je na podlagi analiz primerna za podjetje RI, d.o.o. V prihodnje bi bilo za poslovanja podjetja smiselno, da se strateško odloča za odnose s trgom, kot predlagam v spodnjem načrtu oziroma opisu.

Strateško načrtovanje trženja bi podjetju RI, d.o.o. omogočilo optimalno izrabo razpoložljivih virov za doseg želenih poslovnih učinkov. Pri tem si lahko v podjetju pomagajo s strateškim načrtom trženja, ki je podlaga procesu izbiranja ciljnih trgov, prepoznavanja potreb in želja porabnikov na izbranih ciljnih trgih. S tem bi bolje od konkurence zadovoljevali svoje kupce in zaposlene.

**Mreženje s konkurenti.** Čeprav se podjetniku zdi mreženje s konkurenti nelogično in nesprejemljivo, si vendar lahko pri trženju v veliki meri pomagajo z izkušnjami in načinom dela konkurentov. Med njimi je veliko več stikov, kot si lahko mislimo. Majhno podjetje lahko s konkurenčnim podjetjem tudi sodeluje, če gre za velik posel. Obstajajo razna interesna združenja, neodvisni forumi in inštituti, ki imajo za cilj združevanje podjetij iz istih panog. Njihov namen je boljša informiranost majhnih podjetij o dogajanju na trgu. Gre za nepopolno in zaprto komunikacijo med člani, še posebej, ko se odločajo o primernih strategijah, novih tehnologijah in podobno. Podjetniku svetujem, da se udeleži različnih predavanj, združenj in forumov, kjer lahko dobi informacije, ki mu pomagajo pri poslovanju.

**Mreženje s kupci.** Podjetniku malega podjetja RI, d.o.o. svetujem, naj vključuje svoje kupce in potencialne kupce v aktivnosti mreženja. Predlagam, da tako, kot je že do sedaj vključeval umetnike, ki so razstavljali svoje slike in druge umetnine v podjetju, deluje tudi v prihodnje in hkrati poskuša to mrežo še razviti in povečati. Na takšen ali podoben način lahko z različnimi dejavnostmi vključi tudi druge kupce ali potencialne kupce. Podjetniki, ki se zavedajo pomembnosti dobrih odnosov za uspeh podjetja, veliko časa vlagajo v vzdrževanje odnosov s kupci.

**Ponudba.** V sedanjo ponudbo bi lahko vnesli svežino ter se še bolj osredotočili na proizvodnjo sladic po naročilu. Strežno osebje bi moralo obvladati tudi večšine prodaje s pomočjo različnih organiziranih izobraževanj ali pogovorov na sestankih. Pripravili bi lahko tudi plan letnih dogodkov. Z njihovim izvajanjem bi gotovo privabili stare in nove stranke.

**Oblikovanje cenovne strategije.** Cena je zelo pomemben dejavnik pri odločitvi za nakup, vendar je v razmerju s kvaliteto. Potrošnik se bo lažje odločil za nakup izdelka, dražjega izdelka, če bo izražal svojo kvaliteto in mu ponujal neko dodano vrednost. Cene izdelkov naj ne bi bile višje od cen pri konkurentih, so pa in bodo še višje, kot so cene izdelkov s trgovinskih polic, saj pomenijo tudi bistveno višjo kakovost. Dražja sta že sam postopek proizvodnje in cena sestavin. Cene bi določali po sedanjem, že utečenem principu.

Izračunali bi lastne vrednosti svojih proizvodov, cene podobnih izdelkov primerjali s tistimi na tržišču ter določili realno ceno, ki bo prinašala dobiček.

### 5.3 Rast in razvoj podjetja RI, d.o.o.

Podjetje RI, d.o.o., bo za rast in razvoj v prihodnosti v svoje poslovanje uveljavljalo strateško načrtovanje in določanje ciljev. To sodi med najpomembnejše aktivnosti podjetja, saj tako opredeli svoje poslanstvo, cilje in strategijo. Premišljen in pripravljen načrt bo podjetju RI d.o.o., v pomoč, da lažje posluje, se izogne težavam, se ne prepušča naključju temveč vlaga v razvoj in rast.

Za majhna podjetja, kot je RI, d.o.o., velja tudi da je podjetnik tisi, ki v sebi združuje funkcijo lastnika in managerja. Podjetnik navadno pripravlja strategije neformalno, katere usmeritve prihajajo iz lastnih izkušenj, opazovanj in sodb. Z analizami in njihovimi rezultati pa bi temeljile strateške odločitve v prihodnosti poslovanja podjetja RI d.o.o..

Da bi bila izvedba strategije razvoja in rasti učinkovita mora podjetnik motivirati zaposlene k sodelovanju pri izvedbi načrtovanih aktivnosti. Zaposlenim mora z učinkovito komunikacijo predstaviti aktivnosti načrta tako, da zaposleni razumejo ter se zavedajo svoje naloge. Pred izvajanjem plana mora podjetnik terminsko opredeliti izvajanje posameznih aktivnosti, določiti odgovorne zaposlene in predati natančna navodila.

Rast in razvoj podjetja RI d.o.o. se bosta pojavljala v različnih funkcijah podjetja ter na različne načine. Odražala se bosta v izboljšani organizacijski klimi, timske delu, povečanju proizvodnje, povečanju in zadovoljstvu kupcev, povečanju produktivnosti in povečanju dobička. V praksi se rast podjetja največkrat prikazuje z rastjo prodaje, dobička in števila zaposlenih.

## 5.4 Ovire pri rasti podjetja RI, d.o.o.

V izogib problemom in kritičnim tveganjem je potrebna osredotočenost na poslovanje in pozitivna naravnost pri reševanju problemov.

**Makro raven.** Tveganja na makro ravni so tista tveganja, ki vplivajo na poslovanje podjetij v različnih panogah in niso odvisna od enega samega podjetja. Gre za tveganja na ravni celotnega gospodarstva in zaradi katerih je lahko prizadetih več podjetij. V primeru podjetja RI, d.o.o. so na makro ravni možna naslednja tveganja:

- panoga (širša konkurenca, sezonska nihanja);
- država (predpisi in zakonodaja, tehnični standardi, sprememba davčnih stopenj);
- okolje (gospodarska in politična gibanja, kupna moč, sprememba v blaginji ljudi).

**Raven podjetja.** Pri tej ravni ima podjetje nekaj več vpliva na dogajanje v primerjavi z makro ravni, a kljub temu ne more preprečiti problemov, ki nastajajo. Pomembno je, da se podjetje zaveda in prepozna čim več problemov, ki se lahko pojavijo; na njih mora biti pripravljeno oziroma mora poiskati rešitve, da jim izogne. V primeru podjetja RI, d. o. o. so na ravni podjetja možna naslednja tveganja:

- podjetje (neredne dobave, tehnični problemi, finance);
- vezanost na dobavo ekoloških kmetij, ponudba na trgu ni velika, cene živil se lahko občutno dvignejo, zato obstaja nevarnost, da bi bili prisiljeni zvišati cene izdelkov;
- politični nemiri v državi in Evropski uniji, razne davčne obveznosti. Možna so sezonska nihanja, v času dopustov se lahko zmanjša število gostov;
- spremembe cen surovin. Predvidevam, da se tudi cene surovin ne bodo drastično spreminjale, ki bi podjetje prisililo k uvedbi strogih varčevalnih ukrepov;
- požar in podobne nevarnosti ob sami obnovi kavarne. Poslovanje bi v času obnove ustavili, zato ne bi imeli problemov z varnostjo strank. Vsekakor je podjetje ustrezno zavarovano in pričakuje se lahko, da obnova ne bi trajala predolgo.

Strateško planiranje poslovanja in razvoja je ključni način, da podjetje premaga ovire. Slabo finančno upravljanje lahko podjetje RI, d.o.o., vodi v negativne številke, manjka poudarek na usposabljanju in izobraževanju zaposlenih. Nezadostno poznavanje in spremljanje zakonodaje in predpisov kakovosti predstavlja eno od ovir, ki lahko poveča

stroške. Veliko oviro v podjetju RI, d.o.o., predstavlja vse bolj slabša organizacijska klima, katero hkrati čutijo tudi kupci in jih vedno več izraža nezadovoljstvo. Podatek o nezadovoljstvu kupcev sem pridobila z intervjuji naključnih kupcev in zaposlenih Podjetje nima vizije, poslanstva in dolgoročnih ciljev v pisni obliki. Zaposleni so slabše motivirani in se s podjetjem ne morejo poistovetiti. Moje mnenje je, da sta vizija in cilji podjetja temelj vsake strategije in načrtovanja. Seveda si mora podjetje zastavljati visoke a realne cilje, ki so usmerjeni v rast in razvoj. Vse boljše kot, da se prepušča naključju.

## **SKLEP**

Podjetništvo ni enkraten dogodek, temveč predstavlja proces spreminjanja inovativne ideje v rastoče podjetje. Večina podjetij zaključi svoje poslovanje kot rezultat neuspeha, med drugimi pa preživijo podjetja, ki dosežejo točko preloma. Za podjetje, ki preživi, pa še ni rečeno, da se tudi razvija in raste. Podjetnik obravnavanega podjetja RI d.o.o., ne želi svojih poslov razviti v visoko rastoče podjetje, temveč se osredotoča na stvari, ki dejansko vplivajo na blaginjo običajnih ljudi in na procese, ki oblikujejo družbo. Podjetnik podjetja RI, d.o.o., je personifikacija podjetja, kar je značilno za majhna podjetja. Razvoj lastnika lahko pomeni tudi razvoj podjetja. Analiza problemov v takšnih podjetjih je zelo zahtevna, saj gre za izrazito personaliziran stil vodenja podjetja, pri katerem ni jasnih funkcij v organizaciji, saj se vse naloge stekajo k podjetniku, ta pa ni nagnjen k izgradnji formalne organizacije. Podjetnik podjetja RI, d.o.o., kljub vsemu želi, da se njegovo podjetje razvija, ustvarja svoje konkurenčne prednosti, brani ga pred stagnacijo in propadom.

Majhna podjetja lahko šele z rastjo in prehajanjem v večjo obliko podjetja vpeljejo strateško načrtovanje. V začetnih stopnjah delovanja malega podjetja ima podjetnik pogosto omejeno strateško miselnost. Vsaj v začetnih stopnjah delovanja oziroma razvoja je podjetje omejeno na strateško razmišljanje lastnika/managerja, kar pa ne pomeni, da nova majhna podjetja z manj formalnim strateškim načrtovanjem in z nekaj zaposlenimi ne morajo biti uspešna. Z rastjo in razvojem podjetja pa so strategije vedno bolj pomembne. Tako lahko trdim, da je strateško načrtovanje v majhnih podjetjih različno glede na stopnjo njihovega razvoja.

Za majhna podjetja je značilno, da se pri samem razvoju in rasti slabo spopadajo s težavami pri pridobivanju zunanjega kapitala, potrebnega za hitro rast. Podjetni managerji so včasih nesposobni obvladovati naraščajočo kompleksnost organizacije. Slabost se kaže tudi pri financiranju poslova, saj se lahko spopadajo z velikimi težavami pri pridobivanju kapitala, zlasti rizičnega. Poleg tega podjetniki majhnih podjetij niso nagnjeni k prevelikemu tveganju. Inovacije predstavljajo nesorazmerno veliko finančno tveganje, ki ga niso sposobni razprostrti po portfelju projektov. Prednosti majhnih podjetij se kažejo predvsem v upravljanju podjetja zaradi odsotnosti birokracije, dinamičnih podjetnih managerjev, ki hitro reagirajo na nove priložnosti in so pripravljeni prevzemati riziko. Prednosti vidim tudi v trženju in hitremu reagiranju na hitro spreminjajoče zahteve trga.

Lastniki majhnih podjetij so največkrat v njih tudi zaposleni. Vse te karakteristike, ki jih imajo majhna podjetja, govorijo v prid dejstvu, da je z njimi potrebno upravljati na drugačen način.

Kadar se majhno podjetje znajde v krizi, je to znak, da je s samo organizacijo poslovanja nekaj narobe. V takšnem primeru moramo strateško pripraviti načrt sprememb. Strateško pripravljane načrte namreč zmanjšuje tveganje za neuspeh. Če podjetje nima izdelane nove strategije trženja, strategije proizvodov, če podjetnik ne pozna ter upošteva lastnosti svojih zaposlenih in delovanja dejanske organizacijske strukture lahko z nepremišljenimi koraki naredi še večjo izgubo.

Če želi podjetje RI, d.o.o. v prihodnosti poslovati uspešno in se pri tem razvijati, bi moralo začeti svoje delovanje prilagajati potrebam kupcev in trendom v delujoči panogi. Za svojo rast mora imeti podjetje RI, d.o.o., jasno zastavljeno vizijo, konkretno opredeljene kratkoročne in dolgoročne cilje ter izdelano oceno tveganja z več opcijskimi rešitvami v različno tveganih poslovnih situacijah. Podjetju RI, d.o.o. predlagam vzpostavitev strateškega sistema planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja (analiziranja) na vseh ravneh delovanja. Opustiti mora miselnost, da so odnosi med zaposlenimi v podjetju in odnosi do strank stvar naključja in se za želene rezultate strateško odločati. V prihodnosti naj podjetje RI, d.o.o., spremlja svoje poslovanje, se bolj prilagaja trgu in prepozna priložnosti za lasten razvoj ter rast. Del sredstev se lahko investira v proizvodni prostor, poslovni prostor in ambient slaščičarne.

Številna podjetja se zavedajo, da do neuspehov pri izvajanju prihaja, vendar so podjetja za takšno stanje v večini, odgovorna sama. Zato je pomembno, da je podjetje strateško usmerjeno, ne glede na velikost. Strateško usmerjenost podjetje dosega z usklajevanjem svojega delovanja s strategijo, ki pomeni vsakodnevno opravilo vsakogar, predstavlja nenehen proces, pospešuje spremembe in preoblikuje strategije v operativna dejanja. S tem podjetje kvalitetno zadovoljuje svoje zaposlene in stranke, kaže svojo edinstvenost ter dosega konkurenčne prednosti z inovacijami, kar pospešuje njegovo rast in razvoj.

Podjetnik malega podjetja RI, d.o.o., pogosto vodi podjetje preveč intuitivno, na podlagi preteklih izkušenj, kar pomeni, da je velikokrat nepripravljen na spremembe na trgu. Velikokrat razvija produkte, ki ne ustvarjajo dodane vrednosti in uspehe prepušča naključju. Zato je pri poslovanju priporočljivo strateško razmišljanje, kar pomeni, da naj se podjetnik sistematično pripravi na poslovanje v prihodnosti. Strateško načrtovanje in priprava strategije za različna obdobja sta za podjetje RI, d.o.o., zelo pomembna, saj v tem procesu preučimo različne možnosti nadaljnjega razvoja podjetja. Pri oblikovanju je pravilno, da upoštevamo tudi pretekle napake in uspehe poslovanja, zakaj je podjetje tako poslovalo in kako lahko še bolje posluje. Možnosti razvoja podjetja RI, d.o.o. je potrebno natančno finančno ovrednotiti, saj bo na podlagi številk podjetnik lažje sprejemal

odločitve, ki so najbolj primerne. Strategija, ki bo dobro postavljena, bo podjetniku podjetja RI, d.o.o., v pomoč pri predvidevanju in optimiziranju poslovnih rezultatov.

Oblikovanje strategij pomaga jasno določiti ključne strateške projekte. Tako lahko trdim, da je glavni namen strategije definirati uresničljiv cilj podjetja v prihodnosti in daje priložnost, da podjetje zaposlene aktivno vključi v proces. Vsak zaposleni lahko v podjetju vidi priložnosti tudi za svoj razvoj in aktivno prispeva k uresnitvi načrtanega cilja podjetja. Trdim lahko, da je strategija živ načrt razvoja podjetja, ki sproti obnavlja in upošteva zunanje okolje.



## LITERATURA IN VIRI

1. Acs, Z.J., & Audretsch, D.B. (1990). *Innovation and Small Firms*. Cambridge: MA: MIT Press.
2. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (b.l.). *Letna in zaključna poročila podjetja RI d.o.o.* Najdeno 10. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5718830000>
3. Antončič, B. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
4. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
5. Barrow, C., Brown, C., & Clarke L. (1994). *The Business Growth Handbook*. London: Kogan Page.
6. Bart, C. K. (2000). Mission Statements in Canadian Not-for-Profit Hospitals: Does Process Matter? *Health Care Management Review*, 25(2), 45–63.
7. Belak, J. (1993). *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba obzorja.
8. Belak, J. (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management, Posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter.
9. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
10. Bertoneclj, A., & Meško, M. (2011). *Trajnostni razvoj organizacije*. Ljubljana: GV Založba.
11. Bridges, M. C., & Bryce, W. W. (2008). Going beyond green: The »why and how« of integrating sustainability into the marketing curriculum. *Journal of Marketing*, 7(1), 117–127.
12. Brooksbank, R. (1999). The theory and practice of marketing planning in the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(2), 78–90.
13. Carson, D. (1995): *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London: Prentice Hall Europe.
14. Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction and green trust. *Journal of Business Ethics*, 9, 397–319.
15. Cohen, W. A. (1995). *The Marketing Plan*. New York: John Wiley & Sons.
16. Connely, B. L., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2011). Toward a theoretical textbook for sustainability research in marketing. *Journal of Academy of Marketing Science*, 39, 86–100.
17. Dimovski, V., & Perger, S. (2005). *Učeca se organizacija*. Ljubljana: Založba GV.

18. Drohan, W. M. (1999). Writing a Mission Statement. *Association Management*, 51(1), 117.
19. Duh, M. 1995. *Posebnosti politike malih in srednje velikih podjetij s primerom družinskega podjetja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Fillion, L. J. (1991). *The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Marketing*. Georgia: USSR.
21. George, M. J., & Jones, R. (2000). *Essentials of managing organizational behavior*. Upper Saddle River (N. J.): Prentice Hall.
22. Gilmore, A., Carson, D., & Grant K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6–11.
23. Horžen, A., Šunta, M., & Zorko, B. (2003). *Stalne izboljšave – izziv za mikro in mala podjetja*. Brežice: Razvojni center Brežice.
24. Horžen, A. (2005). *Kaizen Transforming Operations into a Strategic Competitive Advantage, Continouus Improvement in Slovenia*. Cerklje ob Krki: DRVUP.
25. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
26. Koman, I. (2012). Oblikovanje proizvodne strategije in konkurenčne prednostne naloge podjetja. *Naše gospodarstvo*, 58(5/6), 64–77.
27. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
28. Kotler, P. (1996). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
29. Kralj, J. (2003). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
30. Lipičnik, B. (1996). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Mazzarol, T., & Rebound, S. (2009). *The strategy of small firms*. Cheltenham UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
32. Mckeown, M. (2015, 1. december). Strategija pomeni oblikovanje prihodnosti. Najdeno 1. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.marketingmagazin.si/mm-blog/intervju/12307/max-mckeown-strategija-pomeni-oblikovanje-prihodnosti->
33. Mesec, B. (1997). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
34. Miller, D. (1986, 1. november). Chief Executive Personality and Corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389–1409.

35. Mugler, J. (1993). *Betriebswirtschaftslehre der Klein und Mittelbetriebe*. Wien: Springer Verlag.
36. Ottesen, G. G., Foss, L., & Gronhaug, K. (2002). Exploring the accuracy of SME manager's network perceptions. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 593–607.
37. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Pučko, D. (2004a). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Pučko, D. (2004b). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Quian, G. (2002). Multinationality, product diversification and profitability of emerging US-small and medium sized enterprises. *Journal of business Venturing*, 17, 611–633.
41. Rusjan, B. (2013). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Shepherd, A. D., & Wiklund, J. (2004). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(2005), 71–91.
43. Smallbone, D., & North, D. (2000). The innovation and growth of rural SMEs during the 1990s. *Regional Studies*, 34(2), 14–57.
44. Starman, A. B. (2013). Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika*, 130(1), 66–81.
45. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2015*. Najdeno 10. novembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
46. Strokes, D. (2002). Putting Entrepreneurship into Marketing: The processes of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(2002), 1–16.
47. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
48. Tavčar, M. (1997). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
49. Thompson, A., & Strickland, A. (1999). *Strategic management: concepts and cases*. Boston: Irwin/Mcgraw-Hill Book co.
50. Treven, S. (1992). *SWOT analiza*. Kranj: Organizacija in kadri.
51. Virvilaite, R., & Sliburyte, L. (2001). *Preparation of a Marketing Strategy in an Industrial Company*. Burlington: Ashgate.
52. Walinskas, K. (2000). From Vision to Reality. *Industrial Management*, 42(6), 22–23.

53. Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy. Achieving sustainability*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
54. Wickham, A. P. (1998). *Strategic Entrepreneurship*. London: Pitman publishing.
55. Yearout, S., Miles, G., & Koonce, H. R. (2001). *Multi-Level Visioning, Training & Development*. Virginia, U.S.A.: ASTD Press.
56. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS št. 65/09, 55/15*.
57. Žakelj, L. (2004). *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*. Delovni zvezek 6. Ljubljana: Umar.

## **PRILOGE**









## KAZALO PRILOG

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik .....                         | 1  |
| Priloga 2: Intervju s podjetnikom .....                     | 5  |
| Priloga 3: Finančni podatki preteklega poslovanja .....     | 10 |
| Priloga 4: Kupci in segmentacija.....                       | 15 |
| . Priloga 5: Predstavitev nalog vodje celostne podobe ..... | 17 |
| Priloga 6: Predstavitev nalog vodje proizvodnje.....        | 20 |
| Priloga 7: Predlogi za spremembe .....                      | 21 |



## PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Mateja Petrovčič, študentka Ekonomske fakultete. Pišem magistrsko delo na temo Strategije rasti podjetja na primeru RI, d.o.o. Prosim Vas, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite vprašalnik. Podatki mi bodo pomagali pri izdelavi magistrskega dela. Želim ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako jo sprejemajo. Anketa je anonimna. V vprašalniku so navedene trditve. Prosim Vas, da vsako trditev pozorno preberete in ocenite, v kolikšni meri drži. Označuje se od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Ocenjujete tako, da obkrožite oceno na desni strani trditve.

Hvala za Vaš čas in sodelovanje.

Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice označite svoje strinjanje oz. nestrinjanje s trditvami. V mislih imejte celotno organizacijo, kolikor jo poznate.

|                        |                     |                   |                        |                         |
|------------------------|---------------------|-------------------|------------------------|-------------------------|
| 1 Sploh se ne strinjam | 2 Delno se strinjam | 3 Niti da niti ne | 4 Večinoma se strinjam | 5 Popolnoma se strinjam |
|------------------------|---------------------|-------------------|------------------------|-------------------------|

### Odnos do kakovosti

|    |                                                                      |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembna.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Inovativnost in iniciativnost

|    |                                                                                      |   |   |   |   |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Naše storitve stalno izboljšujemo.                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le naši vodje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Motivacija in zavzetost

|    |                                                                                      |   |   |   |   |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | V naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Pripadnost organizaciji

|    |                                                                                       |   |   |   |   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Zaposleni ne bi zapustil organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Naša organizacija ima velik ugled v okolju.                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Zaposleni o organizaciji tudi zunaj nje govorimo pozitivno.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Notranji odnosi

|    |                                                                |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | V naši organizaciji med seboj bolj sodelujemo, kot pa tekmuje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Sodelavci drug drugemu zaupamo.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Konflikte rešujemo v skupno korist.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Odnosi med zaposlenimi so dobri.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev

|    |                                                                                               |   |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Cilje organizacije zaposleni sprejemamo za svoje.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Pri postavljanju ciljev poleg vodje sodelujemo tudi ostali zaposleni.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo ( dolgoročni razlog obstoja in delovanja ). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Organiziranost

|    |                                                                                        |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Naši vodje odločitve sprejemajo pravočasno.                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Vodenje

|    |                                                                      |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vedenje.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Notranje komuniciranje in informiranje

|    |                                                                                               |   |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | O dogajanju v drugih enotah dobivamo dovolj informacij.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Vodstvo organizacije posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Delovni sestanki so redni.                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Razvoj kariere

|    |                                                                                  |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Nagrajevanje

|    |                                                                          |   |   |   |   |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so ustrezno stimulirani.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Strokovna usposobljenost in učenje

|    |                                                                                |   |   |   |   |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Zaposleni se učimo drug od drugega.                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Sistem usposabljanja je dober.                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Podatki o anketirancu

#### Spol :

- Ženski
- Moški

#### Starost

- Do 30 let
- Od 30 do 40 let
- Od 40 do 50 let
- Nad 50 let

#### Stopnja izobrazbe

- Poklicna šola
- Srednja šola
- Višja šola
- Visoka šola in več

**Delo v organizaciji (več možnih odgovorov)**

- 1–2-krat na teden
- 3–5-krat na teden
- Več kot 5-krat na teden
- Do 1 leta
- Od 1 do 2 let
- Od 2 do 5 let
- Od 5 do 10 let
- Od 10 do 20 let
- Nad 20 let

## **PRILOGA 2: Intervju s podjetnikom podjetja**

### **OSNOVNI PODATKI PODJETJA**

- Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje: gostinstvo
- Število zaposlenih: 2
- Leto ustanovitve: 1991
- Delež vrednosti prodaje na slovenskem trgu in glavni tuji trgi: ni podatka
- Položaj sogovornika v podjetju (direktor, lastnik, solastnik) in njegova izobrazba: strojni inženir
- Datum intervjuja in čas trajanja intervjuja: 1. junij 2015, 2 uri.

*Ali mi lahko kaj poveste o trgu vaših izdelkov/storitev? (Op.: Pričakujete, da vam bo sogovornik povedal kaj o trgu v smislu velikosti, geografske lokacije, jakosti konkurence, zaznavanja razlik v željah in pričakovanjih kupcev ipd).*

*Kaj so po vašem prepričanju najpomembnejši dogodki, spremembe, ki so se pojavili na vašem trgu v zadnjih nekaj letih?*

Podjetnik, s katerim sem se pogovarjala, se ukvarja z obrtno proizvodnjo sladice in prodajo izdelkov v lastni slaščičarni ter deloma tudi v dveh delikatesah v Ljubljani. Njegovo podjetje spada v gostinsko panogo. V samem začetku delovanja podjetja je bila usmeritev predvsem v lokalne obiskovalce mesta. Danes pa pokriva vedno večje geografsko področje, saj ljudje pridejo na dobro sladico in kavo tako iz domačega kraja, njegove okolice kot iz drugih regij Slovenije. Slaščičarna si je skozi leta delovanja ustvarila svoj »imidž« in kvaliteto, tako na ravni samih slaščic, sladoleda, peciva kot tudi samega ambienta ter prijazne postrežbe.

Glede konkurence mi je podjetnik povedal, da je ta vedno bila in bo vedno večja, vendar se je ne boji. Z razvojem tehnologije prihaja vse več masovno pridelanih izdelkov. Ti izdelki se prodajajo povsod, lahko jih najdemo na trgovinskih policah, na policah raznih prodajaln, v restavracijah in v raznih slaščičarnah (kjer nimajo svoje proizvodnje). Takšni izdelki se zadnja leta vse več pojavljajo na konkurenčnem trgu. Vendar je sam prepričan v moč svoje konkurenčne prednosti, ki je ravno v nasprotju s konkurenco.

Izdelki iz njegove slaščičarne so popolnoma brez aditivov, konzervansov in so narejeni na kvalitetni smetanovi osnovi. Taki izdelki so težko transportirani, saj imajo kratek rok uporabnosti. Veliki proizvajalci slaščic si izdelkov brez dodajanja aditivov ne bi mogli predstavljati. Po eni strani se ne bi mogli prodati v tako kratkem času, po drugi strani bi se njihova oblika pri transportu uničila.

Vse več ljudi je bolj pozornih na etikete proizvodov ter njihovo naravo. Vse bolj smo ozaveščeni glede zdrave prehrane. Vprašanje je, kaj za nekoga pomeni oziroma predstavlja "zdrava prehrana". Vendar se ta trend vedno bolj obrača k naravnemu, kmečkemu in domačemu. Ti izdelki pa so posledično tudi dražji.

O gospodarski krizi je podjetnik povedal, da je ni izrazito čutil. Na krizo so se pripravili in niso podražili svojih izdelkov ter storitev. Ravno nasprotno, šli so v investicijo. Letos so praznovali otvoritev prenove lokala. Podjetnik je vložil v prenovo ambienta, notranje ureditve in letnega vrta. Stene lokala so namenjene umetninam raznih slikarjev, kjer razstavljajo svoje izdelke. S tem ponuja svojim gostom neko novo doživetje ob druženju s prijatelji, občudovanju umetnosti ter uživanju dobre sladice in kave. Podjetnik želi svojim gostom ponuditi nekaj novega, nekaj doživetega, da bi se vsakič radi vrnil nazaj.

Pomembna sprememba za podjetje pa so sprejeti strožji predpisi HACCP. Podjetnik je mnenja, da so tako strogi predpisi za majhna podjetja nepotrebni. Za podjetja in gostinstva, ki se ukvarjajo z masivno izdelavo prehrane, so pomembni.

*Povejte mi kaj o svojih konkurentih. (Op.: Pričakujete, da vam bo sogovornik povedal kaj o svojih neposrednih in bolj posrednih konkurentih – jih morda navedel poimensko, o tem, kaj zaznava kot njihove prednosti in slabosti ipd.)*

Podjetnik se zaveda, da živi v času, ko se vse odvija zelo hitro. Podjetja rastejo in postajajo internacionalna ter konkurenčna lokalnim podjetjem.

O širši konkurenci je povedal, da se vedno več ljudi zaveda pomena zdrave in naravne prehrane brez aditivov. Ljudje, ki so finančno zmožni, si lahko takšne izdelke lažje privoščijo. Kot širšo konkurenco je navedel slaščičarske in pekovske izdelke na policah manjših trgovin, supermarketov in hipermarketov. Ožjo konkurenco zanj predstavljajo slaščičarne v bližnji okolici. Vendar imajo izdelke na drugačni osnovi, kot jih ima podjetnik. Na primer makedonska slaščičarna, kjer ponujajo izdelke na osnovi listnatega testa in masla.

Podjetnik pravi, da ni tako pomembna količina slaščičarn, če je trg dovolj velik. Tako kot primer v Padovi, kjer je veliko število slaščičarn, vendar so vse polne. Gre za navade gostov. Ko pride gost v tvojo slaščičarno in je zadovoljen v vseh pogledih, se bo slej kot prej vrnil.

*Ali mi lahko poveste kaj o svojih kupcih – porabnikih (Op.: Pričakujete, da vam bo sogovornik znal bolj ali manj opisati profil svojih kupcev, morda bo celo izpostavil, da ima različne segmente kupcev z različnimi zahtevami ?) - Koliko jih imate? Kdo so za vaše podjetje ključni kupci?*

Podjetnik je povedal, da so njegovi gostje predvsem družine z otroki. Že na začetku poslovanja podjetja se je odločil za ta segment kupcev. Takrat je bilo veliko gostiln in barov, v katere so zahajali predvsem moški, kjer so spili kakšno alkoholno pijačo. Takšno okolje ni primerno za otroke, mamice in ugledne družine. Slaščičarne, razen makedonske, ni bilo. Ni bilo tudi nobene ponudbe za žene, otroke in družine. Podjetnik je veliko potoval in opazoval kulturo, ljudi, objekte s ponudbami in infrastrukturo mest. Tako se mu je porodila ideja, s katero od samega začetka in vse do danes privablja družine z otroki.



Alkohol se pije omejeno in tudi cenovno je drag. Tako v njegovo slaščičarno ne prihajajo “vaški pijančki”, kar zna biti nerodno in lahko odganja goste.

Tipi gostov in aktivnosti:

- otroci praznujejo svoje rojstne dneve s prijatelji;
- upokojenci pridejo na tortico in kavico. Radi obujajo okuse tradicionalnih slovenskih peciv in slaščic. Stare mame pripeljejo svoje vnučke;
- ločenci pripeljejo svoje otroke, da se skupaj posladkajo in družijo;
- ob likovnih razstavah pridejo umetniki;
- ob odvijanju športnih dogodkov pridejo člani športnih društev, ki že po tradiciji hodijo v slaščičarne;
- predvsem pa predstavlja prostor za druženje za vsakogar.

*Zakaj vaši kupci raje kupujejo vaše izdelke/storitve in ne tistih od konkurentov? Kakšne prednosti jim vi nudite, česar konkurenti ne nudijo (oz. Kako bi z enim ali dvema stavkoma skušali prepričati kupca o tem, zakaj naj kupuje pri vas in ne pri konkurentih?)*

Kot sem že prej navedla, je podjetnik prepričan v svojo konkurenčno prednost. Ta izvira iz kakovostnih sestavin in domačnosti raznovrstnih slaščic ter tradicionalnega slovenskega peciva, ki ne vsebujejo aditivov.

Kupci lahko kupijo slaščice tudi za na pot, za domov. Tako si sami izberejo okolje, v katerem se bodo počutili sproščene in bodo uživali. Poleg tega tudi sam ambient slaščičarne daje občutek domačnosti, sproščenosti in hkrati prefinjenosti. Ob takih trenutkih in užitkih si lahko pričaramo »odraslo otroštvo«.

Podjetnik poskrbi, da imajo gostje pestro izbiro izdelkov v vsakem letnem času, ob praznikih in posebnih dnevih. Tako na primer:

- poletje (sladoled, sadne kupe, sorbeti);
- zima (čaji, tople sladice);
- posebni dnevi, prazniki (večja izbira potic, piškoti), pustovanje (krofi).

*Kako pridobite ideje za nove izdelke/storitve in za izboljšave ali dopolnitve dosedanjih izdelkov/storitev?*

Podjetnik rad potuje po vseh možnih krajih in z opazovanjem pridobi ideje, ki mu pomagajo do izboljšav in dopolnitev samih izdelkov, storitve ter ambienta. S svojim razmišljanjem (metoda »brainstorming«) pride do idej.

*Kako, kje pridobite informacije, ki vam omogočajo spremljati, kaj se dogaja na vaših trgih?*

Podjetnik pridobi informacije iz različnih mest. Najpomembnejše mesto predstavlja njegov lokal, v katerem pride do najpomembnejših informacij, ki jih pridobi s pogovorom gostov in z opazovanjem obnašanja ljudi.

V določenem obdobju se usede v avto in opazuje okolje, konkurenco, obnašanje ter agresivnost prodajalcev polizdelki. Informacije o širšem trgu si pridobi preko medijev, interneta, dnevnih in mesečnih dogajanj na domačih ter svetovnih trgih. Podjetnik tudi rad potuje in vedno obišče tuje slaščičarne, kjer tudi pridobi veliko informacij.

*Po kakšnih prodajnih kanalih pridejo vaši izdelki do kupca? (Op.: To vprašajte le v primeru, če se poslovanje podjetja nanaša (tudi) na izdelke in ne na storitve.)*

Kot je že rečeno, izdelke kupec kupi v slaščičarni. 20 % prodaje mu predstavlja tudi prodaja slaščic v delikatesah. Vendar se temu izogiba predvsem zaradi plačilne discipline.

*Kakšne poti, načine uporabljate za promocijo svojih izdelkov/storitev?*

Sponzoriranje športnih društev. Internetna stran, televizijsko oglaševanje. Sponzorstvo je najboljšo. Otvoritve slik, raznih razstav. V prihodnje načrtuje prireditve, kot so razni literarni večeri, potopisi ipd.

*Ali mi lahko poveste (okvirno), kako določate cene svojim izdelkom/storitvam (Op.: Skušajte tudi izvedeti, kakšno vlogo imajo pri tem stroški, cene konkurentov in cenovna občutljivost kupcev.)?*

Glede na cene konkurence in oceno potrošenega materiala.

*Povejte mi kaj o tem, ali in kako skušate ohranjati stike s kupci po prodaji? Ali je vaša pozornost bolj usmerjena v pridobivanje novih kupcev ali v ohranjanje dosedanjih kupcev?* Podjetnik se zavzema za obe usmeritvi. Pomemben je pristop do gostov, prvi vtis, ki ga nov kupec pridobi o izdelkih, postrežbi in celotnem doživetju. Če se bo gost ob prvem obisku dobro počutil, je večja verjetnost, da se bo vrnil. Podjetnik ohranja stike s kupci s svojo ponudbo, komunikacijo in z dobrimi odnosi. Tako je pomembno, da so odnosi do gostov vedno korektni, prijazni in ustrezljivi.

*Kaj si vi predstavljate z marketingom oz. s trženjem? Kdo v vašem podjetju je za to zadolžen? Katera poslovna funkcija se vam zdi za uspešno poslovanje in obstoj vašega podjetja najbolj pomembna in zakaj?*

Podjetnik si z marketingom predstavlja celoten okvir podjetja. Lahko bi rekla, da podjetnik razmišlja v smeri strateškega mišljenja. Pomembna sta mu vizija in poslanstvo. Svojih načrtov in investicij se loti previdno in analitično.

Podjetnik sam predstavlja podjetje s poslanstvom oziroma imidžem podjetja. Uporablja pa tudi lokalni televizijski marketing. Preko tega želi kupcem sporočiti novosti, napove akcije, dogodke ipd. To delo opravlja honorarno zaposlena oseba, ki ima znanje na področju trženja.

Podjetnik je na vprašanje pomembnosti poslovne funkcije odgovoril, da s pravim razmerjem delovanja vseh funkcij, podjetje deluje v smeri poslanstva in vizije. Ker ima neposreden stik s kupci, sta pomembni dobra komunikacija in ugled podjetja, saj se tako kupci vračajo, hkrati pa pridobiva nove kupce (nekdo, ki je že bil gost, pripelje novega gosta). Pravi, da je pri njem še najbolj pomembno trženje »iz rok v usta in do ust«.

*Ali vi, kot lastnik/direktor podjetja danes načrtujete, kaj bo delalo podjetje čez tri ali pet let? Ali imate takšne načrte kje formalno zapisane (Ali se vam to sploh zdi potrebno?) ali pa so predvsem v vaši glavi?*

Podjetnik je rekel, da ima več usmeritev oziroma vizij, ki sicer še niso zapisane in obdelane. Problem je čas. V prihodnosti pa bo vizija, ki jo ima predvsem v glavi odvisna od razmer.

**PRILOGA 3: Finančni podatki preteklega poslovanja***Tabela 21: Podatki iz bilance stanja podjetja RI d. o. o.*

| <b>PODATKI IZ BILANCE STANJA</b>                                 |              |              |              |              |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| SREDSTVA                                                         | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  |
| A. DOLGOROČNA SREDSTVA                                           | 177.699,00 € | 171.477,00 € | 207.691,00 € | 183.614,00 € |
| I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne omejitve | 164.048,00 € | 151.733,00 € | 150.063,00 € | 158.239,00 € |
| 1. Neopredmetena sredstva                                        | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| 2. Dolgoročne aktivne časovne omejitve                           | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| II. Opredmetena osnovna sredstva                                 | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| III. Naložbene nepremičnine                                      | 31.489,00 €  | 19.174,00 €  | 17.504,00 €  | 25.680,00 €  |
| IV. Dolgoročne finančne naložbe                                  | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| 1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil                    | 132.559,00 € | 132.559,00 € | 132.559,00 € | 132.559,00 € |
| 2. Dolgoročna posojila                                           | 132.559,00 € | 132.559,00 € | 13.259,00 €  | 132.559,00 € |
| V. Dolgoročne poslovne terjatve                                  | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| VI. Odložene terjatve za davek                                   | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| B. KRATKOROČNA SREDSTVA                                          | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| I. Sredstva za prodajo                                           | 13.651,00 €  | 19.744,00 €  | 56.338,00 €  | 25.375,00 €  |
| II. Zaloge                                                       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| III. Kratkoročne finančne naložbe                                | 3.044,00 €   | 1.124,00 €   | 2.663,00 €   | 2.429,00 €   |
| 1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil                   | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |

se nadaljuje

*Tabela 20: Podatki iz bilance stanja podjetja RI d. o. o. (nad.)*

|                                                                                          |              |              |              |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 2. Kratkoročna posojila                                                                  | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| IV. Kratkoročne poslovne terjatve                                                        | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| V. Denarna sredstva                                                                      | 8.186,00 €   | 9.417,00 €   | 48.208,00 €  | 16.085,00 €  |
| C. KRATKOROČNE AKTIVNE<br>ČASOVNE RAZMEJITVE                                             | 2.421,00 €   | 9.203,00 €   | 5.467,00 €   | 6.861,00 €   |
| Zabilančna sredstva                                                                      | 0,00 €       | 0,00 €       | 1.290,00 €   | 0,00 €       |
| OBVEZNOSTI DO VIROV<br>SREDSTEV                                                          | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| A. KAPITAL                                                                               | 177.699,00 € | 17.147,00 €  | 207.691,00 € | 183.614,00 € |
| I. Vpoklicni kapital                                                                     | 85.349,00 €  | 123.368,00 € | 178.973,00 € | 148.364,00 € |
| 1. Osnovni kapital                                                                       | 8.763,00 €   | 8.763,00 €   | 8.763,00 €   | 8.763,00 €   |
| 2. Nevpoklicni kapital<br>(kot odbitna postavka)                                         | 8.763,00 €   | 8.763,00 €   | 8.763,00 €   | 8.763,00 €   |
| II. Kapitalske rezerve                                                                   | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| III. Rezerve iz dobička                                                                  | 4.366,00 €   | 4.366,00 €   | 4.366,00 €   | 4.366,00 €   |
| IV: Presežek iz prevrednotenja                                                           | 876,00 €     | 876,00 €     | 876,00 €     | 876,00 €     |
| V. Preneseni čisti poslovni izid<br>(preneseni čisti dobiček/izguba)                     | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| VI. Čisti poslovni izid poslovnega<br>leta (čisti dobiček/čista izguba<br>poslovnega l.) | 71.344,00 €  | 71.344,00 €  | 109.363,00 € | 134.359,00 € |
| B. REZERVACIJE IN<br>DOLGOROČNE PASIVNE<br>ČASOVNE RAZMEJITVE                            | 0,00 €       | 38.019,00 €  | 55.605,00 €  | 0,00 €       |
| 1. Rezervacije                                                                           | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| 2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve                                                 | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |

se nadaljuje

*Tabela 20: Podatki iz bilance stanja podjetja RI d. o. o. (nad.)*

|                                                    |             |             |             |             |
|----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| C. DOLGOROČNE<br>OBVEZNOSTI                        | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      |
| I. Dolgoročne finančne obveznosti                  | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      |
| II. Dolgoročne poslovne obveznosti                 | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      |
| III. Odložene obveznosti za davek                  | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      |
| Č. KRATKOROČNE<br>OBVEZNOSTI                       | 92.350,00 € | 48.109,00 € | 2.718,00 €  | 35.250,00 € |
| I. Obveznosti, vključene v skupine<br>za odtujitev | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      |
| II. Kratkoročne finančne<br>obveznosti             | 58.954,00 € | 10.000,00 € | 10.000,00 € | 0,00 €      |
| III. Kratkoročne poslovne<br>obveznosti            | 33.396,00 € | 38.109,00 € | 18.718,00 € | 35.250,00 € |
| D. KRATKOROČNE PASIVNE<br>ČASOVNE RAZMEJITVE       | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      |
| Zabilančne obveznosti                              | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      |

*Tabela 22: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja RI d. o. o.*

| <b>PODATKI IZ IZKAZA POSLOVNEGA<br/>IZIDA</b>                            | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE                                             | 197.649,00 € | 228.241,00 € | 241.882,00 € | 212.043,00 € |
| 2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG<br>PROIZVODOV IN NEDOKONČANE<br>PROIZVODNJE | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| 3. USREDSTVENI LASTNI<br>PROIZVODI IN LASTNE STORITVE                    | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |

se nadaljuje

*Tabela 21: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja RI d. o. o.(nad.)*

|                                                                                                      |              |              |              |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI                                                                           | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| 5. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV                                                              | 125.515,00 € | 141.830,00 € | 157.023,00 € | 176.396,00 € |
| a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala                  | 85.292,00 €  | 89.334,00 €  | 90.709,00 €  | 92.260,00 €  |
| b) Stroški storitev                                                                                  | 40.223,00 €  | 52.496,00 €  | 66.314,00 €  | 84.136,00 €  |
| 6. STROŠKI DELA                                                                                      | 55.024,00 €  | 35.683,00 €  | 35.954,00 €  | 46.394,00 €  |
| a) Stroški plač                                                                                      | 38.730,00 €  | 24.910,00 €  | 25.632,00 €  | 33.004,00 €  |
| b) Stroški pokojninskih zavarovanj                                                                   | 3.428,00 €   | 2.206,00 €   | 2.209,00 €   | 2.921,00 €   |
| c) Stroški socialnih zavarovanj                                                                      | 233,00 €     | 1.806,00 €   | 1.809,00 €   | 2.393,00 €   |
| 7. ODPISI VREDNOSTI                                                                                  | 10.033,00 €  | 6.761,00 €   | 6.304,00 €   | 8.076,00 €   |
| a) Amortizacija                                                                                      | 12.884,00 €  | 12.314,00 €  | 5.616,00 €   | 4.540,00 €   |
| b) Prevrednetovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih | 12.884,00 €  | 12.314,00 €  | 5.616,00 €   | 4.540,00 €   |
| c) Prevrednoteni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih                                             | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| 8. DRUGI POSLOVNI ODHODKI                                                                            | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| 9. FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV                                                                      | 732,00 €     | 890,00 €     | 18.483,00 €  | 1.891,00 €   |
| 10. FINANČNI PRIHODKI IZ DANIH POSOJIL                                                               | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| 11. FINANČNI PRIHODKI IZ POSLOVNIH TERJATEV                                                          | 0,00 €       | 0,00 €       | 30,00 €      | 0,00 €       |
| 12. FINANČNI ODHODKI IZ OSLABITVE IN ODPISOV FINANČNIH NALOŽB                                        | 2,00 €       | 1,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |

se nadaljuje

*Tabela 21: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja RI d. o. o.(nad.)*

|                                                                                        |             |             |              |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| 13. FINANČNI ODHODKI IZ<br>FINANČNIH OBVEZNOSTI                                        | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| 14. FINANČNI ODHODKI IZ<br>OSLOVNIH OBVEZNOSTI                                         | 0,00 €      | 0,00 €      | 15,00 €      | 13,00 €      |
| 15. DRUGI PRIHODKI                                                                     | 10,00 €     | 10,00 €     | 99,00 €      | 0,00 €       |
| 16. DRUGI ODHODKI                                                                      | 1,00 €      | 1.778,00 €  | 1,00 €       | 1.253,00 €   |
| 17. DAVEK IZ DOBIČKA                                                                   | 1,00 €      | 3,00 €      | 4.895,00 €   | 4,00 €       |
| 18. ODLOŽENI DAVKI                                                                     | 0,00 €      | 1.271,00 €  | 0,00 €       | 0,00 €       |
| 19. ČISTI POSLOVNI IZID<br>OBRAČUNSKEGA OBDOBJA                                        | 0,00 €      | 0,00 €      | 55.605,00 €  | 0,00 €       |
| 20. POVPREČNO ŠTEVILO<br>ZAPOSLENIH NA PODLAGI<br>DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM<br>OBDOBJU | 3.486,00 €  | 38.019,00 € | 2,07 €       | (-15942)     |
| 21. PRENESENI ČISTI<br>DOBIČEK/IZGUBA                                                  | 3,31 €      | 2,00 €      | 109.363,00 € | 2,75 €       |
| 22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH<br>REZERV                                                   | 67.858,00 € | 71.344,00 € | 0,00 €       | 150.301,00 € |
| 23. ZMANJŠANJE REZERV IZ<br>DOBIČKA                                                    | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| a) zmanjšanje zakonskih rezerv                                                         | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| b) zmanjšanje rezerv za lastne delnice in<br>lastne poslovne deleže                    | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| c) zmanjšanje statutarne rezerv                                                        | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| č) zmanjšanje drugih rezerv iz dobička                                                 | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| 24. POVEČANJE REZERV IZ<br>DOBIČKA                                                     | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |

se nadaljuje



*Tabela 21: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja RI d. o. o.(nad.)*

|                                                                 |             |              |              |              |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| a) povečanje zakonskih rezerv                                   | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| B) povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| c) povečanje statutarne rezerv                                  | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| č) povečanje drugih rezerv iz dobička                           | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       | 0,00 €       |
| 2. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA                                      | 71.334,00 € | 109.363,00 € | 164.968,00 € | 134.359,00 € |

## **PRILOGA 4: Kupci in segmentacija**

V tej točki predstavljam ciljne segmente podjetja. V povezavi z naštetimi prednostmi, ki jih bodo v slaščičarni nudili. Menim, da bodo tržni segmenti ljudje, ki si to lahko privoščijo, predvsem pa prihajajo iz srednjega in višjega življenjskega statusa. To so družine, mamice z vozički, posamezniki, upokojenci, umetniki, poslovneži, tujci in vsi, ki imajo radi domače izdelke ter jih privablja nostalgija. V nadaljnjem poslovanju se bodo še bolj osredotočili na tujce in poslovneže.

**Posameznik, ki ima rad dobro hrano in prijetno vzdušje.** Po pregledu različnih forumov in pogovora s strankami potencialni gostje izvejo za slaščičarno in kavarno Kljukec po predlogu svojih prijateljev, sodelavcev, znancev. Torej se dobro ime delovanja širi z govoricami ljudi. V začetku poslovanja so dajali večji pomen predvsem segmentu otrok, ki praznujejo rojstne dneve, družinam ter upokojencem. V novem obdobju poslovanja pa bi se odločali o širitvi tržnega segmenta na širšo raven, predvsem na tujce in podjetnike.

**Mamice z vozički** so poseben segment, ki je navzoč v poslovanju Slaščičarne in kavarne Kljukec. Predvsem v dopoldanskem času in ob lepem vremenu, ko se odpravijo na sprehode, se ustavijo na kavi in sladici. Same ali v družbi. Rade berejo revije, poslušajo prijetno glasbo in opazujejo svojega otroka. Mamice so različnega razpoloženja, zato je pomembno, da je strežno osebje posebej strpno, korektno in prijazno. Ta segment je še posebej občutljiv na ceno, kvaliteto in postrežbo kave. Pričakujejo razvajanje in v primeru, da tega ne dobijo, lahko kaj hitro zamenjajo lokal. Rade vidijo, da ob kavi ali čaju dobijo tudi piškotek, kozarec vode in prijazen nasmehek. Včasih potrebujejo tudi prostor za dojenje. V Kljukcu je zadnja soba primerna za mlade mamice in potrebe po dojenju. Potrebovali bi le še previjalni kotiček, ki bo v toaletnih prostorih.

**Diabetiki in športniki,** ki sicer niso tipičen segment v slaščičarnah, vendar se tudi ta segment ljudi želi družiti ob sladici ali napitku, ki mu ne škodi.

**Turisti in poslovni partnerji.** Večina turistov, ki stopi v neko državo ali mesto, želi spoznati kulturo, življenje, prehranske navade ter jedi obiskane destinacije. Tujci, ki se odločijo, da poskusijo jedi neke države, imajo interes za nekaj drugačnega ter se skušajo prepričati, ali jim bo ponujen okus všeč ali ne. Tako bi bili odprti za domače kot tuje turiste; poslovneži lahko pripeljejo svoje tuje poslovne partnerje. Logatec je zelo poslovno mesto, zajema namreč dve industrijski coni in je lociran blizu glavnega mesta ter na poti na Primorsko. Sam okoliš Logatca ima veliko turističnih destinacij, s katerimi bo podjetje povezano.

Tako kot do sedaj, predvidevam, da bodo tudi v prihodnje, v zgodnjem dopoldanskem času gostom stregli predvsem kavo in pecivo ali zavitke. Uvedli bi lahko tudi kavo za s seboj. Tako bi lahko posameznik in zaposleni iz okoliških podjetij odnesel kavo in malico tudi s seboj.

V času od desete ure pa tja do poldneva pridejo v kavarno starejši gostje (upokojenci in upokojenke), mamice z vozički in zaposleni, ki so na odmoru za malico. V tem času bi ponujali predvsem kavo, napitki in sladice, predvsem iz kvašenega testa. V popoldanskem času se pričakuje družine, posameznike, manjše skupinice, ki uživajo v sladicah, sladoledu, tortah in pijačah. V večernem času pa se zopet pričakuje večji obisk manjših skupin, parov. V večernem času je v navadi, da se ljudje odpravimo na srečanje s prijatelji ter ob prijetnem vzdušju, ob dobri pijači (pivo, vino) in sladici poklepetamo.

Seveda je ponudba odvisna tudi od dneva v tednu, mesecu in letnem času. Še naprej bi kupcem ponujali dnevno različne izdelke. Tako bi ob petkih med letom ponujali sveže krofe in flancate. V pustnem času pa bi bili na voljo vsak dan. V poletnem času bi bil na voljo sladoled v različnih okusih, medtem ko bi bila v zimskem času izbira sladoleda manjša. V zimskem času si raje privoščimo tople napitke. Tedenska ponudba bo torej odvisna od letnega časa, ponudbe narave, ki nam prinaša zrelo sadje, ki bi ga uporabili za sladice in po navdihu glavne slaščičarke ali vodje celostne podobe, ki opazuje ljudi ter njihove potrebe. Tako bi bili zadovoljni tudi različni tipi gostov, ki jih zanima določena sladica.

## PRILOGA 5: Predstavitev nalog vodje celostne podobe

Kadrovsko in računovodsko delo. Zaposlovanje novih kadrov bi potekalo z javno objavo ponudbe dela. Kandidati bi morali opraviti zahtevnejši razgovor kot do sedaj. Pripravil in vodil bi ga vodja celostne podobe ali direktor. Za vsako delovno mesto bi določil osnovno plačo, zaposlenim pa bi pripadali dodatki gleda na različne pogoje dela. Vodja celostne podobe in direktor bi skupaj z računovodjo postavila pogoje ter kriterije za obračun plače. Vsi študenti bi imeli enako urno postavko. Delovni čas se ne bi spremenil. Pravila in potek dela bi morala zapisati in vsem zaposlenim tudi predstaviti. Morali bi pripraviti pravila bontona na delovnem mestu in se ga vsi dosledno držati. Potrebno je določiti sistem zaposlovanja primernih kandidatov. Pred samim razgovorom se bi morali v podjetju zastaviti vprašanje, kakšne delavce si želijo in ustrezne kandidate tudi poiskali na trgu dela. Razgovori bi potekali v pisarni in ne tako kot do sedaj, v slaščičarni, saj to ni primerno okolje zaradi motečih dejavnikov.

Skrb za izobraževanje zaposlenih. Vodja bi zaposlene napotil na izobraževalne tečaje, seminarje, delavnice ipd. Poleg tega, da si zaposleni pridobi novo znanje, se mu poveča tudi motivacija za delo. Na trgu je ogromno ponudnikov tečajev, ki nudijo novo znanje in prakse.

Organizacija dogodkov in trženje. Z dogodki, ki bi jih vodja organiziral za goste, bi zaposlene motivirali pri njihovem delu, kar bi jim popestrilo vsakdanji delovnik. Še posebej bi bila to primerna motivacija za študente, saj se mladi želijo izkazati in pridobiti čim več novih delovnih izkušenj. Na začetku leta bi vodja pripravil seznam možnih dogodkov in se o tem posvetoval z direktorjem podjetja, ki bi nato po svoji presoji odobril določene projekte. Projekti bi bili timsko zasnovani. Skozi vse leto je kar nekaj praznikov, na katere bi lahko prišli gostje. Podjetje je povezano tudi z različnimi pisatelji, slikarji in nekaterimi podjetji, s katerimi bi lahko poslovali tudi na takšen način ter hkrati promovirali svoje izdelke. Vsak mesec bi priredili vsaj dva projekta. V spodnji tabeli je nekaj predstavljenih dogodkov:

*Tabela 23: Predlagani dogodki podjetja RI, d. o. o.*

| PROJEKT            | KRATEK OPIS PROJEKTA                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decembrsko rajanje | V decembrskem času bi pripravili posebne ugodnosti in zimske napitke. V ponudbi bi imeli zimske dobrote in slaščičarno bi obiskal dobri mož.                                                                                                                      |
| Pust               | Za pusta se bi vsi zaposleni »našemili« in v popoldanskem času bi bil lahko večji del slaščičarne pripravljen za pustno rajanje za otroke, starše in vse, ki bi se radi pozabavali ob plesni glasbi. Prodajali bi krofe in flancate in najboljše maske nagradili. |

se nadaljuje

*Tabela 22: Predlagani dogodki podjetja RI, d. o. o. (nad.)*

| PROJEKT                                          | KRATEK OPIS PROJEKTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Slovensko valentinovo – Gregorjevo               | 12. marca je vsako leto slovenski praznik zaljubljenec, ki mu pravimo tudi Gregorjevo. Za ta dan bi pripravili posebne pakete za zaljubljenec, majhne sladke pozornosti v obliki srčkov. Pripravili bi drugačno ponudbo vin, ki bi se podala različnim »Gregorjevim sladicam«. Na ta dan bi ob večernem času igrala tudi glasba v živo. |
| Prvi dnevi v letnih časih                        | Na te dneve bi organizirali različne dogodke na temo jesenskih časov ter pripravili ponudbo iz sestavin, ki nam jih določen letni čas prinaša.                                                                                                                                                                                          |
| Tečaji peke in kuhanja                           | Organizirali bi različne tečaje peke in kuhanja.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Začetek šole                                     | Na ta dan bi lahko vsi otroci, ki vstopajo prvič v osnovno šolo, dobili brezplačno kepico sladoleda. Prvošolke se prepozna po rumenih rutkah.                                                                                                                                                                                           |
| Kljukčev rojstni dan                             | Vsako leto bi praznovali Kljukčev rojstni dan s pripravljenim dogajanjem za otroke in starše.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Čajanka, potopisna predavanja, otvoritve razstav | S povezovanjem z različnimi posamezniki, ki opravljajo svoje delo prav tako strastno, kot ga v Slaščičarni in kavarni Kljukec, bi pripravili dogodke, ki so zanimivi, poučni in v ambient vnašajo življenje.                                                                                                                            |

Spremljanje ur dela zaposlenih. Uvedli bi plan dela s pomočjo spletne aplikacije za planiranje, spremljanje in analizo dela, ki ga opravljajo zaposleni. Planiranje dela je lahko zelo težavna naloga. Zadostiti je namreč potrebno vsem zahtevam delovnega procesa, zakonskim omejitvam in določilom, obenem pa upoštevati tudi želje zaposlenih. Aplikacijo se lahko uporablja preko pametnega telefona, tablice ali računalnika. Vsak zaposleni bi ob nastanku dela dobil kartico za evidentiranje prihodov in izhodov. Tako bi se izognili trenutnim problemom z evidencami prisotnosti, zapisovanjem želj zaposlenih ter bi pridobili čas za pripravo in zaključevanje urnikov.

Obračun plač. Zaposleni na delovnem mestu celostne podobe, ki bi vodil kadrovske zadeve bi ob koncu meseca pripravil tudi podatke za obračun plač, katere bi obdelal računovodski servis.

Spodbujevanje timskega dela. Timsko delo je v današnjem poslovanju postalo eno od najpomembnejših načinov soočanja podjetja z izzivi. V podjetju bi zaposleni delali timsko in ne več vsak zase. V podjetju bi izvedli različne projekte –od samega načina strežbe, ponudbe do prirejanja dogodkov v podjetju. Ob načrtovanju različnih projektov se bi sestavil tudi tim, ki bi skrbel za njihovo izvajanje. Tako bi bil vsak zaposleni zadolžen za svoje delo, vendar bi si med seboj pomagali, svetovali drug drugemu, se usklajevali ter skupaj izvedli projekt. Vodja celostne podobe bi v začetku leta in med letom pripravljaj seznam projektov, ki bi se oblikovali na samih sestankih z zaposlenimi. Preučil bi možnosti izpeljave projektov, jih predstavil direktorju, ki bi jih lahko zavrnil ali odobril.

Vodja celostne podobe bi organiziral sestanke z zaposlenimi ter skrbel, da se pogovorijo o zadevah, ki so bistvene za tekoče poslovanje. Zaposleni bi imeli tako tudi možnost, da

izrazijo svoje mnenje, izkušnje, govorijo o problemih, s katerimi se soočajo pri delu, ter predlagajo izboljšave. Za iskanje rešitev in idej bi lahko uporabili metodo »brainstorming« oziroma »viharjenje možganov«, ki se je v dosedanji praksi izkazala kot zelo priljubljena in praktična metoda.

Vodja celostne podobe bi skupaj z direktorjem enkrat letno organiziral »teambuilding«, ob koncu leta bi imeli novoletno večerjo/zabavo, za pusta pa pustno rajanje za zaposlene in njihove družine/prijatelje. Za rojstni dan bi vsakemu zaposlenemu pripravili presenečenje v manjši vrednosti, ki pa ni nujno povezano z izdelki Slaščičarne in kavarne Kljukec.

Spremljanje zakonodaje in skrb za doseganje standardov kakovosti. Vodja celostne podobe bi moral spremljati različne spletne strani, kjer so objavljene novosti v zakonodaji. Po potrebi se bi prijavil na potrebna izobraževanja, obiskoval sejme in o tem informiral zaposlene v podjetju. Spremljal bi standarde kakovosti, pomembne tudi za poslovanje. Kakovost pa ni le naključje, zato bi moral standarde kakovosti tudi aplicirati v podjetje. Skrb za prijetnost ambienta (čistoča, temperatura prostora, osvetljenost prostora, glasbena spremljava, okrašenost ambienta, sveže cvetje).

## **PRILOGA 6: Predstavitev nalog vodje proizvodnje**

Določili bi vodjo proizvodnje, katera bi skrbela, da delo poteka tekoče. Pripravlja načrt dela, spremlja materialne zaloge, oddaja naročilnice za nabavo, kontrolira izdelke ter jih tudi sama proizvaja. Vodja proizvodnje – kuhinje opravlja predvsem naslednje naloge:

- organizira dnevno/tedensko pripravo sladice
- razporeja posamezne dnevne delovne naloge posameznim delavcem kuhinje
- skrbi za sprejemanje in ustrezno shranjevanje živil in drugega potrebnega materiala;
- vodi evidenco o dnevno porabljenih živilih, izdanih izdelkih v prodajo in zalogah ter sodeluje pri inventuri;
- ob organiziranih prireditvah sodeluje s strežnim osebjem za pripravo prostorov in pogrinjkov;
- svetuje in pomaga sodelavcem pri pripravi živil;
- sodeluje z vodjo celostne podobe pri sestavljanju tedenske in dnevne ponudbe ter pri izračunu cen;
- dnevno pregleduje urejenost in čistočo kuhinjske enote ter skrbi za ustrezen sanitarni režim;
- skrbi za vsakodnevno čiščenje in vzdrževanje kuhinjske opreme, naprav, delovnih površin in drugega kuhinjskega inventarja oziroma razporeja dela v zvezi s čiščenjem;
- redno pregleduje delovanje kuhinjske opreme, posebej še gospodinjskih aparatov pod električno napetostjo in plinskih naprav, ter o vsaki okvari takoj obvesti vodjo celostne podobe ali direktorja
- redno preverja čistočo kuhinjskega perila in delovnih oblek delavcev v kuhinji;
- redno spremlja strokovne novosti in predlaga njihovo uvedbo
- razvija uvajanje novosti v proces prehranjevanja z vidika izboljšanja kakovosti prehrane – HACCP;
- odgovarja za delo podrejenih in za izvajanje higiensko-tehničnih in varstvenih nalog v kuhinji;
- organizira ekonomsko, higiensko in strokovno ustrezen transport izdelkov v prodajo
- se stalno strokovno izpopolnjuje.

## **PRILOGA 7: Predlogi za spremembe**

### **1. Dogovor glede sladice za zaposlene**

V podjetju morajo skleniti tudi dogovor o sladica za zaposlene. Zaposleni bi si lahko dnevno postregli z eno sladico, s kavo ali sokom. Ta predlog izvira iz dejstva, da zaposleni študentje nimajo posebej plačane malice in bi si tako lahko privoščili brezplačno malico. Evidenco »brezplačnih malic« bi vodili v posebnem zvezku. Vendar bi lahko pri takem načinu »nagrajevanja« študentov prihajalo do izkoriščanja in posledično na dolgi rok tudi do izgube. Oblikovati bi morali pravilo, pravično za vse. Do težav prihaja, ker se v podjetju brezplačno postrežejo napitki in sladice tudi zunanjim obiskovalcem, podjetnikovim prijateljem, sorodnikom ipd. V podjetju sicer obstaja knjiga, v katero naj bi se ti podatki zapisovali, vendar direktor ne izvaja redno kontrole nad tem. Rešitev tega problema vidim v sprotne spremljanju prometa, ponesrečenih sladice (tiste, ki se poškodujejo in niso za v prodajo) in v zapisovanju količine »sladic za zaposlene in zunanje« v posebne tabele, ki sem jih pripravila v prilogi.

### **2. Proizvodi in promocija**

Na svoje izdelke, embalaže, vrečke bi dodali logotip podjetja. Logotip trenutno že obstaja, vendar bi lahko naredili še bolj prodornega. Pomagali bi si tudi s promocijskim materialom, kot so razni slinčki za otroke, žlica in vilica v enem, svinčniki ipd. Uporabljali in poudarjali bi stavke/besedne zveze: »Vem, kaj jem,«, »ples brbončic« ...

### **3. Ambient in dogodki**

Vzdušje v slaščičarni in kavarni bi popestrili s primerno izbrano glasbo, naravnano na diskretno jakost. Z renovacijo prostorov bi del namenili tudi manjšemu kotičku za glasbenike (jazz, blues, klasika itd.) in ostale umetnike, ki bi jih povabili predvsem v poletnih večerih. Poleg poslušanja glasbe je v kavarni mogoče brati knjige, časopise in revije. Na knjižne police bi dodali nove knjige ter spremenili nabor časopisov in revij. Časopise, kot so Slovenske novice, Delo itd., bi zamenjali z drugimi, kot so Global, Scientist, Domača peka, Bikel itd. Stene v Slaščičarni in kavarni Kljukec bi še naprej krasile umetnine umetnikov iz okolice.

### **4. Tržno komuniciranje**

Za tržno komuniciranje bi lahko izbrali cenovno ugodno oglaševanje na lokalni televiziji, radiu, spletnih straneh (npr. na [kulinarika.si](http://kulinarika.si)). Na spletni strani [www.facebook.com](http://www.facebook.com) bi lahko odprli svojo stran, tako da bi bili dnevno povezani s trgovino. Dobrodošla bi bila tudi spletna stran, ki bi jo urejal vodja celostne podobe in pisal članke. Pri promociji podjetja bi se lahko še naprej zanašali na dobre reklame, ki se širijo »od ust do ust«. Udeleževali bi se različnih dogodkov, sejmov, promovirali izdelke na stojnicah ter se povezovali z različnimi podjetji.