UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

OBLIKOVANJE STRATEGIJE V PODJETJU CSA

Ljubljana, januar 2023

ANA PODRŽAJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ana Podržaj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje strategije v podjetju CSA, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čatrom

I Z J A V L J A M

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 prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD **1**

1 OPREDELITEV IN PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA **2**

1.1 Analiza zunanjega okolja **4**

1.1.1 Opredelitev panoge 4

1.1.2 Analiza širšega zunanjega okolja 4

1.1.3 Analiza ožjega zunanjega okolja 5

1.1.3.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti *6*

1.1.3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov *7*

1.1.3.3 Pogajalska moč kupcev *8*

1.1.3.4 Nevarnost nastopa substitutov *9*

1.1.3.5 Pogajalska moč dobaviteljev *9*

1.2 Analiza notranjega okolja **10**

1.2.1 Pregled in analiza finančne uspešnosti podjetja 10

1.2.2 Finančna in poslovna primerjava s konkurenti 11

1.2.2.1 Finančna primerjava s konkurenti *11*

1.2.2.2 Poslovna primerjava s konkurenti *11*

1.2.3 Konkurenčna prednost 11

1.2.3.1 Stroškovna učinkovitost *12*

1.2.3.2 Diferenciacija *13*

1.2.3.3 Osredotočenost s poudarkom na stroške ali diferenciacijo *14*

1.2.3.4 Obstati v sredini *14*

1.3 Analiza SWOT **14**

1.4 Poslanstvo, vizija in cilji **15**

1.5 Razvoj poslovne strategije **17**

1.5.1 Vidiki strategije 17

1.5.2 Izjave za vidike strategije 18

1.5.2.1 Izjave finančnega vidika *18*

1.5.2.2 Izjave vidika kupcev *18*

1.5.2.3 Izjave vidika notranjega poslovnega procesa *19*

1.5.2.4 Izjave vidika učenja in rasti *19*

1.5.3 Oblikovanje strateških aktivnosti in strateških rezultatov 19
1.6 Uresničevanje in kontrola poslovne strategije 21
2 PREDSTAVITEV PODJETJA 21
3 ANALIZA ZA RAZVOJ POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA CSA 22
3.1 Analiza zunanjega okolja 22
3.1.1 Opredelitev panoge in trga 23
3.1.2 Analiza PEST 23
3.1.2.1 Politično-pravni vidik 23
3.1.2.2 Ekonomski vidik 23
3.1.2.3 Socio-kulturni vidik 26
3.1.2.4 Tehnološki vidik 27
3.1.3 Model Porterjevih petih silnic 27
3.1.3.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov 27
3.1.3.2 Pogajalska moč kupcev 27
3.1.3.3 Nevarnost nastopa substitutov 28
3.1.3.4 Pogajalska moč dobaviteljev 28
3.1.3.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti 29
3.2 Analiza notranjega okolja 29
3.2.1 Pregled in analiza finančne uspešnosti podjetja 29
3.2.2 Poslovna primerjava s konkurenti 32
3.2.2.1 Primerjalna analiza ponudbe s KF Finance 33
3.2.2.2 Primerjalna analiza ponudbe z EconLab 34
3.2.2.3 Primerjalna analiza ponudbe s P&S Group 34
3.2.2.4 Primerjalna analiza ponudbe z BV Finančna skupina 35
3.2.2.5 Primerjalna analiza ponudbe z NAI Significa 35
3.2.2.6 Ugotovitve primerjalne analize ponudbe konkurentov 36
3.2.3 Finančna primerjava s konkurenti 36
3.2.3.1 Rast prihodkov od prodaje izbranih primerljivih podjetij 37
3.2.3.2 EBITDA marža izbranih primerljivih podjetij 37
3.2.3.3 Zadolženost izbranih primerljivih podjetij 38
3.2.3.4 Donosnost izbranih primerljivih podjetij 38
3.2.4 Konkurenčna prednost 38

3.3 Analiza SWOT ... **38**
3.4 Poslanstvo, vrednote in vizija ... **39**
4 OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ... **40**
4.1 Izjave za vidike strategije ... **40**
4.1.1 Izjave finančnega vidika ... 40
4.1.2 Izjave vidika kupcev ... 41
4.1.3 Izjave vidika notranjega poslovnega procesa ... 41
4.1.4 Izjave vidika učenja in rasti ... 41
4.2 Strateški cilji ... **42**
4.2.1 Uspešen vstop na evropski trg ... 42
4.2.2 Uspešna okrepitev obstoječega poslovanja ... 42
4.2.3 Uspešna vpeljava nove storitve ... 42
4.2.4 Uspešno povečanje poslovanja ... 43
4.2.5 Višji čisti poslovni izid ... 43
4.3 Opredelitev strateških aktivnosti in strateških rezultatov ... **43**
4.3.1 Strateške aktivnosti ... 45
4.3.1.1 Vzpostavi partnerstvo ... *45*
4.3.1.2 Povečaj aktivnosti trženja ... *47*
4.3.1.3 Vzdržuj dobre odnose z obstoječimi kupci ... *48*
4.3.1.4 Navzkrižno prodajaj nove storitve ... *48*
4.3.2 Strateški rezultati ... 49
4.4 Uresničevanje in kontrola poslovne strategije ... **51**
SKLEP ... **52**
LITERATURA IN VIRI ... **52**

KAZALO TABEL

Tabela 1: Veščine in zahteve za strategijo stroškovne učinkovitosti ... 13
Tabela 2: Veščine in zahteve za strategijo diferenciacije ... 13
Tabela 3: Lastnosti kakovostno oblikovanega poslanstva ... 15
Tabela 4: Realna rast BDP izbranih držav v obdobju 2021–2024 ... 24
Tabela 5: Kupna moč na prebivalca izbranih držav v letu 2021 ... 24
Tabela 6: Povprečna letna inflacija izbranih držav v obdobju 2020–2024 ... 25
Tabela 7: Izkaz poslovnega izida izbranega podjetja v letih 2019, 2020 in 2021 ... 30

Tabela 8: Bilanca stanja izbranega podjetja na dan 31. 12. 2019, 31. 12. 2020 in 31. 12. 2021 30
Tabela 9: Kazalniki izbranega podjetja v letih 2019 in 2020 31
Tabela 10: Izbrana primerljiva podjetja 33
Tabela 11: Kazalniki poslovanja izbranih primerljivih družb 37
Tabela 12: Analiza SWOT za izbrano podjetje 38
Tabela 13: Strateški rezultat 1 49
Tabela 14: Strateški rezultat 2 50
Tabela 15: Strateški rezultat 4 50
Tabela 16: Strateški rezultat 3 50
Tabela 17: Strateški rezultat 5 51

KAZALO SLIK

Slika 1: Potek izdelave strategije 3
Slika 2: Umestitev podjetja v širše okolje 5
Slika 3: Model Porterjevih petih silnic 5
Slika 4: Matrična korelacija med izstopnimi, vstopnimi ovirami in donosom 7
Slika 5: Matrika generičnih strategij 12
Slika 6: Tabela SWOT 14
Slika 7: Vidiki Balanced Scorecard in izjave o prihodnji uspešnosti 18
Slika 8: Oblikovanje strateških aktivnosti in strateških rezultatov 20
Slika 9: Lastniška struktura CSA. 22
Slika 10: BSC – izjave posameznih vidikov 40
Slika 11: Strateški diagram podjetja CSA 44
Slika 12: Prva faza vzpostavitve partnerstva 46
Slika 13: Druga faza vzpostavitve partnerstva 47

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

B2B – (angl. Business to business); podjetje prodaja podjetjem

BDP – bruto domači proizvod

BSC – (angl. Balanced scorecard); uravnoteženi kazalniki

D/E – (angl. Debt to Equity ratio); razmerje dolga in lastniškega kapitala

EBITDA – (angl. earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization); dobiček pred obrestmi, davki in amortizacijo

ECB – (angl. European Central Bank); Evropska centralna banka

EU – (angl. European Union); Evropska unija

HR – (angl. Human Resources); človeški viri

IMF – (angl. International Monetary Fund); Mednarodni denarni sklad

IPO – (angl. Inital Public Offering); začetna javna ponudba

IT – (angl. Information technology); informacijska tehnologija

KPI – (angl. Key performance indicator); ključni kazalnik uspešnosti

PEST – (angl. analysis of political, economic, social, technological factors); analiza političnega, gospodarskega, družbenega in tehnološkega okolja

ROA – (angl. Return on assets); donos sredstev

ROE– (angl. Return on equity); donos kapitala

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

SWOT – (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats); prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti

UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

ZDDPO-2 – Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb

ZDDV-1 – Zakon o davku na dodano vrednost

ZDoh-2 – Zakon o dohodnini

ZGD-1 – Zakon o gospodarskih družbah

UVOD

Podjetja so se primorana v današnjem času za lasten obstoj nenehno prilagajati trgu in slediti trendom, ki jih ta narekuje. Način poslovanja in uresničevanja ciljev podjetij se, gledano na globalni ravni, spreminja. Konkurenca se v vseh panogah zaostruje, zakonodaja spreminja, potrošniki imajo na voljo večji asortiman ponudbe, kar posledično vpliva tudi na njihove preference. Prek orodij, ki jih ponuja strateški management, se lahko podjetje uspešno spopada z notranjimi in zunanjimi spremenljivkami, ki na podjetje vplivajo, hkrati pa dosega zadane cilje. Strateški management tako predstavlja umetnost in znanost oblikovanja, implementacije in evaluacije med seboj povezanih funkcionalnih odločitev, ki vodijo v uresničitev ciljev podjetja. Postavitev strategije da podjetju tudi aktivno vlogo v načrtovanju prihodnosti podjetja in njegovega dolgoročnega obstoja. S tem lahko podjetje vidi širšo sliko, kar potencialno prinaša prepoznavanje tržnih potencialov, možnosti širjenja na nove trge ipd. (David & David, 2017; Harvard Business Review, 2020; Hill & Jones, 2010).

Namen magistrskega dela je poglobitev znanja s področja strateškega managementa prek sekundarnih virov in oblikovati novo poslovno strategijo podjetja, z vpeljavo nove storitve in širitve na novi trg. Magistrsko delo bo lahko služilo za nadaljnjo strateško usmeritev podjetja.

Poglavitni cilj magistrskega dela je oblikovati najustreznejšo strategijo za izbrano podjetje. Do glavnega cilja bo pot potekala po ožje zastavljenih ciljih, ki so sledeči: cilj analizirati zunanje okolje – slovenski in evropski trg (glavno orodje pri analizi širšega zunanjega okolja bo analiza političnega, gospodarskega, družbenega in tehnološkega okolja (angl. analysis of political, economic, social and technological factors, v nadaljevanju PEST)), analiza ožjega zunanjega okolja, torej analiza panoge svetovanja (s poudarkom na finančnem in strateškem svetovanju), analiza privlačnosti panoge (glavno orodje za analizo le-tega bo Porterjev model petih silnic), analiza notranjega okolja (pri tem se bodo pregledali trenutna finančna uspešnost izbranega podjetja, finančna in poslovna primerjalna analiza s konkurenti, konkurenčna prednost in analiza obstoječe poslovne strategije podjetja), analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats, v nadaljevanju SWOT) za namene izvedbe cilja o ugotovitvi priložnosti, nevarnosti okolja, prednosti, slabosti podjetja. Skozi ugotovitve analize je cilj ustrezno uporabiti ugotovitve za izdelavo najustreznejše in najprimernejše strategije za izbrano podjetje.

Raziskovalno vprašanje, ki bo predstavljalo rdečo nit in vodilo za razvoj magistrskega dela, je, katera strategija je najustreznejša oz. najprimernejša za izbrano podjetje. Odgovor na postavljeno raziskovalno vprašanje bom podala ob upoštevanju ugotovljenih značilnosti zunanjega (širšega in ožjega) in notranjega okolja. Na podlagi tega bom opredelila strateške možnosti za izbrano podjetje in predstavila predlog izbire najprimernejše strategije.

Uporabljene metode v teoretičnem delu bodo: deskripcija, kompilacija, analiza, sinteza in komparativna metoda (analiza primerljivih družb). V teoretičnem delu magistrskega dela

bom uporabila kompilacijo strokovne literature, znanstvenih raziskav, člankov in deskripcijo ključne teorije, ki ustreza vsebini dela. Teoretičnemu delu sledi empirični del, kjer bom uporabila analizo podatkov, deduktivni pristop raziskovanja in sintezo ključnih spoznanj. Delno bo uporabljena tudi komparativna metoda, s katero bom primerjala podatke istih enot proučevanja v različni časovnici.

Uporabila bom tako sekundarni kot tudi primarni vir podatkov. Primarne podatke bom pridobila prek pogovorov z direktorjema in vodjami projektov izbranega podjetja. Uporabila bom tudi opazovanja z udeležbo, kar mi bo omogočilo vpogled v obnašanje in delovanje znotraj izbranega podjetja. Sekundarne podatke bom pridobila prek uradnih institucij in organov, kot so Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR), Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), Gvin in ostali relevantni sekundarni viri za tematiko dela.

Magistrsko delo vsebinsko sestoji iz dveh delov, teoretičnega in praktičnega. Teoretični del zajema pregled analize zunanjega okolja, natančneje to predstavlja opredelitev panoge, analizo širšega zunanjega okolja z analizo PEST in analizo ožjega zunanjega okolja z modelom Porterjevih petih silnic. Sledi teorija analize notranjega okolja, kar zajema pregled in analizo trenutne finančne uspešnosti podjetja, poslovno in finančno primerjalno analizo s konkurenti, konkurenčno prednost in analizo obstoječe poslovne strategije. Sledi analiza SWOT, ki sintetizira ugotovitve dosedanjih analiz. Nadalje sledi teorija izbire poslanstva, vrednot in vizije podjetja. Skladno s tem si sledi izbira ciljev, strateških aktivnosti in strateških rezultatov. Zadnja poglavja teoretičnega dela se navezujejo izključno na strategijo, in sicer na uresničevanje in kontrolo poslovne strategije. S tem se teoretični del zaključi in začne empirični del. Po vsebini ta sledi vrstnemu redu oz. sosledju vsebine, predstavljene v teoretičnem delu. Empirični del se začne s predstavitvijo podjetja, sledi analiza zunanjega okolja, kar vključuje definiranje panoge in trga, relevantnega za izbrano podjetje oz. za oblikovanje strategije, analiza širšega zunanjega okolja z analizo PEST in analiza ožjega zunanjega okolja z modelom Porterjevih petih silnic. Sledi analiza notranjega okolja, natančneje pregled in analiza trenutne finančne uspešnosti podjetja, poslovna in finančna primerjalna analiza s konkurenti in konkurenčna prednost. Ključne ugotovitve analize širšega in notranjega okolja so strnjene v analizo SWOT, ki sledi. Po analizi SWOT sledi oblikovanje poslanstva, vrednot in vizije. Na podlagi izbranega poslanstva, vrednot in vizije so najprej oblikovani cilji, sledijo strateške aktivnosti in strateški rezultati. Zadnji točki empiričnega dela sta uresničevanje in kontrola poslovne strategije. Vsebina magistrskega dela je nato strjena v sklep. Za sklepom sledi nabor uporabljene literature in virov.

1 OPREDELITEV IN PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

Glede na širok pomen in obseg strateškega managementa in strategije je težko oblikovati opredelitev, ki bi zajemala njen celoten pomen. Macmillan in Tampoe (2000, str. 1) opredeljujeta strategijo kot »ideje in aktivnosti za zasnovo in zaščito prihodnosti«. Slednja opredelitev poudarja dejstvo, da strategija mora upoštevati misel na prihodnost in aktivnosti

za uresničitev koncepta. David in David (2017) strategijo opredeljujeta nekoliko širše, in sicer pravita, da so strategija potencialne aktivnosti, ki zahtevajo odločitve vodstva in vire podjetja. Vplivajo na dolgoročno blaginjo podjetja in so usmerjene v prihodnost, tako so v večini zastavljene za obdobje prihodnjih petih let. Njen vpliv je večnamenski in vpliva na več ravni podjetja (David & David, 2017; Harvard Business Review, 2020; Macmillan & Tampoe, 2000).

Nosilci procesa oblikovanja strategij znotraj podjetja so managerji. Ti so odgovorni za pripravo strategije, ki bo usmerjala podjetje v doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Pri oblikovanju strategije mora manager, kot glavni ustvarjalec strategije, razumeti ne samo trenutne potrebe podjetja, pač pa tudi, kako je bila strategija postavljena v preteklosti in kaj je zasledovala. To je pomembno predvsem z vidika, da se rezultati strategije pokažejo v daljšem časovnem obdobju (Hill & Jones, 2010; Macmillan & Tampoe, 2000).

Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009) in Wheelen, Hunger, Hoffman in Bamford (2015) navajajo štiri glavne korake strateškega managementa:

- analiza okolja, ki vključuje analizo zunanjega in notranjega okolja,
- oblikovanje strategije, znotraj katere se izbere poslanstvo, vrednote, vizijo podjetja, cilje, strateške aktivnosti in strateške rezultate,
- uresničevanje strategije in
- strateška kontrola.

V nadaljevanju je predstavljen cikel z zaporednimi koraki v procesu strateškega načrtovanja in implementacije, predstavljen tudi na sliki 1. Nekatera podjetja ali organizacije gredo čez cikel vsako leto, a to ne pomeni nujno, da se tekom vsakega procesa izbere novo strategijo (Hill & Jones, 2010).

Slika 1: Potek izdelave strategije

Prirejeno po Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford (2015); Pučko, Čater & Rejc Buhovac (2009).

Lahko se to zgodi z namenom opraviti manjše korekcije ali zgolj ponovno potrditi obstoječo strategijo in strukturo. Strateški načrti so običajno postavljeni za časovno obdobje od enega do pet let, pri čemer se lahko vsako leto posodablja (Hill & Jones, 2010).

1.1 Analiza zunanjega okolja

Analiza zunanjega okolja sestoji iz analize širšega zunanjega okolja in analize ožjega zunanjega okolja. Predstavlja pregled sil, ki oblikujejo konkurenco v panogi. Osredotoča se na prepoznavanje in ocenjevanje trendov v panogi in dogodkov, na katere posamezno podjetje nima vpliva (npr. prirast prebivalstva, dvig minimalne plače, povečana konkurenca itd.). Razkriva ključne priložnosti in grožnje, ki so kasneje tudi del analize SWOT. Ko podjetje te elemente prepozna, mora strategijo temu primerno prilagoditi, in sicer da zna izkoristiti priložnosti sebi v prid in da se zna zaščititi pred grožnjami ali zmanjšati njihov vpliv (David & David, 2017; Hill & Jones, 2010).

Pomen analize zunanjega okolja za podjetje je razumeti priložnosti in grožnje iz okolja in uporabiti ta znanja za oblikovanje strategije, ki bo omogočala podjetju, da preseže svoje tekmece. Obstaja več orodij in model za namen analize zunanjega okolja. V prvi fazi je treba prepoznati in opredeliti panogo, v kateri podjetje deluje. Sledi analiza širšega zunanjega okolja, najpogostejši model je analiza PEST, ki proučuje politične, ekonomske, družbene in tehnološke vidike, z neposrednim vplivom na panogo. Za namen analize ožjega zunanjega okolja velikokrat služi model Porterjevih petih silnic, ki proučuje, kakšne so vstopne ovire oz. nevarnost vstopa novih konkurentov, nevarnost novih substitutov, kakšna je pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev. Slednje je tudi osnova in vodilo za oblikovanje elementov konkurenčne prednosti podjetja (David & David, 2017; Hill & Jones, 2010; Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2015).

1.1.1 Opredelitev panoge

Panoga oz. industrija predstavlja skupino podjetij, ki ponujajo proizvode ali storitve, ki so med seboj substituti ali vsaj najbližje substitutu. Zadovoljuje iste potrebe kupcev. Poleg definicije panoge, ki predstavlja tudi nadaljnje izhodišče analize širšega okolja, je za podjetje pomembno, da ve, katere potrebe kupca zadovoljuje (Hill & Jones, 2010).

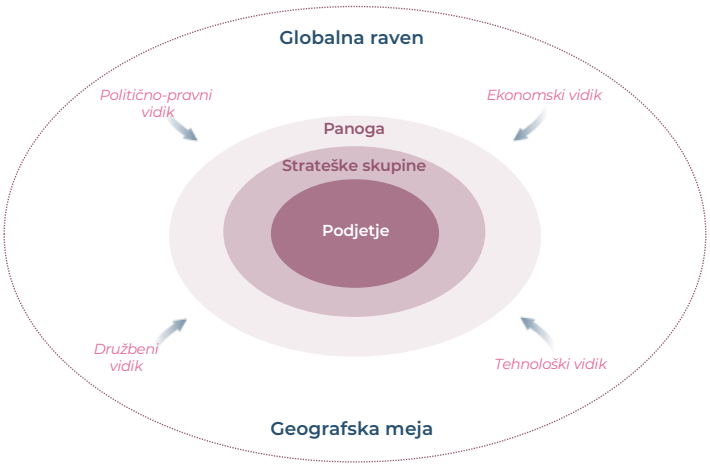
1.1.2 Analiza širšega zunanjega okolja

Model PEST združuje sile v splošnem okolju podjetja v štiri vidike, začetnice katerih v angleščini skupaj tvorijo kratico PEST. To so politično-pravni, ekonomski, družbeni in tehnološki vidik. Kljub temu da so številni dejavniki med seboj prepleteni in odvisni, model ponuja razmeroma enostaven način za razvrščanje, spremljanje in ocenjevanje posameznih

dejavnikov (Rothaermel, 2014).

Kot prikazano na sliki 2, so posamezni vidiki analize PEST na najširši ravni, ki definira meje geografskega delovanja podjetja. Če podjetje torej deluje zgolj na domačem trgu, se dejavniki znotraj posameznih vidikov navezujejo na relevantne dejavnike, ki se neposredno tičejo tega okolja. Na ravni PEST je pomembna izbira konkretnih podatkov, ki morajo biti relevantni in izhajati iz zanesljivih virov (Rothaermel, 2014).

Slika 2: Umestitev podjetja v širše okolje

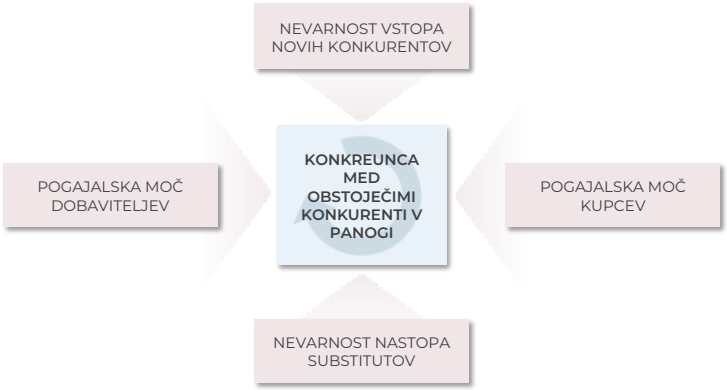


Prirejeno po Rothaermel (2014).

1.1.3 Analiza ožjega zunanjega okolja

Model Porterjevih petih silnic predstavlja orodje za analizo ožjega zunanjega okolja. Kot že predstavljeno v samem imenu modela, je ta po Porterju sestavljen iz petih silnic, ki oblikujejo konkurenco v panogi: nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalska moč kupcev, nevarnost vstopa novih substitutov, pogajalska moč dobaviteljev in rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi. Ključno vodilo modela za podjetje je, kakšno strategijo bo podjetje zasledovalo za namen ohranitve in rasti v panogi. Model je predstavljen na sliki 3 (Hill & Jones, 2010; Porter, 2008; Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2015).

Slika 3: Model Porterjevih petih silnic



Prirejeno po Porter (1980).

Model silnic se razlikuje glede na panogo, velja pa v splošnem, da močnejša kot je posamezna silnica, bolj je oteženo za podjetja v panogi, da dvigujejo cene. Najmočnejša konkurenčna silnica ali silnice v modelu določajo donosnost panoge in s tem najpomembnejši del za oblikovanje strategije (Hill & Jones, 2010; Porter, 2008).

1.1.3.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v večini predstavlja najmočnejšo silnico izmed vseh petih. Rivalstvo te silnice je opredeljeno kot konkurenčni boj za ohranitev in/ali povečanje tržnega deleža med obstoječimi igralci v panogi. Slednje se lahko doseže prek prodajne cene – z nižanjem le-te, s ponujanjem popustov in podobnih ugodnosti, z zasnovo izdelkov (angl. product design), prek različnih oblik trženja, ponujanja podpornih proizvodov oz. storitev, ponujanja ugodnih garancij ipd. Nižanje prodajnih cen za namen pridobitve več kupcev in posledično povečanje tržnega deleža je ena izmed oblik rivalstva, ki lahko deluje zgolj na kratki rok. Ostali konkurenti se lahko namreč hitro prilagodijo temu s tem, da tudi oni znižajo svoje prodajne cene. Na takšen način si igralci v panogi sami znižajo prodajne cene in posledično omejijo dobičkonosnost (David & David, 2017; Hill & Jones, 2010; Porter, 1980).

Povečanje rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi je lahko posledica sledečih dejavnikov (Porter, 1980):

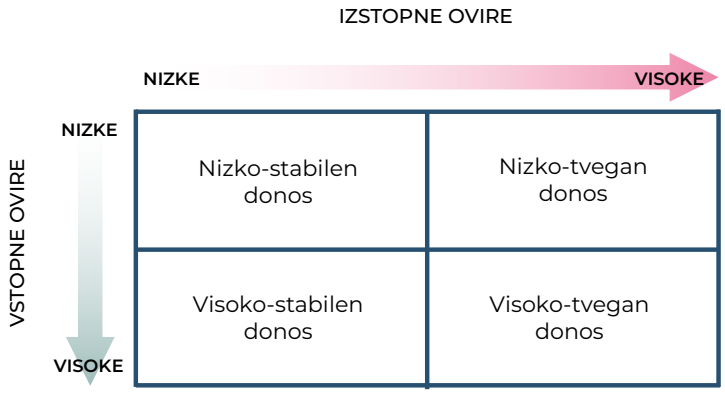
- Številčnost konkurentov. V splošnem je v panogi, kjer je veliko število ponudnikov, verjetnost za pridobitev tržnega deleža težja.
- Uravnoteženost konkurentov. Če je v panogi malo igralcev in so ti podobni v smislu velikosti, dostopnosti virov ipd., lahko prav tako pride do večjega rivalstva, zaradi težje pridobitve konkurenčne prednosti.
- Počasi rastoča panoga, ki igralcem ne omogoča širitve in razvoja oz. je ta širitev počasna. Zaradi omejenosti so ponudniki v panogi nagnjeni k večjemu rivalstvu za namen ohranitve tržnega deleža.
- Visoki fiksni stroški ali visoki stroški vzdrževanja ponudniku ustvarjajo pritisk za dosego potrebnih prodanih kapacitet, ki bodo vsaj dosegle točko preloma. Ti so neposredno povezani tudi z vstopnimi ovirami panoge.
- Visoke izstopne ovire.
- Pomanjkanje diferenciacije.
- Raznolikost konkurentov ipd.

Dejavniki, ki vplivajo na moč rivalstva v panogi, se lahko spreminjajo. Velikokrat je to povezano z življenjskim ciklom oz. zrelostjo panoge. Ko panoga preide v fazo zrelosti, se njena stopnja rasti začne upočasnjevati. Pogost pojav, ki spremeni stopnjo rivalstva, je tudi konsolidacija igralcev znotraj panoge. V primeru povečanja aktivnosti združitev in

prevzemov, sploh pri glavnih igralcih v panogi, to precej poveča rivalstvo v panogi (Porter, 1980).

Vstopne in izstopne ovire pomembno vplivajo na obnašanje in dogajanje v panogi. V večini so med seboj vstopne in izstopne ovire povezane. Te pa imajo skupno vpliv na dobičkonosnost panoge. V splošnem velja, da večje kot so vstopne in izstopne ovire, večji je potencial dobičkonosnosti, ampak z višjo stopnjo tveganja. Korelacija med ravnjo vstopnih, izstopnih ovir in donosom je predstavljena na sliki 4. Glede na prikazan koncept na sliki 4 je v teoriji za igralca v panogi najoptimalnejši scenarij, ko so vstopne ovire visoke in izstopne ovire nizke (Porter, 1980).

Slika 4: Matrična korelacija med izstopnimi, vstopnimi ovirami in donosom



Prirejeno po Porter (1980).

1.1.3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Vstop novih konkurentov v panogo hkrati predstavlja vstop novih kapacitet in željo po delu tržnega deleža. To vpliva na cenovno konkurenco v panogi, stroške in naložbe. Velikokrat največje potencialne nove konkurente predstavljajo igralci v sorodnih panogah. Ti imajo namreč zaradi obstoječih zmogljivosti manj otežen vstop v panogo. Nižje kot so vstopne ovire, lažji in bolj mogoč je vstop v panogo. Vstop nevarnih konkurentov se lahko kot nevarnost obstoječim podjetjem v panogi pokaže v omejenem potencialu dobička. Podjetja v panogi so posledično lahko primorana v znižanje cen ali povečanje naložb za razvoj oz. krepitev konkurenčne prednosti. Krepitev konkurenčne prednosti je pomembna sicer v vseh panogah, a najbolj v tistih, kjer so vstopne ovire nizke. Vstopne ovire predstavljajo prednost, ki jo imajo podjetja, ki že delujejo v tej panogi. Izhajajo lahko iz več virov. Ti so predstavljeni v nadaljevanju naloge (Porter, 1980; Porter 2008).

Kot prvo prednost predstavlja ekonomija obsega na strani ponudbe, ki nastane, ko imajo podjetja nižje mejne stroške zaradi večjega števila proizvedenih enot. Fiksne stroške lahko tako razporedijo na več enot. Verjetno je tudi, da imajo učinkovitejšo tehnologijo ali ugodnejše pogoje pri dobaviteljih. Ta lahko nastane tudi zaradi popustov in dogovorov z

dobavitelji ipd. Ko v panogo vstopi nov konkurent, se mora soočiti s pomanjkanjem te prednosti, kar negativno vpliva na njegovo stroškovno učinkovitost. Sledijo koristi na strani povpraševanja, ki se pojavijo prek t. i. mrežnega efekta, kjer se pripravljenost kupca, da plača za produkt, storitev, povečuje skladno s povečevanjem števila kupcev. Veliko število kupcev na strani povpraševanja posameznemu kupcu namreč povečuje zaupanje v znamko. Nadalje sledijo visoki finančni vložki, ki kot vstopna ovira v panogo odvrnejo del novih potencialnih igralcev. Potreben finančni vložek ni nujno zgolj fiksna postavka, pač pa se potreba po tem pojavi tudi v potrebnem financiranju obratnega kapitala (počasneje kot se obrača obratni kapital, več financiranja je potrebnega). Največji finančni vložki so potrebni (v večini) za raziskave in razvoj, vzpostavitev infrastrukture in predhodno oglaševanje. V panogah, kjer so finančni vložki največji, imajo največje tržne deleže korporacije. V primeru, da so v panogi donosi visoki in hitri, je nevarnost vstopa novih konkurentov, kljub potrebnim večjim finančnim vložkom, večja. Visoki in hitri donosi namreč pri lastniku kapitala upravičijo začetno izgubo in nekoristi (Hill & Jones, 2010; Porter, 1980; Porter, 2008).

Neodvisno od velikosti podjetja, ki vstopa v novo panogo, imajo obstoječi igralci lahko konkurenčno prednost, ki ni pogojena z velikostjo podjetja. Prednosti so lahko na stroškovni strani ali strani kakovosti. Te lahko izvirajo iz lastniške tehnologije (angl. proprietary technology), prednostnega dostopa do surovin oz. vstopne komponente, dostopnosti z vidika geografske lokacije, močne blagovne znamke oz. identitete ali skupka izkušenj, zaradi katerih igralec dodobra pozna trg in njegovo obnašanje. Močna prisotnost blagovne znamke obstoječega igralca na trgu je lahko posledica patenta, inovacije ipd. Pomemben element, ki vpliva na nevarnost vstopa, so tudi distribucijski kanali. Bolj kot so omejeni in težje dostopni distribucijski kanali za igralce, bolj bo otežen vstop v panogo. Trenutni igralci v panogi imajo lahko z distribucijskimi partnerji določene pogoje in dogovore, do katerih nov igralec ne more priti. Lahko imajo trenutni igralci tudi svojo distribucijo, kar še dodatno povečuje oviran vstop v panogo novim igralcem. Vpliv na vstop v panogo ima tudi politika. Ta lahko olajša ali oteži vstop novim konkurentom. Njena zmožnost neposrednega posredovanja na trgu lahko omeji ali celo prepove vstop v panogo. Konkurentom v panogi lahko določi pogoje za delovanje v panogi – kot npr. trošarine, omejitve oglaševanja v javnosti (npr. tobačni izdelki), pridobitev potrdil o kakovosti izdelka, transparentnost o učinkovinah v izdelkih ipd. Ima lahko tudi učinek na znižanje vstopnih ovir, recimo prek subvencij, z javnim financiranjem raziskav in omogočanjem dostopa vseh igralcev v panogi (Hill & Jones, 2010; Porter, 2008).

1.1.3.3 Pogajalska moč kupcev

Za ponudnika na trgu lahko kupca predstavljajo končni uporabniki (angl. Business to consumer) ali podjetja (angl. Business to business), ki lahko predstavljajo distributerje, trgovce na drobno, veletrgovce itd. Tako pojem kupca v tem pomenu besede pomeni kupec izbranega ponudnika na trgu. Pogajalska moč kupca predstavlja tako zmožnost kupca

izpogajati nižjo prodajno ceno na trgu ali izpogajati boljšo kakovost proizvoda ali storitve. Pogajalska moč kupcev se krepi v primeru, da so kupci koncentrirani, ko na trgu nastopajo v velikem številu ali ko je obseg njihovih nakupov velik. V primeru močne pogajalske moči kupcev se podjetja poslužujejo različnih načinov, da obdržijo obstoječe kupce in pridobijo nove. Slednje lahko dosežejo s ponujanjem posebnih jamstev ali posebnih podpornih storitev. Na ta način povečujejo zvestobo svojih strank. Najpogostejši dejavniki, ki neposredno vplivajo na povečanje pogajalske moči kupcev, so sledeči (David & David, 2017; Hill & Jones, 2010; Porter, 1980):

- Za kupca je enostavno in poceni, da zamenja ponudnika za konkurenčnega ponudnika oz. substituta.
- Nekonsolidiran trg in s tem nižji tržni deleži posameznih ponudnikov v panogi.
- V primeru, da lahko kupec potencialno postane igralec v tej panogi. Trenutni ponudnik mu mora torej ponuditi takšne pogoje, da se bo za njega bolj splačalo, da ga izbere, kot da to začne proizvajati, opravljati sam.
- Ponudniki imajo na trgu nizko profitno maržo.
- Kupec je popolnoma informiran o povpraševanju, o dejanskih tržnih cenah, proizvajalnih cenah itd. S tem je kupec v položaju, ko lahko izpogaja najugodnejšo prodajno ceno ipd.

1.1.3.4 Nevarnost nastopa substitutov

Substitut predstavlja vse, kar ima enako, podobno funkcijo oz. zadovolji isto potrošnikovo potrebo. V primeru visoke nevarnosti nastopa substitutov se to najbolj pozna na dobičkonosnosti panoge. Primer povečane nevarnosti nastopa substitutov je, ko se konkurenčni pritisk s strani substitutov povečuje. To se lahko zgodi v primeru, da se relativna cena substituta zniža in da je za kupca strošek menjave nizek (David & David, 2017; Porter, 1980; Porter, 2008).

1.1.3.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji lahko svojo pogajalsko moč uveljavljajo prek povišanja svojih cen in prek zniževanja kakovosti svojih produktov oz. storitev. Pogajalska moč dobavitelja se povečuje v naslednjih primerih (Porter, 1980; Porter, 2008):

- Na trgu je malo število dobaviteljev, trg dobaviteljev je bolj koncentriran kot trg, kateremu prodaja.
- Panoga, kateri dobavlja dobavitelj, mu ne predstavlja ključnih kupcev in od njih v veliki meri ni odvisen.
- Dobaviteljev produkt oz. storitev je izrednega pomena za poslovanje kupcu, kateremu dobavlja.
- Stroški zamenjave vhodnih surovin so za ponudnika predragi in stroškovno neučinkoviti, zato je primoran ostati pri obstoječi surovini.

- Stroški pridobitve vhodnih surovin so visoki, procesi pa kompleksnejši. Posledično ostaja velika odvisnost od dobavitelja.

V panogah, kjer ponudniki v veliki meri sodelujejo z dobavitelji in so od njih odvisni, v večini sklepajo strateška partnerstva z namenom, da si zagotovijo varnost, ustrezne pogoje za obe strani in optimizirajo svoje poslovne procese (Porter, 1980; Porter, 2008).

1.2 Analiza notranjega okolja

Analiza notranjega okolja služi pregledu prednosti in slabosti podjetja. Prednosti, slabosti iz notranjega okolja in priložnosti, grožnje iz zunanjega okolja skupaj tvorijo analizo SWOT, ki služi pregledu ključnih elementov za določanje ciljev in oblikovanje strategije, poslovnega modela podjetja. Poslovanje podjetja in njegovo poslovno uspešnost se lahko analizira prek finančnih podatkov, kot so ustvarjeni prihodki od prodaje in ustvarjen čisti dobiček poslovnega leta in kazalnikov, kot so kazalniki zadolženosti, kratkoročni koeficient obračanja obratnega kapitala ipd. Ti podatki nam sicer dajo vpogled v uspešnost poslovanja podjetja, a zaradi razlik v panogah in narave panog težko enoznačno ocenimo, kakšen potencial na trgu dosega podjetje in ali za svojo panogo posluje uspešno ipd. Za ta namen je smiselna primerjalna analiza, kjer se finančne podatke in relativne kazalnike neposredno primerja s konkurenti izbrane družbe. S tem dobimo dober vpogled, kam se naše izbrano podjetje pozicionira v panogi in kako uspešno je napram ostalim podjetjem. Hkrati je pomembno, da se pri analizi upošteva tudi dejstvo, koliko časa je podjetje na trgu oz. v katerem življenjskem ciklu je podjetje. Vse teorije kot najpomembnejši del analize notranjega okolja navajajo konkurenčno prednost. Ta namreč omogoča podjetju ugodnejši položaj na trgu. Za podjetje je pomembno, da je sposobno prepoznati trenutno in potencialno konkurenčno prednost, jo izkoristiti sebi v prid (David & David, 2017; Hill & Jones, 2010; Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2015).

1.2.1 Pregled in analiza finančne uspešnosti podjetja

Primarni cilj lastnikov podjetij, ki delujejo na prostem trgu v okolju popolne konkurence, je dobiček. Zato je doseganje dobičkonosnosti prav tako merilec uspešnosti podjetja, ki ga upoštevamo v analizi notranjega okolja. Tudi če ima podjetje konkurenčno prednost, na voljo vse potrebne vire in iz tega ne zna ustvariti dobičkovnega poslovanja, se v očeh lastnikov to smatra kot neuspešno poslovanje. S tem je neposredno tudi pogojena vrednost podjetja na trgu (David & David, 2017).

1.2.2 Finančna in poslovna primerjava s konkurenti

1.2.2.1 Finančna primerjava s konkurenti

Finančna uspešnost je ena izmed najbolj neposrednih in najbolj merljivih elementov analize notranjega okolja. Zaradi specifikacije panoge, v kateri deluje, je za oceno uspešnosti napram konkurentom smiselna primerjalna finančna analiza. Na ta način se dobi vpogled, kako finančno uspešna so konkurenčna podjetja, kakšna je njihova zadolženost, likvidnost, investicije, obratni kapital, profitna marža, bruto marža, povprečna letna stopnja rasti ipd. To lahko neposredno primerjamo z našim podjetjem in na podlagi tega ugotovimo, kakšen je naš položaj na trgu (David & David, 2017).

1.2.2.2 Poslovna primerjava s konkurenti

Pri poslovni primerjalni analizi se tako kot pri finančni primerjalni analizi izbere konkurente (najbolj smiselno je, da so ti isti kot v finančni primerjalni analizi, saj nam to oriše širšo sliko in boljši vpogled v poznavanje trga in naših konkurentov). Pri poslovni primerjalni analizi se neposredno primerja poslovne elemente, predvsem ponudbo proizvodov oz. storitev ali poslovne kazalnike, kot so število novih naročil, število novih projektov ipd. Slednje v večini predstavljajo težko dosegljive podatke, saj so ti podatki omejeni javnosti in so po naravi poslovna skrivnost. Analiza je opisne narave (David & David, 2017).

1.2.3 Konkurenčna prednost

Konkurenca je nujno potrebna za popolno konkurenčni trg. Konkurenčna prednost je opredeljena kot prednost igralca na trgu pred ostalimi igralci, ki predstavljajo njegove konkurente. David in David (2017) jo opredeljujeta kot aktivnost, ki jo igralec opravlja precej bolje kot njegovi konkurenti, kar ga postavlja v prednostni položaj na trgu ali da ima igralec dostop do virov, katerih dostop je onemogočen ostalim konkurentom. V primeru, da ima igralec konkurenčno prednost, se tako uvršča nad povprečno stopnjo dobičkonosnosti panoge (David & David, 2017; Hill & Jones, 2010; Porter, 1985).

Porter (1985) navaja, da je temeljna podlaga ohranjanja konkurenčne prednosti podjetja takšna, ki jo igralec lahko vzdržuje na dolgi rok. V grobem definira dve različni obliki konkurenčne prednosti, to sta nizki stroški ali diferenciacija. Porter (1985) nadalje navaja, da ima lahko igralec zgolj le eno izmed teh prednosti in ne obeh naenkrat, medtem ko teorija modrega oceana (angl. Blue Ocean Strategy) zagovarja, da ima igralec lahko obe prednosti naenkrat. Po Porterjevi teoriji ni možno doseči obeh prednosti, zaradi učinka vse stvari za vse ljudi (angl. all things to all people). Ta miselnost naj bi bila preveč splošna z ne-direktno tarčo. Če igralec želi zadovoljiti potrebe vseh potrošnikov in nima definirane specifične tarče, to pomeni, da ne bo uspel doseči nadpovprečnega delovanja na trgu (Porter, 1985)

Ko si podjetje izbere, katero obliko konkurenčne prednosti bo zasledovalo, nizke stroške ali diferenciacijo, si mora nadalje izbrati obseg strateške tarče. Na podlagi tega si igralec izbere, katero generično strategijo bo zasledoval, da bo ohranjal in pridobival na konkurenčni prednosti. Koncept matrike je oblikovan na podlagi ideje, da mora biti konkurenčna prednost srž strategije vseh igralcev oz. podjetij (David & David, 2017; Hill & Jones, 2010; Porter, 1985).

Možne strategije so predstavljene v matriki generičnih strategij na sliki 5.

Slika 5: Matrika generičnih strategij

Prirejeno po Porter (1980), Porter (1985).

1.2.3.1 Stroškovna učinkovitost

Strategija stroškovne učinkovitosti predstavlja najbolj jasno strategijo znotraj matrike generičnih strategij. Strategija je v tem primeru osredotočena na to, da proizvaja oz. posluje s čim nižjimi stroški. Pokriva lahko več segmentov in več panog. Viri stroškovne učinkovitosti so različni in odvisni od posamezne panoge (Porter, 1980; Porter, 1985).

Če igralec uspešno izvaja generično strategijo stroškovne učinkovitosti, potem presega povprečje na trgu. Svojo ceno lahko izenači s konkurenti in se tako poslužuje večje dobičkonosnosti. Lahko pa postavi nižjo ceno kot konkurenti, a slednja ne sme zanemariti diferenciacije. Nižanje cene ima lahko namreč tudi negativen učinek, kot je izguba kupcev, katerim kakovost pomeni več kot cena. Potrošnikom lahko nižja cena predstavlja negativno konotacijo in s tem ustvari nezaupanje. Je pa to vsekakor odvisno od narave panoge, kakšen je tipičen potrošnik ipd. Odvisno je tudi od tega, koliko igralcev v panogi se poslužuje te strategije. V primeru velikega števila takšnih igralcev, ki nižajo svoje prodajne cene, lahko pride do cenovne vojne, ki škoduje vsem igralcem v panogi. Za uresničitev te vrste strategije mora imeti igralec določeno prednost, kot je recimo: večji tržni delež ali dostop do vstopnih virov, ki so ostalim nedostopni ali težje dostopni. Primeri potrebnih organizacijskih zahtev, veščin in virov za uresničevanje strategije stroškovne učinkovitosti so predstavljeni v

tabeli 1 (Porter, 1980; Porter 1985).

Tabela 1: Veščine in zahteve za strategijo stroškovne učinkovitosti

Generična strategija	**Potrebne veščine in viri**	**Potrebne organizacijske zahteve**
Stroškovna učinkovitost	– Kapitalska moč, stalnost investicij – Intenzivni nadzor delovne sile – Enostavno oblikovanje in izdelava produktov – Nizkocenovna distribucija	– Strog stroškovni nadzor – Redna in podrobna kontrola – Strukturirana organizacija – Merila so kvantificirana

Prirejeno po Porter (1980).

1.2.3.2 Diferenciacija

Nasprotje stroškovne učinkovitosti predstavlja diferenciacija. Izbira strategije diferenciacije pomeni, da igralec stremi k temu, da je edinstven in da znotraj dimenzij panoge ponuja nekaj, česar njegovi konkurenti nimajo oz. ne morejo ponuditi svojim kupcem. Slednje je v panogi prepoznano kot nekaj edinstvenega, kot dodana vrednost. Ta edinstvenost opravičuje cenovno premijo oz. višjo prodajno ceno, ki jo postavi igralec. S tem, ko igralec izbere to strategijo, kot potencialne kupce izloči tiste, ki so občutljivi na ceno. Njihovi kupci so namreč tisti, ki niso občutljivi na ceno oz. so za proizvod ali storitev, ki se diferencira od konkurenčnih, pripravljeni plačati višjo ceno. V panogah, kjer je večje število kupcev, ki so občutljivi na ceno, je ta strategija lahko neučinkovita oz. lahko privede do omejitve potencialno doseženega tržnega deleža (Porter, 1980; Porter 1985).

Možna diferenciacija je odvisna od panoge. Lahko to predstavlja sam proizvod, blagovna znamka, uporaba kakovostnejših vstopnih virov, prodajni kanal, trženjski pristop ipd. Primeri potrebnih organizacijskih zahtev, veščin in virov za uresničevanje strategije diferenciacije so predstavljeni v tabeli 2 (Porter, 1980; Porter 1985).

Tabela 2: Veščine in zahteve za strategijo diferenciacije

Generična strategija	**Potrebne veščine in viri**	**Potrebne organizacijske zahteve**
Diferenciacija	– Močne trženjske veščine – Produktni inženiring – Kreativnost – Velike zmogljivosti za temeljne raziskave itd.	– Velika mera uskladitve funkcij, predvsem razvoj, razvoj, trženje – Subjektivna merila in iniciative – Možnost privabljanja visoko usposobljenega kadra

Prirejeno po Porter (1980).

1.2.3.3 Osredotočenost s poudarkom na stroške ali diferenciacijo

Tretji tip strategije znotraj matrike generičnih strategij predstavlja osredotočenost s poudarkom ali na stroške ali diferenciacijo. V primerjavi s preostalima dvema se ta razlikuje predvsem v ožjem obsegu izbranega segmenta. Strategija z osredotočenostjo s poudarkom na stroškovno učinkovitost ali diferenciacijo stremi k stroškovni učinkovitosti ali diferenciaciji znotraj izbranega ciljnega segmenta. Ciljni segment ne predstavlja večjega dela potrošnikov, ampak nišni segment. V primeru, da igralec s to strategijo ne izbere primernega segmenta, njegova strategija ne bo uspešna. Izbrani segment mora namreč imeti lastnosti oz. preference, ki jih lahko ta strategija zadovolji (Porter, 1980; Porter, 1985).

1.2.3.4 Obstati v sredini

Igralec, ki ima strategijo, ki vsebuje elemente več generičnih strategij, predstavljenih na sliki 5, ne bo uspel pridobiti konkurenčne prednosti. V panogi se bo uvrščal pod povprečno ravnjo. Obstaja velika verjetnost, da igralec ustvarja nizek dobiček ali ga sploh nima. Če ta ustvarja dobiček, bodo njegov tržni delež lahko odvzeli igralci, ki imajo konkurenčno prednost in si želijo dodatnega dobička. Izbira te strategije ni zaželena, saj ta ne prinaša koristi igralcu na trgu. Na dolgi rok je za igralca s takšno strategijo vprašljiv njegov obstoj. V praksi se ta strategija pojavlja v panogah, kjer je težko doseči stroškovno učinkovitost ali diferenciacijo (Porter, 1980; Porter 1985).

1.3 Analiza SWOT

Skupek ugotovljenih prednosti, slabosti iz analize notranjega okolja in priložnosti, groženj iz analize zunanjega okolja tvori analizo SWOT. Prednosti oz. slabosti predstavljajo postavke, v katerih smo ugotovili, da je podjetje relativno dobro oz. slabo. Priložnosti oz. nevarnosti so dogodki, trendi, pojavi, ukrepi drugih subjektov, ki jih je moč oceniti kot ugodne oz. neugodne. Analiza SWOT je grafično predstavljena na sliki 6 (David & David, 2017).

Slika 6: Tabela SWOT

NOTRANJE OKOLJE	PREDNOSTI	SLABOSTI
	•Po alinejah navedene prednosti notranjega okolja	•Po alinejah navedene slabosti notranjega okolja
ZUNANJE OKOLJE	PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
	•Po alinejah navedene priložnosti zunanjega okolja	•Po alinejah navedene nevarnosti zunanjega okolja

Prirejeno po David & David (2017).

1.4 Poslanstvo, vizija in cilji

Oblikovanje poslanstva podjetja zagotavlja okvir in kontekst za razvoj strategije. Iz poslanstva se oblikuje vizijo in glavne cilje. Prvi korak vsebuje štiri glavne komponente (Hill & Jones, 2010):

- izjava o smiselnosti podjetja ali organizacije, njen razlog za obstoj (poslanstvo),
- izjava o želenem prihodnjem stanju podjetja ali organizacije (vizija),
- izjava o ključnih vrednotah, ki jih je podjetje ali organizacija zavzela, in
- izjava o glavnih ciljih.

Pred oblikovanjem in izvajanjem strategije sta potrebna jasno zastavljena vizija in poslanstvo. V proces oblikovanja teh bi moralo biti vključeno čim več vodij oddelkov oz. podenot, saj se tako aktivno vključijo v oblikovanje srži podjetja in se s tem hkrati zavejo k vključevanju v podjetje oz. organizacijo kot celoto (David & David, 2017; Hill & Jones, 2010; Rothaermel, 2014).

Po več teorijah je skupno vsem definicijam poslanstva to, da slednje opredeljuje namen podjetja oz. njegovega obstanka. Ta odgovarja na vprašanje, kaj podjetje počne in zakaj obstaja. Poslanstvo je lahko vsebinsko oblikovano v širšem kontekstu in tako, da se prilagaja premikom povpraševanja in spremembam v okolju. Specifičnost bi lahko omejila potencial kreativne rasti podjetja in nezmožnost prilagajanja tako na povpraševanje kot na spremembe v okolju nasploh. Kljub temu pa je treba pri oblikovanju poslanstva paziti, da to ni preveč splošno zastavljeno. Poslanstvo, izraženo na visoki ravni abstrakcije, lahko privede do nejasnosti in ničnosti njenega prvotnega namena. Ustrezno in dobro oblikovano poslanstvo kaže na točke pozornosti, ki jo bo podjetje namenilo pri izpolnjevanju zahtev. Želeno je, da vzbudi pozitivne občutke in da je navdihujoča v smislu, da bralca spodbudi k dejanjem. Cilj poslanstva je tudi, da ustvarja vtis, da je podjetje uspešno in ima usmeritve, je vredno časa, podpore in naložbe z vidika vseh družbenoekonomskih vidikov. Ne izraža konkretnih ciljev, temveč motivacijo in splošno usmeritev, filozofijo in podobo podjetja. S tehničnega vidika mora biti poslanstvo širokega obsega, brez kvantitavnih podatkov. Priporočena dolžina je manjša od 150 besed. Karakteristike za kakovostno oblikovano poslanstvo so prikazane v tabeli 3 (David & David, 2017; Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009; Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2015).

Tabela 3: Lastnosti kakovostno oblikovanega poslanstva

Lastnosti kakovostno oblikovanega poslanstva	
1.	Odgovarja na vprašanje, zakaj podjetje obstaja.
2.	Je širše in ciljno usmerjeno. Ne vključuje kvantitativnih podatkov (številke, zneski, odstotki, razmerja ipd.).

se nadaljuje

Tabela 3: Lastnosti kakovostno oblikovanega poslanstva (nad.)

3.	Manj kot 150 besed.
4.	Navdušuje.
5.	Opredeljuje uporabnost izdelkov oz. storitev podjetja.
6.	Razkriva, da je podjetje družbeno odgovorno.
7.	Razkriva, da je podjetje odgovorno za naravno okolje.
8.	Vključuje devet komponent: (i) potrošnik, (ii) izdelki oz. storitve, (iii) trgi, (iv) tehnologija, (v) skrb za obstoj podjetja, rast, dobiček, (vi) filozofija, (vii) samopodoba podjetja, (viii) skrb za javno podobo podjetja, (ix) skrb za zaposlene.
9.	Je spravno.
10.	Je vzdržljivo.

Prirejeno po David & David (2017).

Izjava o tem, kaj želi podjetje ali organizacija doseči, predstavlja vizijo. Slednje predstavlja sliko, kaj bo podjetje postalo v daljni prihodnosti, in odgovarja na to, kakšno je prihodnje želeno stanje podjetja. Učinkovita vizija je tista, ki zajema težnjo podjetja, motivira zaposlene na vseh ravneh, da skupaj sledijo istim ciljem, hkrati pa jim pušča prostor za razvoj njihovih potencialov. S tega vidika je pomembno, da vsi zaposleni poznajo vizijo podjetja in se z njo lahko poistovetijo. Ta lahko pomaga zaposlenim najti smisel in navdih za njihovo delo, ki po Maslowovi teoriji presega finančno nagrado. Večji pomen individualnega namena potencialno privede do večje uspešnosti podjetja. S tehničnega vidika je vizija krajša od poslanstva, po možnosti enostavčna. V večini se osredotoča na vidik kupca, ki hkrati identificira izdelek ali storitev, ki ga ali jih podjetje ponuja (David & David, 2017; Hill & Jones, 2010; Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009; Rothaermel, 2014).

Vsa dobičkovna podjetja, ki delujejo na prostem trgu, na koncu delujejo z namenom ustvarjanja dobička, torej je smiselno njihov glavni cilj dobičkonosnost in vzdrževanje le-te. To je motivacija predvsem za lastnike, ne pa tudi za zaposlene in vse znotraj podjetja. Kljub temu da imajo vsi vključeni v podjetje finančne koristi, to po Maslowovi teoriji ne zadostuje vsem njihovim potrebam. Poleg finančnega vidika je pomembno, da se zaposlene učinkovito motivira prek vizije, poslanstva in vrednot, s katerimi se lahko zaposleni poistovetijo in hkrati odražajo njihovo osebno vizijo glede na lastno prihodnost. Skupna vizija, s katero se poistovetijo vsi, tako ustvarja skupnost interesov, ki zaposlene lahko dvigne iz monotonosti vsakodnevnega dela in jih povzdigne v nov svet priložnosti in izzivov. Pomen oblikovanja vizije je pomemben tudi z vidika postavitve temeljev za oblikovanje ciljev, same strategije, načrtov in s tem povezanih delovnih nalog. To je nadaljnje izhodišče za oblikovanje delovnih mest in organizacijske strukture (David & David, 2017; Hill & Jones, 2010; Rothaermel, 2014).

Vrednote predstavljajo etične standarde in norme, ki urejajo delovanje podjetja in njegovih zaposlenih. Močne vrednote podjetja predstavljajo tako temelj za uresničitev svojih zastavljenih ciljev in posledično uresničevanje poslanstva in vizije. Kot drugo predstavlja tudi ogrodje, ki drži podjetje na svoji poti k uresničevanju zastavljenih ciljev. S tem, ko se podjetje prek vrednot predstavi kot nekaj, kar je zaželeno ali primerno, s tem vrednote

namreč usmerjajo izbiro dejanj (Askeland, Espedal, Jelstad Løvaas & Sirris, 2020; Rothaermel, 2014).

Po oblikovanju poslanstva, vizije in vrednot lahko podjetje naredi naslednji korak z določitvijo glavnih ciljev. Glavni cilji so natančni, specifični in merljivi. Izražajo želeno prihodnje stanje, ki ga podjetje želi uresničiti. Dobri zastavljeni cilji imajo štiri glavne lastnosti (Askeland, Espedal, Jelstad Løvaas & Sirris, 2020; Hill & Jones, 2010):

- Lahko se jih izmeri in so natančno določeni.
- Obravnavajo ključna vprašanja in so tako osredotočena zgolj na tisto, kar je najpomembnejše.
- So realistični, dosegljivi in ne prelahki. Če je cilj prelahek ali pretežek oz. nedosegljiv, ne motivira in tako izgubi svoj pomen.
- So časovno določeni. Časovna omejitev je pomembna z vidika možnosti merljivosti cilja in tudi z vidika motivacije. V primeru, da ima cilj časovno omejitev, da cilju občutek nujnosti in tako deluje kot motivator.

Osrednji cilj dobičkovnih podjetij je v večini visoka donosnost, doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti in trajna rast dobička. Dolgoročni cilji so povezani z vprašanji, kot so razvoj izdelkov, zadovoljstvo kupcev in učinkovitost, in poudarjajo posebne cilje ali cilje v zvezi s produktivnostjo zaposlenih in kapitala, kakovost izdelkov, inovacije, zadovoljstvo strank in storitve za stranke ipd. (Hill & Jones, 2010).

1.5 Razvoj poslovne strategije

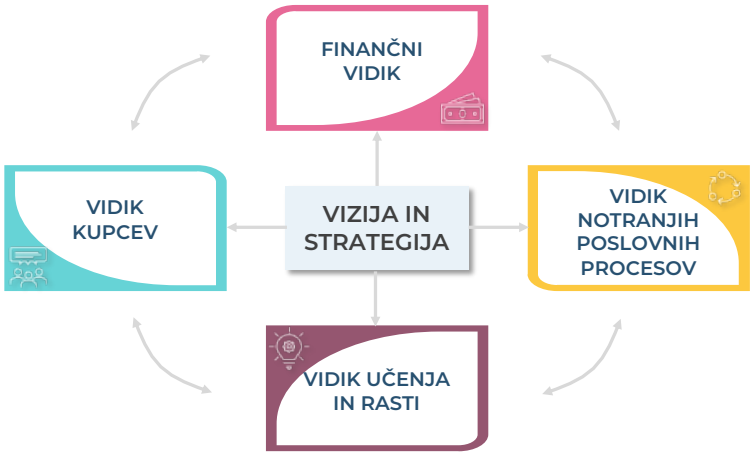
Na podlagi oblikovane vizije, poslanstva, ugotovitev notranjega in širšega okolja se oblikuje glavne strateške cilje, ki jih želi podjetje doseči. Iz oblikovanih glavnih ciljev te razbijemo na več aktivnosti, ki bodo omogočale doseg ciljev. Ker imajo strategije lahko več ravni, se, če je to potrebno, skladno s tem pripravi strategije za več ravni. To je potrebno predvsem v primeru velikih podjetij, korporacij, kjer je več različnih oddelkov in ravni le-teh. V takem primeru se strategijo vedno začne oblikovati na najvišji ravni, torej na ravni korporacije, potem pa se to nadaljuje po principu stopničenja od zgoraj navzdol (angl. cascadinga) (BSC Designer, brez datuma; Harvard Business Review, 2020).

1.5.1 Vidiki strategije

Po principu uravnoteženih kazalnikov (angl. Balanced Scorecard Measures, v nadaljevanju BSC), ki sta ga razvila Kaplan in Norton, se oblikuje štiri različne vidike: finančni vidik, vidik kupcev, notranji poslovni procesi ter učenje in rast. (David & David, 2017; Kaplan & Norton, 1996).

Vidiki strategij so grafično prikazani na sliki 7.

Slika 7: Vidiki Balanced Scorecard in izjave o prihodnji uspešnosti



Prirejeno po Kaplan & Norton (1996).

1.5.2 Izjave za vidike strategije

Za vse štiri predstavljene vidike se pripravi izjave, ki izražajo prihodnjo uspešnost posameznega vidika podjetja. Izjave morajo biti pripravljene skladno oz. ob upoštevanju oblikovane vizije in poslanstva. Ker se v tem koraku razvoja strategije premikamo s širšega na ožje in specifikacijo, morajo biti izjave, ki jih oblikujemo, za vsak vidik čim bolj jasne in tam, kjer je mogoče, kvantificirane (Kaplan & Norton, 1996).

1.5.2.1 Izjave finančnega vidika

Glavni cilj lastnikov podjetja in posledično tudi glavni cilj podjetja je ustvarjanje dobička oz. to da, sredstva, ki so jih lastniki vložili v podjetje, ustvarjajo pozitiven donos. Izjave finančnega vidika so v večini tako usmerjene na prihodkovni strani na povečanje prihodkov od prodaje in na stroškovni strani na optimizacijo teh. Poleg absolutnega povečanja prihodkov od prodaje in dobička je možno tudi relativno povečanje oz. izboljšanje poslovanja in dobičkovnosti prek marž (profitna, bruto ipd.) (Kaplan & Norton, 1996).

1.5.2.2 Izjave vidika kupcev

Za specifikacijo vidika kupcev je pomembno, da je segment kupcev točno določen. To je pomembno predvsem za vodje podjetja in vodje oddelkov. Kljub temu da se na prvi pogled lahko zdi, da ni nujno, da določimo točni segment kupcev in da z nedefinirano skupino puščamo odprte opcije in posledično pokrivamo več segmentov kupcev, temu ni tako. Podjetje kot prodajalec storitev, proizvodov potrošniku mora poznati njegov življenjski slog, njegov razpoložljivi dohodek, predvsem pa njegove preference in potrebe. Bolj kot podjetje

pozna svojega kupca, bolj lahko to izkoristi sebi v prid prek prodajne cene, asortimana storitev, kakovosti storitev, proizvodov in s tem naredi največji ekonomski izkoristek. Najpogostejši vidiki oblikovanja izjav za vidik kupcev je prek (Kaplan & Norton, 1996):

- lastnosti proizvodov oz. storitev: uporabnost, kakovost in cena,
- odnos do kupcev: uporabniška izkušnja, odnos med prodajalcem in kupcem,
- ugled podjetja.

1.5.2.3 Izjave vidika notranjega poslovnega procesa

Znotraj vidika notranjega poslovnega procesa imajo vodje izziv povezati na eni strani pričakovanja lastnikov in na drugi strani potrebe ciljnega segmenta kupcev. Ti morajo dodobra poznati vse procese znotraj podjetja, znati identificirati ozka grla, potencial neizkoriščenih kapacitet, znanj ipd. Poleg tega je eden pomembnih dejavnikov, ki ga je treba upoštevati, čas. Sami procesi znotraj podjetja morajo biti namreč oblikovani ne samo, da so stroškovno izvedljivi, pač pa tudi časovno optimizirani. Predvsem je pomembno, da so strateške aktivnosti, ki so nadalje postavljene na podlagi izjav vidika notranjega poslovnega procesa, realne in izvedljive. Ključne točke, ki se upoštevajo pri oblikovanju izjav tega vidika, so: stroški, kakovost, čas in izvedba (Kaplan & Norton, 1996).

1.5.2.4 Izjave vidika učenja in rasti

Dejstvo je, da na trgu obstaja določen potencial z vidika finančne uspešnosti, segmenta kupcev in notranjih poslovnih procesov. Izkoristek pa je odvisen od podjetja samega. To pomeni, da mora podjetje razpolagati z določenimi znanji, kompetencami, kapacitetami in sposobnostmi za uresničitev ciljev. Trije ključni viri podjetja, ki jim to omogoča, so: ljudje, sistem in organizacijska struktura. Podjetje mora hkrati znati identificirati in izmeriti potrebo po tem. Najpogostejši elementi, ki se tako uporabljajo v izjavah tega vidika, so (Kaplan & Norton, 1996):

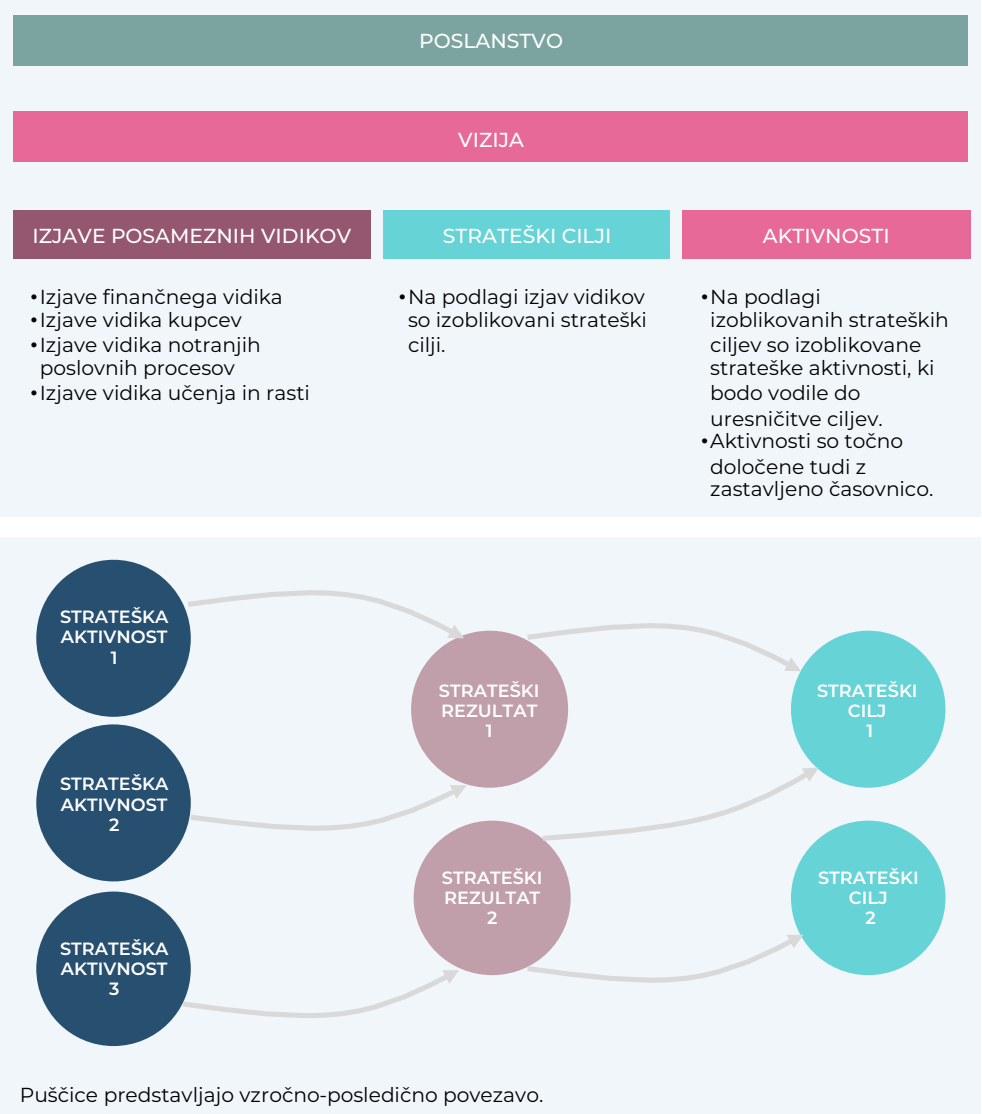
- omogočanje okolja za rast in razvoj zaposlenih kot entitete podjetja in kot osebe,
- omogočanje okolja, ki bo zaposlenim prinesel zadovoljstvo in produktivnost,
- motivacija zaposlenih,
- strateška identifikacija potrebnih delovnih mest v smislu tako vlog kot tudi kompetenc in znanja, razpoložljivost informacij,
- jasen pretok informacij znotraj podjetja,
- usklajenost vrednosti zaposlenih s strateškimi vrednotami podjetja.

1.5.3 Oblikovanje strateških aktivnosti in strateških rezultatov

Na podlagi oblikovanih izjav izberemo tiste, ki so prioritetne. Z izjemo finančnega vidika, za vse preostale vidike oz. njihove prioritetne izjave oblikujemo in razvijemo strateške

aktivnosti. Za vsako prioritetno izjavo se razvije vsaj ena strateška aktivnost. Posamezne prioritetne izjave imajo lahko isto strateško aktivnost. Strateške aktivnosti služijo kot osnova za strategijo. Med vsako izjavo in strateško aktivnostjo se vmes določi ključni kazalnik uspešnosti (angl. Key performance indicator, v nadaljevanju KPI) oz. kazalnik, s katerim bomo spremembe teh lahko neposredno in po možnosti kvantitativno ocenili. Za kazalniki se določi še ciljno vrednost. Ciljna vrednost je oblikovana na trenutnem stanju in potencialu, ki ga lahko kot podjetje dosežemo na podlagi vseh analiz, ki smo jih opravili pred začetkom oblikovanja strategije. Celotno oblikovana BSC ne predstavlja zgolj skupka izjav, ampak mora vsak del povezovati skupaj v smiselno celoto. Povezave med izjavami in nadalje prek meritev, tarče in strateških aktivnosti predstavljajo vzročno-posledične povezave. Ta vmesni del je nujno potreben z vidika dejanske meritve učinkov. Celotna strategija mora predstavljati zgodbo z rdečo nitjo. Grafični prikaz oblikovanja strateških aktivnosti in strateških rezultatov je predstavljen na sliki 8 (Kaplan & Norton, 1996).

Slika 8: Oblikovanje strateških aktivnosti in strateških rezultatov



Prirejeno po David & David (2017), Kaplan & Norton (1996), Intrafocus (brez datuma).

1.6 Uresničevanje in kontrola poslovne strategije

Pred implementacijo strategije v podjetje in pred njeno dejansko praktično izpeljavo je izrednega pomena, da znajo vodje skomunicirati strategijo na vse zaposlene. Zaposleni predstavljajo podjetje in ključno je to, da zaposleni poznajo vizijo, poslanstvo, cilje in strategijo podjetja, saj lahko le na ta način delujejo skladno s strategijo. Vsi posamezni zaposleni tako delujejo skupaj kot eno proti istemu cilju. Vpeljava strategije v podjetje vpliva na celotno organizacijo od vrha navzdol in vključuje vse oddelke in divizije. Strategija in oblikovanje te sta lahko zelo dobra, a popolnoma nična in neučinkovita ob neustrezni implementaciji. Orodja za implementacijo strategije se glede na tip in velikost podjetja oz. organizacije ne razlikujejo bistveno (David & David, 2017; Kaplan & Norton, 1996).

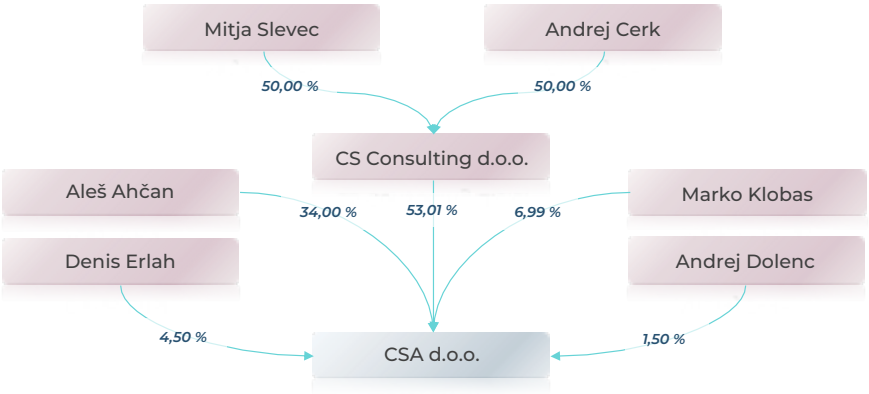
V procesu spremljanja realizacije strategije in njenega merjenja imajo ključno vlogo vodje. Njihova naloga je, da znajo prepoznati razmik oz. odmik med zastavljenim ciljem in realiziranim stanjem. Prepoznati težavo je prvi korak, odprava le-te pa naslednji korak. Kljub temu da je izpeljava strategije pomembna za podjetje, ta ne sme imeti negativnega vpliva. Dostikrat se v praksi namreč dogodi, da so vodje preveč usmerjeni na izvedbo, kar pa ima lahko neposreden negativen vpliv na izvedbo strategije in realizacijo njenih ciljev. Tako je pomembno, da so tako vodje kot njegovi podrejeni osveščeni o strategiji večkrat kot samo na začetku izpeljave le-te. Za pregled uspešnosti izpolnjevanja strategije je smiselno to spremljati tako na kratek kot tudi dolg rok. Z redno kontrolo in spremljanjem jo namreč hitreje ponotranjimo in posledično hitreje ravnamo skladno z njo (Consultancy.eu, brez datuma).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje CSA, svetovanje, d.o.o. (v nadaljevanju CSA), je bilo v poslovni register Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES), vpisano dne 19. 2. 2019. Na dan 17. 9. 2021 je 53,01-odstotni lastniški delež v lasti povezane družbe CS Consulting, svetovanje, d.o.o. (v nadaljevanju CS Consulting). Slednja je bila v AJPES vpisana dne 9. 7. 2014, njena lastnika sta v sorazmernem deležu Mitja Slevec in Andrej Cerk, ki sta hkrati direktorja družbe CS Consulting, kot tudi družbe CSA. Funkcijo direktorja ima v CSA poleg omenjenih tudi Aleš Ahčan, ki ima hkrati 34,00-odstotni lastniški delež v podjetju. Preostali lastniki imajo manj kot 10,00-odstotni lastniški delež v podjetju (CSA, brez datuma; Dun & Bradstreet, brez datuma).

Celotna lastniška struktura družbe je prikazana na sliki 9

Slika 9: Lastniška struktura CSA.



Prirejeno po Dun & Bradstreet (brez datuma).

Ustanovitev podjetja CSA je bil odgovor hitri širitvi obsega poslovanja podjetja CS Consulting in pridružitvi novega partnerja podjetja. Podjetje ponuja v nadaljevanju predstavljen nabor storitev (CSA, brez datuma):

- ocenjevanje vrednosti: podjetij, nepremičnin, strojev in opreme, neopredmetenih osnovnih sredstev in terjatev,
- poslovne finance: izdelava poslovnega načrta, izdelava finančnega načrta, ocenjevanje in priprava investicijskih načrtov, projektov, podpora internim finančnim procesom podjetij in strateško načrtovanje,
- skrbni pregledi: finančni, davčni in pravni,
- svetovanje tekom procesa združitve in prevzemov,
- prestrukturiranje podjetij,
- iskanje novih virov financiranja,
- svetovanja in pregled slabih terjatev,
- ekonomske analize,
- nepremičninsko svetovanje: vrednotenje nepremičnin, študije ekonomske upravičenosti nepremičninskih projektov, skrbni pregledi nepremičnin, analiza trga nepremičnin in energetski pregled večjih nepremičnin,
- davčno in računovodsko svetovanje.

3 ANALIZA ZA RAZVOJ POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA CSA

3.1 Analiza zunanjega okolja

V nadaljevanju naloge je predstavljena analiza zunanjega okolja. Pri analizi sta uporabljeni analiza PEST in model Porterjev petih silnic.

3.1.1 Opredelitev panoge in trga

Panoga, v kateri trenutno deluje podjetje CSA, je finančno svetovanje, s tendenco po širitvi v panogo strateškega svetovanja. Primarni trg je geografsko omejen na Slovenijo in delno tudi na bližnjo regijo Evropske unije (angl. European Union, v nadaljevanju EU). V okviru izdelave nove strategije bi panogo delovanja razširili tudi na strateško svetovanje, svoj trg pa geografsko razširili tudi na trg EU. Temu primerno bo to v analizi PESTEL, ki sledi, tudi vključeno.

3.1.2 Analiza PEST

3.1.2.1 Politično-pravni vidik

Največji politično-pravni vpliv ima na izbrano podjetje Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, Ur. l. RS, št. 65/2009), ki med drugim določa in ureja pravila ustanovitve in poslovanje gospodarskih družb. Poleg tega so za izbrano podjetje relevantni vsi zakoni, ki urejajo davčno ureditev, med temi sta najpomembnejša Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2, Ur. l. RS, št. 117/2006) in Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV-1, Ur. l. RS, št. 13/2011).

Na ravni EU je zaradi različne pravne ureditve gospodarskih družb in zaposlovanja na nacionalni ravni treba gledati pravni red in zakonodajo na ravneh posameznih držav (ZGD-1; ZDDPO-2; ZDDV-1).

Izbrano podjetje ima zaposlene osebe, zato so relevantni tudi vsi zakoni, povezani z zaposlovanjem, tako na ravni Slovenije kot na ravni EU. V mesecu maju 2021 je Vlada RS potrdila predloge sprememb naslednjih zakonov: ZDDPO-2, Zakon o dohodnini (ZDoh-2, Ur. l. RS, št. 13/2011) in ZDDV-1. Spremembe so usmerjene k omilitvi negativnih posledic pandemije covida-19 na slovensko gospodarstvo in posledično k spodbuditvi okrevanja gospodarstva. Povečali bi se relativni in absolutni deleži davčnih olajšav, znižale bi se nekatere davčne stopnje ipd. (Kovačič, 2021).

3.1.2.2 Ekonomski vidik

Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) služi kot merilo gospodarske aktivnosti oz. njene rasti. Vse svetovalne panoge so neposredno odvisne od gospodarske rasti, predvsem ker je to po naravi panoga prodaje podjetjem (angl. Business to business – B2B). Če je gospodarska rast pozitivna in visoka, pomeni, da obstoječa podjetja na trgu poslujejo dobro in uspešno, hkrati pa se poveča število novih podjetij na trgu in zmanjša število podjetij, ki prenehajo s poslovanjem (European Commission, brez datuma; UMAR, 2022).

Po spomladanski napovedi UMAR se za leto 2022 v Sloveniji pričakuje 4,2-odstotno rast

BDP, ta pa naj bi se v letu 2023 umirila na 3,0 % in v letu 2024 na 2,8 %. Veliko podjetij je bilo primoranih svoje poslovanje omejiti ali v popolnosti zaustaviti. Država je sprejela določene ukrepe za namen ublažitve negativnih posledic pandemije. Ti so občutno ublažili izpad prihodkov slovenskega gospodarstva (European Commission, brez datuma; UMAR, 2022).

V evrskem območju je gospodarstvo okrevalo nad pričakovanji, predvsem zaradi sproščanja zajezitvenih ukrepov. Gospodarske napovedi so za celo Evropo zelo negotove zaradi vojne v Rusiji. Dodatno bodo na gospodarsko rast vplivali višje cene energentov, zmanjšanje zaupanja, finančni stres in okrnjena blagovna menjava. V 2022 naj bi evrsko območje doseglo 3,4-odstotno rast BDP, v letu 2023 2,6-odstotno rast in v letu 2024 1,8-odstotno rast. Predviden BDP za EU za leto 2022 znaša 3,4 %, 2,7 % za leto 2023 in 1,9 % za leto 2024. Glavni gonilni sili bosta še naprej ostali rast zasebne potrošnje in naložbe. Realna rast BDP v izbranih državah v obdobju 2021–2024 je predstavljena v tabeli 4 (European Commission, brez datuma; UMAR, 2022).

Tabela 4: Realna rast BDP izbranih držav v obdobju 2021–2024

BDP, realna rast v %	**2021**	***2022**	***2023**	***2024**
Slovenija	8,1	4,2	3,0	2,8
EU	5,3	3,4	2,7	1,9
Evroobmočje	5,3	3,4	2,6	1,8
Hrvaška	10,4	4,3	3,0	2,8
Češka	3,3	2,3	4,2	3,6
Slovaška	3,0	2,6	5,0	3,8
Avstrija	4,5	3,5	2,2	2,0
Italija	6,6	3,4	2,2	1,7

Opomba: Leto napovedi je označeno z *.

Prirejeno po UMAR (2022).

Kupna moč je opredeljena kot količina blaga in storitev, ki jih je moč kupiti z dano količino denarja. Kupna moč prebivalstva je tako odvisna od višine dohodka in od gibanja cen. Slednje ima tako neposreden vpliv na potrošnjo in posledično na gospodarsko aktivnost. EU dosega v letu 2021 višino kupne moči na prebivalca (merjeno v USD na prebivalca) v višini 44.374 USD. Slovenija dosega vrednost pod EU, in sicer 40.112 USD. Hrvaška dosega 29.986, Češka 39.903, Slovaška 32.280, Avstrija 54.335 in Italija 42.018 USD na prebivalca (European Commission, brez datuma; IMF, 2022; SAOP, 2012; UMAR, 2021; UMAR, 2022).

Kupna moč na prebivalca v izbranih državah v letu 2021 je predstavljena v tabeli 5

Tabela 5: Kupna moč na prebivalca izbranih držav v letu 2021

Kupna moč na prebivalca ($/preb.)	**2021**
Slovenija	40.112

se nadaljuje

Tabela 5: Kupna moč na prebivalca izbranih držav v letu 2021 (nad.)

EU	44.374
Hrvaška	29.986
Češka	39.903
Slovaška	32.280
Avstrija	54.335
Italija	42.018

Prirejeno po IMF (2022).

Inflacija (povprečje leta) je bila z –0,1 % v Sloveniji v letu 2020 negativna, v EU in evroobmočju pa pozitivna, a nizka, in sicer 0,7 % in 0,3 %. V letu 2021 se je ta prevesila v pozitivno in dosegla vrednost 1,9 % (EU 2,9 % in evroobmočje 2,6 %), zaradi okrevanja gospodarstva, disrupcije dobavne verige in povišane cene energentov. Za leto 2022 je v Sloveniji napovedana inflacija v višini 6,4 % (EU 5,8 %, evroobmočje 5,3 %), za leto 2023 v višini 3,2 % (EU 2,9 %, evroobmočje 2,3 %) in v letu 2024 2,3 % (EU 2,0 %, evroobmočje 1,8 %). Razlog za povišano inflacijo so po podatkih UMAR višje cene energentov, vhodnih materialov in surovin, slabša letina (višje cene hrane), geopolitična napetost. Povprečna letna inflacija za izbrane države je prikazana v tabeli 6 (European Commission, brez datuma; IMF, 2022; UMAR, 2022).

Tabela 6: Povprečna letna inflacija izbranih držav v obdobju 2020–2024

Inflacija, povprečje leta v %	**2020**	**2021**	***2022**	***2023**	***2024**
Slovenija	–0,1	1,9	6,4	3,2	2,1
EU	0,7	2,9	5,8	2,9	2,0
Evro območje	0,3	2,6	5,3	2,3	1,8
Hrvaška	0,1	2,6	5,9	2,7	2,0
Češka	3,2	3,8	9,0	2,3	2,0
Slovaška	2,0	2,8	8,4	4,1	2,0
Avstrija	1,4	2,8	5,6	2,2	2,0
Italija	–0,1	1,9	5,3	2,5	2,1

Opomba: Leto napovedi je označeno z *.

Prirejeno po IMF (2022), UMAR (2022).

Po obdobju ugodnih obrestnih mer in spodbude bank h kreditni aktivnosti je Evropska centralna banka (angl. European Central Bank – ECB) že začela s postopnim dvigovanjem obrestnih mer. To je tudi razlog za upočasnitev povečanega kreditiranja podjetij. V primeru ugodnih obrestnih mer pomeni, da se podjetjem splača zadolževati. Trenutno je stanje na finančnih trgih takšno, da zadolževanje postaja manj ugodneje, kot je bilo trenutno. Slednje znižuje zadolževanje podjetij in njihovo gospodarsko aktivnost (European Commission, brez datuma; IMF, 2022; Pungartnik, 2019; UMAR, 2022).

Po podatkih SURS je v letu 2020 v Sloveniji poslovalo 206.220 podjetij oz. 0,5 % več kot v predhodnem letu. Skupno so ta ustvarila 113.691 mio. EUR prihodkov od prodaje oz. 6,3 % manj kot v predhodnem letu. Število delovno aktivnih prebivalcev je znašalo 933.543 oseb

(oz. 44,9 % celotne nacionalne populacije), kar je 0,8 % manj kot v predhodnem letu. Po podatkih Statiste je v letu 2020 v EU poslovalo 22.567.303 podjetij, kar je za 1,3 % manj podjetij kot v predhodnem letu. V letu 2021 naj bi se število podjetij povzpelo na 22.657.314 (Pušlar Car, Kuhelj & Dremelj Ribič, 2021; World Bank, brez datuma).

V letu 2019 je bila zaposlenost po celotni EU in tudi v Sloveniji rekordno visoka, v času pandemije pa se je ta pričakovano začela manjšati. So pa sprejeti vladni ukrepi za namen ohranjanja delovnih mest ugodno in pomembno vplivali na ublažen padec zaposlenosti. S ponovnim zagonom večine dejavnosti se je stanje na trgu dela začelo izboljševati. Začel pa je nastajati problem po nezadostni ponudbi glede na rast povpraševanja po delovni sili. V prihodnje UMAR napoveduje nadaljnjo rast zaposlenosti, ostaja pa ta še vedno v veliki odvisnosti od nacionalnih, vladnih ukrepov (Eurostat, 2022; UMAR, 2022).

3.1.2.3 Socio-kulturni vidik

Demografija prebivalstva RS po podatkih SURS v večini sestoji iz starejšega prebivalstva. V letu 2011 je bilo v RS 2.050.189 prebivalcev, od tega 14,2 % predstavlja prebivalce, stare do 14 let, 69,3 % med 15 in 64 let in 16,5 % nad 65 let. V letu 2020 se je delež prebivalstva povečal za 2,2 %, kar šteje 2.095.861 prebivalcev. Delež prebivalstva, starega do 14 let, se je povečal za 8,6 %, kar skupno predstavlja 15,1 % celotnega prebivalstva v 2020. Delež prebivalstva, starega med 15 in 64 let, se je zmanjšal za 4,5 % in predstavlja 64,7 % celotnega prebivalstva RS v 2020. Delež prebivalstva, starega 65 let in več, se je v letu 2020 povečal kar za četrtino (natančneje za 25,1 %) v primerjavi z letom 2011. Skupno tako delež prebivalstva, starega 65 let in več, glede na celotno prebivalstvo RS v 2020 znaša 20,2 %. Statistika SURS tako nakazuje, da imamo v Sloveniji pretežno starejše prebivalstvo, delež le-teh pa se povečuje, medtem ko se tistih, katerih starost sovpada z zaposljivim prebivalstvom, zmanjšuje. Se je pa povečal delež prebivalstva, starega do 14 let, kar bo v prihodnje povečalo delež prebivalstva, starega med 15 in do vključno 64 let. Enaka demografska slika Slovenije se projicira tudi na celotno EU. Manj kot tretjino celotnega EU prebivalstva predstavljajo prebivalci, mlajši od 30 let. Prevladuje starejše prebivalstvo, na to pa ima velik vpliv tudi podaljšana povprečna življenjska doba. Največ prebivalcev EU je starih med 50 in 54 let (European Parliamentary Research Service, 2021; Eurostat, 2020;SURS, brez datuma a; UMAR, 2022).

Glede na delovno aktivnost slovenskega prebivalstva je delež aktivnega prebivalstva glede na prebivalstvo, staro nad 15 let ali več, narasel s 53,7 % v 2011 na 55,7 % v letu 2020. V letu 2020 je skupno število prebivalcev, starih nad 15 let ali več, znašalo 1.780.059, od tega jih je bilo 990.747 aktivnih. V EU je v tretjem četrtletju doseglo višino 74,3 %, kar je tudi najvišja raven zadnjih dveh let (SURS, brez datuma b; Trading Economics, brez datuma).

Po podatkih SURS je bilo v letu 2020 skupaj 1.780.059 prebivalcev Slovenije starih nad 15 let ali več z najmanj osnovnošolsko izobrazbo. Od tega je bilo 24,5 % oz. 435.889 prebivalcev z višješolsko ali visokošolsko izobrazbo. V letu 2020 je tako za 1,2 % več

izobraženih oz. za 41,7 % več izobraženih z višješolsko ali visokošolsko izobrazbo. Delež višješolsko ali visokošolsko izobraženih, starih nad 15 let, je glede na vse prebivalce RS, starih nad 15 let ali več z najmanj osnovnošolsko izobrazbo, narasel s 17,5 % v letu 2011 na 24,5 % v letu 2020 (SURS, brez datuma b).

3.1.2.4 Tehnološki vidik

Tehnološke inovacije in globalizacija omogočajo svetovalnim panogam večje tehnološke kapacitete in več odprtih prodajnih in distribucijskih kanalov. Pod tehnološke inovacije je moč šteti tehnične zmogljivosti, programsko opremo in poslovno opremo. V prihodnje se napoveduje še nadaljnji tehnološki napredek, ki bo privedel še do bolj optimalnih tehnoloških rešitev. Globalizacija pa je omogočila predvsem odprtje novih kanalov in poti tako za namene prodaje, distribucije kot tudi samega trženja (Pungartnik, 2019).

3.1.3 Model Porterjevih petih silnic

Za podjetje je pomembno, da dodobra pozna panogo, v kateri deluje, svoje konkurente in kupce. To namreč pomembno vpliva na oblikovanje njegove strategije za namen doseganja želenih zastavljenih ciljev. Model Porterjevih petih silnic služi analizi ožjega zunanjega okolja. Ta je predstavljen v nadaljevanju.

3.1.3.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Vstopne ovire svetovalne panoge niso visoke, kar povečuje verjetnost in s tem nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo. Nevarnost vstopa novih konkurentov v svetovalne panoge je srednja do visoka. Ustanovitveni kapital in stroški so relativno nizki. Hkrati so nizki tudi stroški menjave ponudnika. Najpomembnejšo postavko predstavlja strošek človeškega kapitala oz. ljudje z ustreznimi kompetencami in znanjem. Poleg nizkih vstopnih ovir v panogi so nizke tudi izstopne ovire. Slednje dodatno poveča nevarnost vstopa, saj je tveganje manjše. Konkurent lahko namreč izstopi iz panoge kadar koli, stroški, povezani s tem, pa so nizki (Porter, 2008; AllFreePaper, 2015; Innovation Tactics, 2022).

Zadnji trend v svetovalni panogi je tendenca kupcev po dolgoročnem sodelovanju in ponujanju celostnih rešitev svetovanja oz. čim več storitev svetovanja pri enem ponudniku. To predstavlja vstopno oviro za novega konkurenta in konkurenčno prednost za obstoječega konkurenta. Bolj privlačno bi panogo naredile še višje marže in višja dobičkonosnost. Slednje bi tako povečalo nevarnost vstopa novih konkurentov (Porter, 2008; Methi, 2020; AllFreePaper, 2015; Innovation Tactics, 2022).

3.1.3.2 Pogajalska moč kupcev

Storitve svetovanja so lahko v nekaterih primerih nujne, v nekaterih pa kot dodatne oz.

nenujne. Nujne so v sledečih primerih: računovodsko poročanje, skrbni pregled v primeru prodaje, ocenjevanje vrednosti, poslovni načrti za banke z namenom (re)financiranja ipd. Kupce svetovalnih storitev (v večini primerov) predstavljajo gospodarske družbe ali samostojni podjetniki. Glede na to, da so do neke mere vse gospodarske družbe zavezane k poročanju nacionalnim organom in k cenitvam (sredstev), so določene storitve svetovanja za njih nujne. S tega vidika imajo za te oblike storitev kupci nižjo pogajalsko moč. Njihova odločitev temelji v največji meri na prodajni ceni (Innovation Tactics, 2022).

Storitve, ki so nenujne narave, so v večini primerov vezane na izboljšanje poslovne uspešnosti, optimiziranje poslovanja in iskanja novih strateških potencialov. Te storitve so za podjetja nenujne, saj ta lahko nadalje poslujejo, kljub temu da ne izkoristijo vseh potencialov in optimizirajo svojega poslovanja. Te storitve za podjetja predstavljajo dodano vrednost, diferenciacija med ponudniki pa je tako lahko večja. Iz tega razloga imajo kupci večjo svobodo za odločanje, kar jim povečuje pogajalsko moč. Večja pogajalska moč kupcev pa vodi k potencialno nižjim cenam (Consultancy.eu, 2020; Innovation Tactics, 2022).

Dodatno povečuje pogajalsko moč kupcev razpoložljivost informacij. Te so za kupca razpoložljive in transparentne (Innovation Tactics, 2022).

3.1.3.3 Nevarnost nastopa substitutov

Ker gre za storitveno dejavnost, kjer so fiksni in začetni stroški nizki, je nevarnost nastopa substitutov visoka. Narava storitev svetovalne panoge je takšna, da se storitve med seboj prepletajo in da lahko kdaj sodelujejo tudi vzajemno. Tudi s tega vidika je tako možnost nastopa substitutov visoka. Za storitve, ki so za podjetje nujne oz. zakonsko predpisane, ni možnega nastopa substitutov. Medtem ko je nastop substitutov možen za nenujne storitve (Consultancy.eu, 2020; Innovation Tactics, 2022).

3.1.3.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Svetovalna panoga ima zaradi storitvene dejavnosti zelo malo dobaviteljev oz. jih nima. Za končno ustvarjeno storitev ni nujno vezana na ostale. Lahko pa dobavitelji predstavljajo zunanje svetovalce, ki dodajo storitev iz svojega področja. Za primer bi lahko vzeli skrbni pregled, kjer bi podporno storitev predstavljal pravni skrbni pregled. Za ta namen je ponudnik primoran najeti strokovnjake iz drugih področij. Ker pa je lahko stanje tudi obratno, torej da je zunanji svetovalec primoran poiskati nekoga, ki opravlja storitev, ki jo opravljamo mi, je sodelovanje v večini primerov lahko vzajemno. Ocenimo lahko, da v primeru, da ima ponudnik dobavitelja, da je njegova moč zaradi vzajemnosti in simbioze srednja (Consultancy.eu, 2020; Innovation Tactics, 2022).

3.1.3.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Kot že predstavljeno v poglavju Pogajalska moč kupcev, se lahko svetovalne storitve glede nujnosti deli na nujne in nenujne storitve. Na področju nenujnih storitev je stanje na trgu omejeno z zakoni, predpisi in standardi. V primeru opravljanja storitve za namen računovodskega poročanja so svetovalne družbe omejene pri kreativnem delu in s tem težje dostavijo uporabniku dodano vrednost. Prav tako je lažje pridobiti znanje in kompetence za opravljanje tega dela. S tega vidika je na tem področju rivalstvo v večini vezano na prodajno ceno. Ocenimo lahko, da je rivalstvo med obstoječimi konkurenti na tem področju visoko, prav tako obstaja večja verjetnost za cenovno vojno. Dodatno to podkrepi dejstvo, da je menjava ponudnika za uporabnika enostavna in hitra (Consultancy.eu, 2020; Innovation Tactics, 2022).

Na področju svetovalnih storitev, katere za gospodarske družbe niso obvezujoče in nujne, je stanje na trgu nekoliko drugačno. Tudi sama storitev omogoča ponudnikom več nezabrisanih meja okvirjev. Kakovost te storitve je predvsem pogojena ne zgolj samo s teoretičnim znanjem, ampak ostalimi kompetencami, sposobnostmi in podobnimi neoprijemljivimi elementi, ki omogočajo ustvarjanje dodane vrednosti. Med konkurenti na tem področju ni takšnega rivalstva kot v primeru, navedenem v prejšnjem odstavku poglavja, ampak je kljub temu srednje oz. visoko. Vsak ponudnik, ki vstopi na to področje panoge, ni nujno, da bo dosegel raven izvedene storitve kot nekateri ponudniki, ki so že v panogi. Uporabnik, ki kupuje to storitev, predvsem kupuje dodano vrednost (Consultancy.eu, 2020; Innovation Tactics, 2022).

3.2 Analiza notranjega okolja

V nadaljevanju je predstavljena analiza notranjega okolja. Po pregledu in analizi finančne uspešnosti podjetja sledijo poslovna in finančna primerjava s konkurenti, SWOT analiza in opredelitev poslanstva, vrednot in vizije.

3.2.1 Pregled in analiza finančne uspešnosti podjetja

Izbrano podjetje je, kot prikazano iz izkaza poslovnega izida v tabeli 7 na naslednji strani, od začetka svojega poslovanja v letih 2019, 2020 in 2021 ustvarilo pozitivno absolutno vrednost čistega poslovnega izida. V letu 2020 je ta znašal 26.899 EUR in v letu 2021 29.837 EUR. Podjetje je v vseh letih doseglo tudi pozitivno vrednost izida iz poslovanja in dobička pred obrestmi, davki in amortizacijo (angl. earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization, v nadaljevanju EBITDA), kar se posledično kaže tudi v pozitivnih maržah. V letu 2019 je podjetje ustvarilo 443.042 EUR prihodkov od prodaje in v letu 2020 54,3 % več, tj. 683.509 EUR. V letu 2021 se je rast prihodkov od prodaje nadaljevala, dosežena je bila prodaja v višini 745.630 EUR, kar je 9,1 % višje kot v predhodnem letu (Dun & Bradstreet, brez datuma).

Tabela 7: Izkaz poslovnega izida izbranega podjetja v letih 2019, 2020 in 2021

Izkaz poslovnega izida			
Postavke v €	**2019**	**2020**	**2021**
Poslovni prihodki	443.042	683.509	745.630
Prihodki od prodaje	443.042	683.509	745.630
Poslovni odhodki	–392.423	–651.587	–708.803
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	–9.649	–19.677	–13.193
Stroški storitev	–272.606	–411.484	–470.549
Stroški dela	–108.059	–211.896	–215.664
Odpisi vrednosti	–2.109	–8.530	–9.397
Amortizacija	–2.109	–8.530	–9.397
Izid iz poslovanja	50.619	31.922	36.827
EBIT marža (v %)	11,4	4,7	4,9
EBITDA	52.728	40.452	46.224
EBITDA marža (v %)	11,9	5,9	6,2
Finančni prihodki	0	1	8
Poslovni izid pred obdavčitvijo	50.619	31.923	36.836
Davek iz dobička	–9.077	–5.023	–6.999
Poslovni izid obračunskega obdobja	41.542	26.899	29.837

Opomba: Postavke izkaza poslovnega izida z nično vrednostjo so odstranjene z namenom lepšega grafičnega prikaza.

Prirejeno po Dun & Bradstreet (brez datuma).

Kot razvidno iz bilance stanja, prikazane v tabeli 8, je moč opaziti trend zmanjšanja vrednosti bilančne vsote. Na dan 31. 12. 2021 slednja dosega višino 180.936 EUR. Glavnino bilance stanja na dan 31. 12. 2021 predstavljajo denarna sredstva in obratni kapital oz. kratkoročne poslovne terjatve na strani sredstev in kratkoročne poslovne obveznosti na strani obveznosti do virov sredstev. Druga največja postavka bilance stanja na pasivni strani je preneseni čisti poslovni izid skupaj s čistim poslovnim izidom leta (Dun & Bradstreet, brez datuma).

Tabela 8: Bilanca stanja izbranega podjetja na dan 31. 12. 2019, 31. 12. 2020 in 31. 12. 2021

Bilanca stanja			
Postavke v €	**31.12.2019**	**31.12.2020**	**31.12.2021**
SREDSTVA	**210.938**	**198.857**	**180.936**
Dolgoročna sredstva	8.538	12.894	3.496
Opredmetena osnovna sredstva	8.538	12.894	3.496
Kratkoročna sredstva	202.401	185.963	177.440
Kratkoročne poslovne terjatve	170.816	149.862	84.196
Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	31.585	36.101	93.244
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	**210.938**	**198.857**	**180.936**
Kapital	49.042	75.941	109.195
Vpoklican kapital	7.500	7.500	7.500
Rezerve iz dobička	0	0	3.417
Preneseni čisti poslovni izid	0	41.542	68.441
Čisti poslovni izid poslovnega leta	41.542	26.899	29.837

se nadaljuje

Tabela 8: Bilanca stanja izbranega podjetja na dan 31. 12. 2019, 31. 12. 2020 in 31. 12. 2021 (nad.)

Kratkoročne obveznosti	161.896	122.916	71.741
Kratkoročne poslovne obveznosti	161.896	122.916	71.741

Opomba: Postavke bilance stanja z nično vrednostjo so odstranjene z namenom lepšega grafičnega prikaza.

Prirejeno po Dun & Bradstreet (brez datuma).

V tabeli 9 so prikazani ključni kazalniki poslovanja. Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev dosega visoke pozitivne vrednosti. Podjetje ima namreč nizko vrednost opredmetenih osnovnih sredstev zaradi storitveno naravnane dejavnosti in zaradi visoke vrednosti kapitala iz naslova prenesenega čistega poslovnega izida in čistega poslovnega izida poslovnega leta (Dun & Bradstreet, brez datuma).

Koeficient kratkoročno terjatveno-obveznostnega razmerja v vseh letih dosega vrednost več od 1, kar pomeni, da v letih višina kratkoročnih poslovnih terjatev presega vrednost kratkoročnih poslovnih obveznosti (Dun & Bradstreet, brez datuma).

Kazalnik čiste dobičkonosnosti sredstev, ki kaže, kakšna je bila uspešnost upravljanja s sredstvi, dosega v letu 2019 vrednost 19,7 %, v letu 2020 13,5 % in v letu 2021 16,5 %. Iz tega sledi, da je v letu 2021 podjetje na vsak 1 EUR, vložen v sredstva podjetja, nazaj dobilo 1,165 EUR čistega dobička (Dun & Bradstreet, brez datuma).

Kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala dosega v letu 2019 vrednost 84,7 %, v letu 2020 35,4 % in v letu 2021 27,3 %. Iz tega sledi, da je v letu 2021 na vsak 1 EUR lastniškega kapitala podjetje ustvarilo 1,273 EUR čistega dobička (Dun & Bradstreet, brez datuma).

Vrednost zalog je v obeh letih poslovanja nična, zato sta vrednosti kratkoročnega in pospešenega koeficienta enaki. V vseh letih sta vrednosti kazalnika večji od 1, saj v letih kratkoročna sredstva podjetja presegajo kratkoročne poslovne obveznosti. Vrednost kazalnika nam sporoča, da je podjetje likvidno (Dun & Bradstreet, brez datuma).

Kapital družbe je v celoti financiran prek lastniškega kapitala, podjetje ni zadolženo. Zato so kazalniki, vezani na dolžniški kapital, nični (Dun & Bradstreet, brez datuma).

Koeficienta gospodarnosti poslovanja in celotne gospodarnosti sta zaradi nične ali zanemarljive vrednosti finančnih prihodkov, odhodkov in drugih prihodkov, odhodkov v posameznem poslovnem letu enaka. Oba presegata vrednost 1, kar pomeni, da podjetje za vsak vložen 1 EUR dobi nazaj več kot 1 EUR (Dun & Bradstreet, brez datuma).

Tabela 9: Kazalniki izbranega podjetja v letih 2019 in 2020

Kazalniki poslovanja			
Postavke v €	**2019**	**2020**	**2021**
Vodoravni finančni ustroj			

se nadaljuje

Tabela 9: Kazalniki izbranega podjetja v letih 2019 in 2020 (nad.)

Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	5,7	5,9	31,2
Koeficient kratkoročno terjatveno-obveznostnega razmerja	1,1	1,2	1,2
Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti – kratkoročni koeficienti	1,3	1,5	2,5
Dobičkonosnost			
Čista dobičkonosnost sredstev (angl. Return on assets, v nadaljevanju ROA) (v %)	19,7	13,5	16,5
Čista dobičkonosnost kapitala (angl. Return on Equity, v nadaljevanju ROE) (v %)	84,7	35,4	27,3
Gospodarnost			
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1,13	1,05	1,05
Koeficient celotne gospodarnosti	1,13	1,05	1,05
EBITDA marža (v %)	11,9	5,9	6,2
EBIT marža (v %)	11,4	4,7	4,9
Profitna marža (v %)	9,4	3,9	4,0
Učinkovitost (v %)			
Kratkoročne poslovne terjatve kot % od prodaje (v %)	38,6	21,9	11,3
Kratkoročne poslovne obveznosti kot % od prodaje (v %)	36,5	18,0	9,6
Obratni kapital kot % od prodaje (v %)	2,0	3,9	1,7
Financiranje			
Stopnja lastniškega kapitala (v %)	23,2	38,2	60,4
Stopnja dolžniškega kapitala (v %)	0,0	0,0	0,0
Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja (D/E) (v %)	0,0	0,0	0,0
Finančni dolg/EBITDA	0,0x	0,0x	0,0x

Prirejeno po Dun & Bradstreet (brez datuma).

Iz analiziranega je moč zaključiti, da podjetje posluje uspešno. Njegovi prihodki od prodaje so narasli in ustvarja pozitiven dobiček (Dun & Bradstreet, brez datuma).

3.2.2 Poslovna primerjava s konkurenti

Za namen pregleda pozicioniranja podjetja v panogi in uspešnosti glede na konkurente je v nadaljevanju predstavljena primerjalna analiza. Ta sestoji iz poslovne in finančne primerjalne analize. V primerjalno analizo so zajete gospodarske družbe ali skupine, ki predstavljajo skupek gospodarskih družb s sedežem v Republiki Sloveniji. Glede na dejavnost so podjetja in skupine primerljive z izbranim podjetjem CSA, d.o.o. V zadnjem razdelku so vključena štiri podjetja, ki spadajo pod oznako Big 4 oz. velika 4. V svetovnem merilu to predstavljajo največje štiri skupine podjetij, ki se ukvarjajo s svetovanjem glede na ustvarjene prihodke od prodaje. Primerjalna analiza je osredotočena na podjetja, ki niso del velikih 4. Izbrana primerljiva podjetja so predstavljena v tabeli 10, na naslednji strani (Kenton, 2022).

Tabela 10: Izbrana primerljiva podjetja

Logotip podjetja ali skupine	**Polno ime podjetja oz. podjetij znotraj skupine**	**Ključne razlike v primerjavi s CSA**
	KF FINANCE, družba za cenitve in finančno svetovanje, d.o.o. (v nadaljevanju KF Finance)	Več ekonomskih storitev
	ECONLAB Consulting, poslovne storitve, d.o.o. (v nadaljevanju EconLab)	Ekonomske storitve za finančno industrijo
	P&S CAPITAL naložbe in finančno svetovanje, d.o.o. (v nadaljevanju P&S Capital)	Damping cen, večji nabor storitev (pravno in strateško svetovanje)
	BV Finančna Skupina, finančno svetovanje, d.o.o. (v nadaljevanju BV Finančna skupina)	Storitve podporne pisarne (človeški viri (angl. Human Resources, v nadaljevanju HR), informacijska tehnologija (angl. Information technology, v nadaljevanju IT) in trženje)
	NAI Significa, poslovno svetovanje, d.o.o. (v nadaljevanju NAI Significa)	Damping cen, večji nabor storitev nepremičninskega svetovanja
Podjetja velikih 4		
	DELOITTE SVETOVANJE, d.o.o. (v nadaljevanju Deloitte)	Večja prepoznavnost, več storitev, večje kapacitete
	ERNST & YOUNG Revizija, poslovno svetovanje, d.o.o. (v nadaljevanju EY)	Večja prepoznavnost, več storitev, večje kapacitete
	PricewaterhouseCoopers SVETOVANJE, d.o.o. (v nadaljevanju PwC)	Večja prepoznavnost, več storitev, večje kapacitete
	KPMG poslovno svetovanje, d.o.o. (v nadaljevanju KPMG)	Večja prepoznavnost, več storitev, večje kapacitete

Prirejeno po BV Financial Group (brez datuma), Deloitte (brez datuma), Econlab Consulting (brez datuma), EY (brez datuma), KF Finance (brez datuma), KPMG Slovenija (brez datuma), NAI Significa (brez datuma), P&S Group (brez datuma).

3.2.2.1 Primerjalna analiza ponudbe s KF Finance

Glede na pregled ponudbe storitev prvoizbrani konkurent KF Finance ponuja podoben nabor storitev. Ta v grobem zajema sledeče (KF Finance, brez datuma):

- vrednotenje: podjetij, nepremičnin, sredstev, neopredmetenih osnovnih sredstev,
- finančno svetovanje: skrbni pregledi, finančno prestrukturiranje, poslovni načrti, prisilne poravnave ipd.
- svetovanje pri nakupu in prodaji podjetja; iskanje prevzemnih tarč in iskanje investitorjev.

Glede na pregled ponudbe konkurenta ugotavljam, da v primerjavi z izbranim podjetjem CSA CSA ponuja več dopolnitvenih storitev, predvsem ekonomskih. Predstavljena ponudba konkurenta je nekoliko bolj posplošena in ni pretirano detajlna (CSA, brez datuma; KF Finance, brez datuma).

3.2.2.2 Primerjalna analiza ponudbe z EconLab

Drugoizbrani konkurent EconLab v grobem ponuja sledeče storitve (Econlab Consulting, brez datuma):

- poslovno svetovanje: oblikovanje poslovne strategije ali modela, prenova operativnih poslovnih procesov do digitalizacije ipd.,
- ekonomske analize,
- transakcije in financiranje: analiza sinergij, združitve in prevzemi, prestrukturiranje, financiranje,
- storitve za finančno industrijo.

Glede na pregled ponudbe konkurenta ugotavljam, da v primerjavi z izbranim podjetjem CSA EconLab ponuja ekonomske storitve za finančno industrijo (za banke in zavarovalnice). Pri naboru storitev je večji poudarek na ekonomskih in finančnih storitvah. Za razliko od CSA ne ponujajo storitev vrednotenja, kar predstavlja eno ključnih storitev CSA (CSA, brez datuma; Econlab Consulting, brez datuma).

3.2.2.3 Primerjalna analiza ponudbe s P&S Group

P&S Group je tretje izbrani konkurent primerjalne analize. Podjetja, registrirana v RS, so del mednarodne skupine, ki deluje v več evropskih državah (poleg Slovenije še Bolgarija, Romunija in Luksemburg). Skupina, ki deluje v RS, obsega v grobem naslednje storitve (P&S Group, brez datuma):

- vrednotenje zagonskih oz. »start-up« podjetij, neopredmetenih sredstev, slabih posojil, nepremičnin,
- svetovanje pri transakcijah prodaje in nakupa podjetij, prodaje in nakupa slabih posojil, prodaje in nakupa nepremičnin, pridobivanje kapitala, ocenjevanje prodajnih zmožnosti, združitve in prevzemi, pred-postopki začetne javne ponudbe (angl. Initial Public Offering – IPO), upravljanje naložb,
- skrbni pregledi: finančni, pravni, davčni, poslovni/komercialni, organizacijski, informacijski,
- pravne storitve: skrbni pregledi, združitve in prevzemi, slabe terjatve, prestrukturiranje in postopki insolventnosti, gospodarsko pravo, nepremičninsko pravo,
- strateško svetovanje: strategije, poslovni modeli, digitalizacija poslovnih procesov, strateško načrtovanje,

- prestrukturiranje: neodvisni pregled poslovanja, poslovno načrtovanje, prestrukturiranje sredstev, obveznosti, načrtovanje likvidnosti, prisilna poravnava ipd.

Glede na pregled ponudbe konkurenta ugotavljam, da v primerjavi z izbranim podjetjem CSA slovenska skupina P&S Group ponuja večji nabor storitev. Glede na vsebino ponudbe je ta zelo primerljiva s ponudbo CSA, le da ponudba P&S Group vključuje nekoliko več pravnih storitev in storitev strateškega svetovanja. CSA v primerjavi z izbranim konkurentom ponuja več storitev finančnega in nepremičninskega svetovanja (CSA, brez datuma; P&S Group, brez datuma).

3.2.2.4 Primerjalna analiza ponudbe z BV Finančna skupina

Naslednji konkurent je BV Finančna skupina, ki v grobem ponuja naslednje storitve (BV Financial Group, brez datuma):

- vrednotenje podjetij, nepremičnin, strojev, opreme ipd.,
- finančno svetovanje: prodaja, nakup podjetja, skrbni pregled, prodaja nepremičnin ipd.,
- priprava finančne strategije,
- poslovno svetovanje: vzpostavitve, izobraževanja, svetovanja pri optimiziranju poslovnih procesov,
- nepremičninsko svetovanje: nakup, prodaja, najem, oddaja, prenova in razvoj nepremičnin,
- nadzor nepremičninskih projektov: skrb za namensko porabo finančnih sredstev tekom investicije,
- pravno in davčno svetovanje: ponujanje storitev v sodelovanju z zunanjimi svetovalci,
- računovodske storitve in svetovanje.

Poleg naštetih storitev slednji ponuja tudi podporno pisarno, znotraj katere konkurent ponuja sledeče podporne storitve: računovodstvo, HR, finance, trženje in IT (BV Financial Group, brez datuma).

Glede na pregled ponudbe konkurenta ugotavljam, da v primerjavi z izbranim podjetjem CSA obe ponujata iste storitve. Nabor ponudbe je enak. Edina razlika je v nekaterih storitvah podporne pisarne, tj. HR, IT in trženje. Slednje ni vključeno v ponudbo storitev CSA (BV Financial Group, brez datuma; CSA, brez datuma).

3.2.2.5 Primerjalna analiza ponudbe z NAI Significa

Konkurent NAI Significa je del mednarodne skupine NAI Global, njegova ponudba pa v grobem obsega sledeče (NAI Significa, brez datuma):

- vrednotenje podjetij, nepremičnin, sredstev,

- posredovanje z nepremičninami: nakup, prodaja, najem, oddaja nepremičnin,
- nepremičninsko svetovanje: analize nepremičninskega trga, pregled stanja objektov, energetski pregled, izdelovanje energetskih izkaznic,
- finančno svetovanje: svetovanje pri nakupu, prodaji podjetij, združitve in prevzemi, pomoč pri financiranju ipd.

Glede na pregled ponudbe konkurenta ugotavljam, da v primerjavi z izbranim podjetjem CSA NAI Significa ponuja obsežnejši nabor ponudbe na področju nepremičnin. Sami so tudi posredniki pri prodaji, nakupu, najemu, oddaji nepremičnin. Imajo pa v primerjavi s CSA bolj okrnjen nabor storitev finančnega in poslovnega (vključujoč računovodskega, davčnega) svetovanja (CSA, brez datuma; NAI Significa, brez datuma).

3.2.2.6 Ugotovitve primerjalne analize ponudbe konkurentov

Izbrani konkurenti ponujajo iste ali podobne storitve. Nekateri so bolj razširjeni v določena področja, nekateri pa ponujajo več področij. Glede na analizo ugotavljam, da ima glede na izbrane konkurente izbrano podjetje CSA možnosti razširitve na naslednja področja: davčno svetovanje, pravno svetovanje in strateško svetovanje. Davčno svetovanje je s svojimi storitvami omejeno glede na z zakonom predpisanimi obveznostmi. Potencial na omenjenem področju sicer je, a je ta okrnjen. Pravno svetovanje predstavlja glavno dejavnost odvetniških pisarn, iz česar je za svetovalno podjetje, kot je CSA, nesmiselno ponujati kot samo individualno storitev. Smiselno jo je ponujati kot komplementarno storitev, npr. pravni skrbni pregled v procesu združitve. To pa podjetje že ponuja. Kot zadnje področje ostaja strateško svetovanje. Glede na trenutno ponudbo CSA je potencialni prostor za razvoj strateških storitev največji izmed izbranih. Storitve strateškega svetovanja je moč ponuditi kot komplementarne storitve ali kot posamezne storitve. Ker je narava strateških storitev v svoji teoriji široka, je potencial za vključitev slednjih smiseln. Nadalje na podlagi analize ugotavljam, da ima CSA dobro razvite storitve finančnega in nepremičninskega svetovanja. Ugotavljam, da sta to najbolj poglavitni točki poslovanja CSA (BV Financial Group, brez datuma; Deloitte, brez datuma; Econlab Consulting, brez datuma; EY, brez datuma; KF Finance, brez datuma; KPMG Slovenija, brez datuma; NAI Significa, brez datuma; P&S Group, brez datuma).

3.2.3 Finančna primerjava s konkurenti

Poleg pregleda ponudbe je smiselno pregledati tudi, kako uspešna so izbrana podjetja z vidika finančne uspešnosti. Na podlagi tega lahko dejansko vidimo, kako uspešno je posamezno podjetje na trgu in napram konkurenci. Izbrani kazalniki so prikazani v tabeli 11, na naslednji strani.

Tabela 11: Kazalniki poslovanja izbranih primerljivih družb

Kazalniki poslovanja	Rast prihodkov od prodaje 2021/2020 (v %)	EBITDA marža 2021 (v %)	D/E na dan 31. 12. 2021 (v %)	ROA 2021 (v %)
Podjetje				
CSA	**9,1**	**6,2**	**0,0**	**16,5**
KF Finance	21,1	25,8	19,8	40,4
ECONLAB	38,9	24,5	0,1	62,2
P&S Capital	67,9	12,6	16,0	0,2
BV Finančna skupina	20,4	4,5	162,4	3,2
NAI Significa	89,4	8,2	0,0	14,1
Deloitte	18,4	8,2	77,4	14,7
E&Y	8,8	14,7	25,5	19,3
PwC	–40,4	10,1	0,0	21,0
KPMG	7,5	3,0	–114,5	–17,4
Povprečje	**25,8**	**12,4**	**20,7**	**17,5**
Mediana	**20,4**	**10,1**	**16,0**	**14,7**

Opomba: Za podjetji PwC in KPMG so uporabljeni podatki za poslovno leto 2020, saj v času analize podatki za leto 2021 niso bili razpoložljivi.

Prirejeno po Dun & Bradstreet (brez datuma).

3.2.3.1 Rast prihodkov od prodaje izbranih primerljivih podjetij

Rast prihodkov od prodaje nakazuje, kako uspešno podjetje povečuje svojo prodajo. Če podjetje drži ali povečuje svojo prodajo tekom let, to kaže, da je dobro ustaljeno na trgu. Če primerjamo izbrana podjetja na podlagi rasti prihodkov od prodaje v letu 2021 napram letu 2020, je najvišjo vrednost doseglo podjetje NAI Significa (89,4 %). Največji padec prihodkov od prodaje beleži PwC (–40,4 %). Če primerjamo CSA s preostalimi podjetji, ta dosega podpovprečno vrednost rasti prihodkov od prodaje. Glede na absolutne vrednosti so izbrana primerljiva podjetja, ki niso del skupine velikih 4 dosegale prodaje do višine 3 mio. EUR, medtem ko so podjetja, ki so del skupine velikih 4, dosegala prodajo v razponu med 3 in 8 mio. EUR (Dun & Bradstreet, brez datuma).

3.2.3.2 EBITDA marža izbranih primerljivih podjetij

Vsa izbrana podjetja dosegajo pozitivno vrednost EBITDA in s tem tudi EBITDA marže. Najvišjo vrednost slednje je doseglo podjetje KF Finance (25,8 %), najnižjo pa KPMG (3,0 %) in BV Finančna skupina (4,5 %). CSA dosega vrednost 6,2 % (Dun & Bradstreet, brez datuma).

3.2.3.3 Zadolženost izbranih primerljivih podjetij

Eden izmed kazalnikov, ki meri zadolženost podjetja, je razmerje dolga in lastniškega kapitala (angl. Debt to Equity – D/E). Približno polovica izbranih podjetij ni zadolžena ali pa zanemarljivo nizko. Tudi podjetje CSA dosega nično vrednost kazalnika zaradi nezadolženosti. Najvišjo vrednost kazalnika dosega BV Finančna skupina, 162,4 % (Dun & Bradstreet, brez datuma).

3.2.3.4 Donosnost izbranih primerljivih podjetij

Kazalnik ROA (donos sredstev oz. Return on Assets) kaže, kako učinkovito podjetje posluje, da pokrije svoja sredstva. Vsa izbrana podjetja, z izjemo P&S Capital (visoka vrednost sredstev), BV Finančna skupina in KPMG (izguba), dosegajo vrednost donosa na sredstva nad 5,0 %. Glede na predstavljene kazalnike ugotavljam, da večina podjetij v panogi uspešno povečuje svojo prodajo, poslujejo pozitivno in ustvarjajo donos. Skoraj polovica podjetij je nizko ali nezadolženih (Dun & Bradstreet, brez datuma).

3.2.4 Konkurenčna prednost

Tekom analize notranjega okolja in primerjalne analize ugotavljam, da izbrano podjetje nima konkurenčne prednosti. Pri storitvah (še posebej, če so vstopne in izstopne ovire nizke in rivalstvo med konkurenti večje) je kakovostno izvedena storitev nujna za ohranjanje tržnega deleža. Prav tako ni dovolj javno razpoložljivih informacij primerljivih podjetij, na podlagi česar bi bilo moč prepoznati in ugotoviti konkurenčne prednosti.

3.3 Analiza SWOT

V tabeli 12 je predstavljena analiza SWOT, kjer so strnjene ključne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za izbrano podjetje na podlagi analize širšega in notranjega okolja.

Tabela 12: Analiza SWOT za izbrano podjetje

PREDNOSTI	**SLABOSTI**
Zaposleni so motivirani, zanesljivi, izobraženi. Razpolaganje s kapacitetami za kakovostno izvedbo storitev. Zaposleni so proaktivni, saj se udeležujejo izobraževanj, usposabljanj. Nizka fluktuacija. Nezadolženost. Nadpovprečna rast prihodkov od prodaje v 2020 v primerjavi s konkurenti.	Manjša prepoznavnost. Odvisnost od projektnega dela.

se nadaljuje

Tabela 12: Analiza SWOT za izbrano podjetje (nad.)

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Povečano povpraševanje po celostnih rešitev. Subvencije gospodarskim družbam s strani države (COVID-19).	Gospodarska kriza. Več stečajev, prisilnih poravnav, kot posledica krize. Manj registriranih gospodarskih družb. Povečanje obrestnih mer (oteženo zadolževanje). Nizke vstopne in izstopne ovire. Velika moč velikih 4 na trgu.

Vir: lastno delo.

3.4 Poslanstvo, vrednote in vizija

Opredeljeno poslanstvo podjetja je: »Zagotavljati širok spekter svetovalnih storitev z vrhunsko kakovostjo, osebnim pristopom in kreativnostjo, hkrati pa skrbeti za dobre odnose med sodelavci.« Poslanstvo je že opredeljeno s strani podjetja. Presojam, da je trenutno poslanstvo zastavljeno dobro, zato ga v svoji nalogi ne spreminjam.

Opredeljena vizija podjetja je: »Do leta 2028 bomo v bližnji regiji EU postali prepoznavni kot najbolj zanesljiv partner podjetij na njihovi poslovni poti s ponujanjem celovitih svetovalnih rešitev.« Vizijo sem oblikovala sama, na podlagi prejšnje oblikovane vizije s strani podjetja.

Zastavljene vrednote podjetja so sledeče:

- profesionalnost: profesionalen odnos do dela, spoštovanje strank, ustrezno in specializirano znanje in spretnosti, profesionalna podoba;
- integriteta: spoštovanje do ljudi, močna prepričanja, verjeti vase in v svoje sposobnosti, timsko delo;
- zaupanje: vzpostavitev in ohranitev zaupanja strank, postati zaupanja vredni sodelavci;
- strast: strast do dela, ki ga zaposleni opravljajo;
- družina in prijatelji: ohranjanje ravnovesja med delom in prostim časom, preživetim z družino in prijatelji;
- osebna rast: izboljšanje človeškega kapitala posameznika, preseganje lastnih meja;
- odgovornost: odgovornost do svojega dela.

Glede na trenutno poslanstvo in vizijo podjetja menim, da sta glede na želeno preoblikovanje ti dve že sedaj dobro zastavljeni. Poslanstvu bi dodala poudarek na celostnih rešitvah, in sicer da bi bil ta oblikovan tako: »Zagotavljati širok spekter celostnih svetovalnih storitev z vrhunsko kakovostjo, osebnim pristopom in kreativnostjo, hkrati pa skrbeti za dobre odnose med sodelavci.« Vizije ne bi preoblikovala, saj se mi ta zdi ustrezna (CSA, brez datuma).

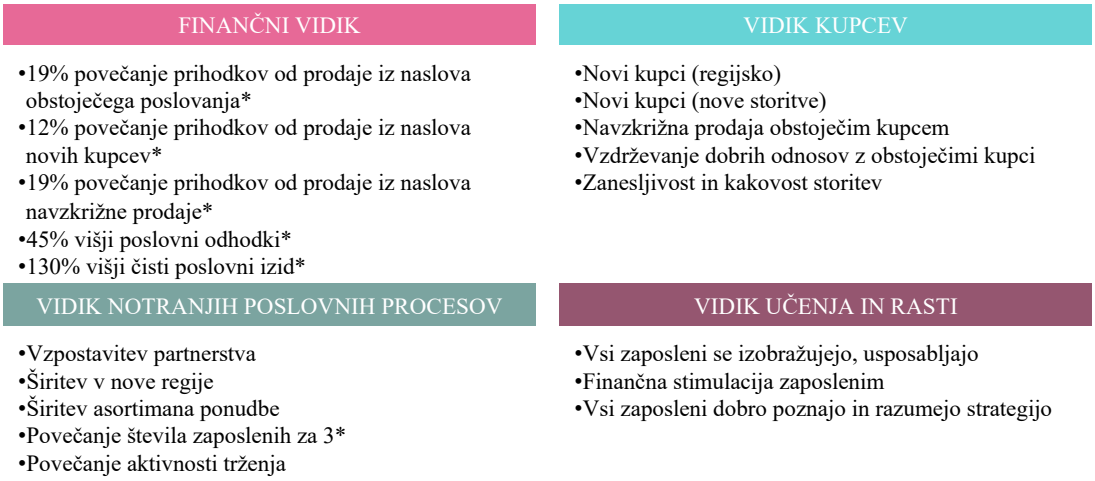
4 OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE

Glede na majhnost podjetja in majhno število zaposlenih bo poslovna strategija oblikovana samo na eni ravni. Na podlagi zastavljene vizije, poslanstva, ugotovitev prednosti in slabosti notranjega okolja ter ugotovitev priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja so v nadaljevanju oblikovani strateški cilji (Harvard Business Review, 2020; BSC Designer, brez datuma).

4.1 Izjave za vidike strategije

Po principu BSC so na sliki 10 prikazane izjave za posamezne vidike, in sicer finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. Posamezne izjave so podrobneje opisane in predstavljene v nadaljevanju besedila (David & David, 2017; Kaplan & Norton, 1996).

Slika 10: BSC – izjave posameznih vidikov



Opomba: Kjer je označeno z *, se sprememba navezuje na časovno obdobje enega leta in velja za prvo leto izvedbe strategije.

Prirejeno po David & David (2017), Kaplan & Norton (1996).

4.1.1 Izjave finančnega vidika

Glede na analizo zunanjega okolja so skladno s predvidenim potencialom in rastjo panoge zastavljene izjave finančnega vidika. Največji poudarek je na: (i) povečanju prodaje tako prek obstoječih kot tudi novih prodajnih kanalov v skupnem povečanju 50 % prihodkov od prodaje v prvem letu glede na predhodno leto, (ii) povečanju poslovnih odhodkov, ki ni premo sorazmerno povečanju prihodkov od prodaje, ampak manjše (in sicer v prvem letu povečanje za 45 % glede na predhodno leto), in (iii) povečanju čistega poslovnega izida (in sicer v prvem letu skupaj za 130 % glede na predhodno leto) (Kaplan & Norton, 1996).

4.1.2 Izjave vidika kupcev

Izbran segment kupcev so gospodarske družbe vseh velikosti na območju Slovenije in v manjši meri na območju bližnje regije EU. Z novo strategijo bi vpeljali nov segment kupcev, ki so na ozemlju, kjer bi se podjetje partnersko povezovalo in vzpostavilo partnersko klientelo.

Del obstoječih kupcev predstavlja stalne kupce. Slednji predstavljajo potencial z vidika navzkrižne prodaje oz. angl. cross-selling. To pomeni, da stranki, ki kupi v našem primeru eno obliko storitve, ji obenem ponudimo, prodamo še eno storitev, ki je lahko podobna ali komplementarna. S tem si povečamo možnosti povečanja prodaje, sploh če so naši odnosi s stranko dobri (Li, Sun & Montgomery, 2011).

Dobri odnosi z obstoječimi kupci predstavljajo pomemben del strategije. Veliko se poudarja širjenje poslovanja prek pridobitve novih kupcev, a obstoječi kupci predstavljajo prav tako, če ne še večjo pomembnost. Z rednimi obstoječimi kupci ima podjetje večjo stabilnost poslovanja, povečane možnosti za uspešnost navzkrižne prodaje in posredno tudi trženje prek word of mouth oz. trženja od ust do ust (Li, Sun & Montgomery, 2011).

4.1.3 Izjave vidika notranjega poslovnega procesa

Ustrezno postavljeni notranji poslovni procesi so predpogoj za uresničitev strategije in z njo povezanih ciljev. Pri tem pa je pomembna časovna in stroškovna optimizacija, a hkrati ohranjanje kakovosti. Zaradi preoblikovanja poslovanja podjetja se bodo s tem preoblikovali tudi notranji poslovni procesi. Nadalje se bo skladno s strategijo spremenil notranji poslovni proces iz naslova širitve v nove regije in širjenja asortimana storitev. Načrtuje se tudi postopno povečanje zaposlenih za tri osebe in povečanje aktivnosti trženja vseh storitev (Kaplan & Norton, 1996).

4.1.4 Izjave vidika učenja in rasti

Izjave vidika učenja in rasti morajo vključevati tri ključne vire podjetja, brez katerih uresničitev tega vidika ni mogoča. To so ljudje, sistem in organizacijska struktura. Glede na navedeno znotraj vidika so oblikovane naslednje izjave. Vsi zaposleni se izobražujejo in usposabljajo. Neprestana rast, razvoj kompetenc in znanja posameznega zaposlenega sovpadajo z rastjo podjetja. Finančna stimulacija deluje kot eden izmed dodatnih elementov motivacije zaposlenim. Zadnja, vendar hkrati izredno pomembna izjava je, da vsi zaposleni dobro poznajo in tudi razumejo strategijo. Ob tem je pomembno tudi razumevanje svoje vloge v podjetju in razumevanje delovnih nalog (Kaplan & Norton, 1996).

4.2 Strateški cilji

V nadaljevanju so predstavljeni strateški cilji podjetja, ki služijo kot vodilo za razvoj poslovne strategije. Ti so ustvarjeni na podlagi oblikovanih izjav, predstavljenih v prejšnjem poglavju.

4.2.1 Uspešen vstop na evropski trg

Obstaja več načinov, s katerimi lahko podjetje prodre na nov geografski trg. Nekateri izmed njih so sledeči (Deloitte & SPIRIT Slovenija, 2018; Dev, Brown & Zhou, 2007; Michalski, 2015):

- vstop z neposrednim izvozom storitev,
- licence,
- franšize,
- joint venture oz. skupna vlaganja,
- partnerstvo,
- pogodbeni podizvajalci,
- prevzem itd.

Način, ki je izbran za našo strategijo, je partnerstvo. Izbran način je glede na kapitalsko razpoložljivost podjetja in glede na tržni delež na obstoječem trgu najbolj ustrezen. Cilj je kvantificirano dosežen, ko podjetje ustvarja prihodke od prodaje iz naslova novih kupcev in storitev na novem trgu šest zaporednih mesecev in ko v enem letu skupno ustvari prihodke od prodaje na tujih trgih v višini 120.000 EUR (Deloitte & SPIRIT Slovenija, 2018; Dev, Brown & Zhou, 2007; Michalski, 2015).

4.2.2 Uspešna okrepitev obstoječega poslovanja

Z vpeljavo novih storitev in z razporeditvijo osredotočenosti podjetja na nove trge se lahko pozabi na pomembnost obstoječega poslovanja, obstoječe ponudbe storitev in obstoječe kupce. Potencialni prihodkovni bazen glede na obstoječe ponudbe storitev in obstoječe kupce je velik in podjetje na ta račun lahko poveča svoje prihodke iz prodaje. V primerjavi z vstopanjem na novi trg je ustvarjanje prihodkov iz naslova obstoječega poslovanja seveda lažje zaradi obstoječega tržnega deleža in baze kupcev. Kot merilo za uspešno okrepitev obstoječega poslovanja bo služil delež povečanja prihodkov od prodaje. Natančneje je cilj kvantificirano dosežen, ko podjetje poveča prihodke od prodaje iz naslova obstoječega poslovanja za 19 % (enoletni časovni okvir).

4.2.3 Uspešna vpeljava nove storitve

Glede na že vzpostavljene storitve, ki jih podjetje nudi na trgu, je smiselno nove storitve

ponujati prek obstoječih prodajnih kanalov. Kot ugotovljeno v analizi panoge, naš segment kupcev stremi k celostnim rešitvam na enem mestu. To tako skupaj z že vzpostavljenimi prodajnimi kanali predstavlja dober vzvod za dodajanje komplementarnih in sorodnih storitev. Za začetek je to najbolj smiselno storiti prek navzkrižne prodaje trenutnim kupcem. Kvantificirano je cilj dosežen, ko podjetje poveča prihodke od prodaje iz naslova navzkrižne prodaje za 19 % (enoletni časovni okvir) in ko šest mesecev zapored ustvarja prihodke od prodaje iz naslova novih storitev.

4.2.4 Uspešno povečanje poslovanja

Predstavljeni cilji v poglavjih 2.6.2.1, 2.6.2.2 in 2.6.2.3 skupno vodijo k oblikovanemu cilju uspešnega povečanja poslovanja. Natančneje je kot povečanje poslovanja mišljeno povečanje prihodkov od prodaje (in hkrati povečanje odhodkov iz poslovanja v enaki stopnji, kot znaša rast prihodkov od prodaje, ali bolj optimalno, v manjši stopnji, kot znaša rast prihodkov od prodaje). V okviru strategije je osredotočenost samo na prihodkovni strani, ne pa tudi na stroškovni. Kvantificirano je cilj dosežen, ko se prihodki od prodaje na letni ravni povečajo za tretjino glede na predhodno leto.

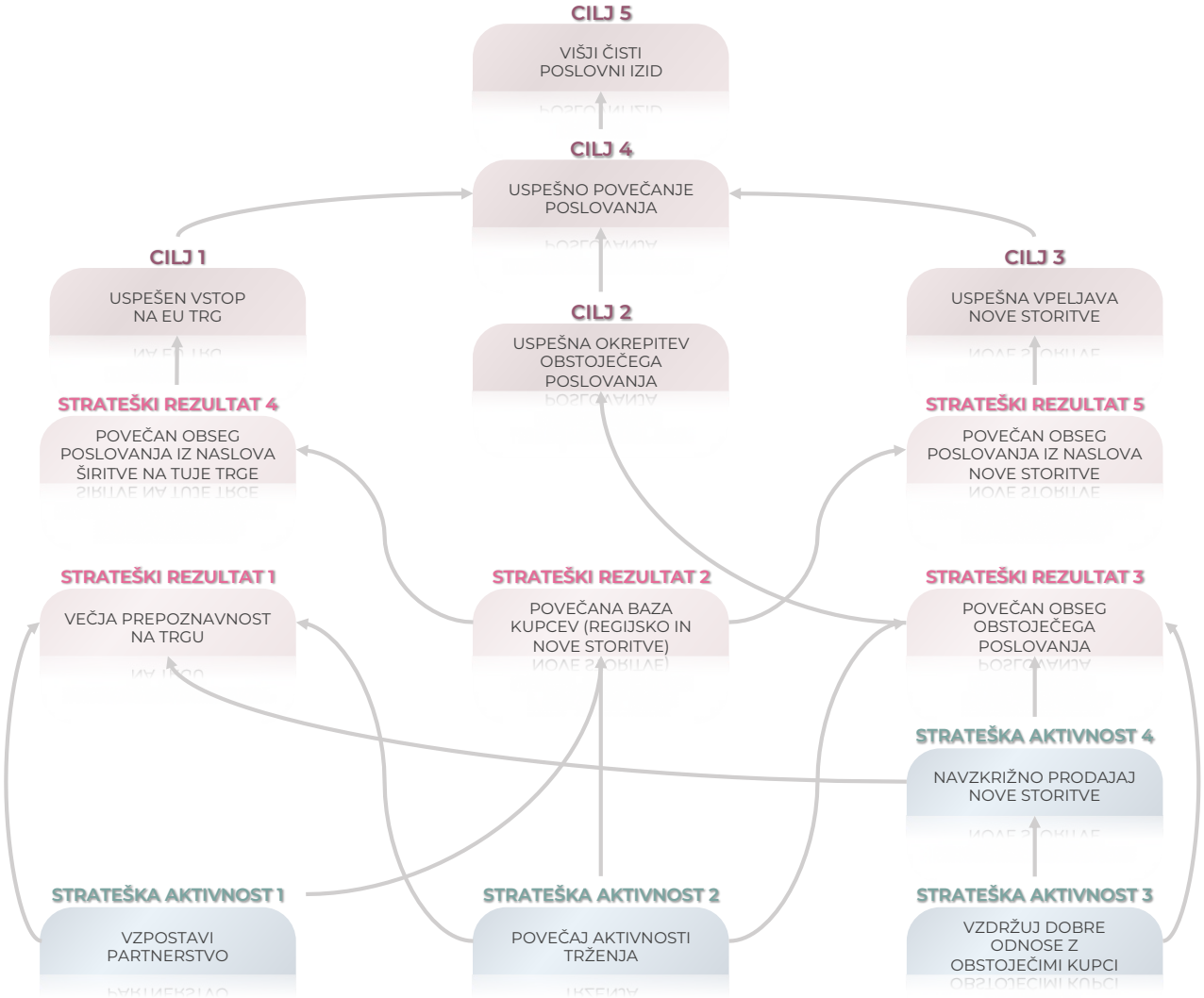
4.2.5 Višji čisti poslovni izid

Cilj, predstavljen v prejšnji točki, vodi do najvišjega cilja strategije, in sicer k višjemu čistemu poslovnemu izidu. Podjetje je oblikovano kot gospodarska družba z omejeno odgovornostjo, katere primarni cilj vedno ostaja ustvarjanje dobička. Kvantificirano je cilj dosežen, ko se čisti poslovni izid na letni ravni poveča za 100 % glede na predhodno leto.

4.3 Opredelitev strateških aktivnosti in strateških rezultatov

Grafični prikaz strategije za podjetje CSA je predstavljen na naslednji strani na sliki 11, podroben opis strateških aktivnosti pa se nahaja v nadaljevanju dela. Časovnica predstavljene strategije velja za obdobje treh poslovnih let, prvo leto začne teči, ko se strategija začne izvajati.

Slika 11: Strateški diagram podjetja CSA



Vir: lastno delo.

Višji čisti poslovni izid je cilj, ki je zastavljen kot najvišji cilj strategije. Ta je posledica uspešnega povečanja poslovanja podjetja, in sicer iz naslova uspešnega vstopa na trg EU, okrepitve obstoječega poslovanja in vpeljave nove storitve.

Uspešen vstop na trg EU je neposredna posledica strateškega rezultata povečanega obsega poslovanja iz naslova širitve na tuje trge in posredna posledica večje prepoznavnosti na trgu in povečane baze kupcev. Strateški aktivnosti, povezani z novimi kupci, sta »vzpostaviti partnerstvo na tujih trgih« in »povečati aktivnosti trženja«. Medtem so strateške aktivnosti, povezane z večjo prepoznavnostjo na trgu, iste z dodatno, in sicer »navzkrižno prodajaj nove storitve« (v povezavi z »vzdržuj dobre odnose z obstoječimi kupci«).

Uspešna okrepitev obstoječega poslovanja neposredno izhaja iz strateškega rezultata večje prepoznavnosti na trgu in povečanega obsega obstoječega poslovanja. Strateške aktivnosti, povezane s strateškim rezultatom »večje prepoznavnosti na trgu«, so predstavljene v predhodnem odstavku, medtem ko strateški rezultat »povečan obseg obstoječega poslovanja« izhaja iz strateške aktivnosti »povečaj aktivnosti trženja storitev podjetja«, »vzdržuj dobre odnose z obstoječimi kupci« kot tudi z »navzkrižno prodajaj«.

Cilj uspešne vpeljave nove storitve pa je neposredno povezan z uresničitvijo strateškega rezultata »povečan obseg poslovanja iz naslova nove storitve«, ki sledi strateškemu rezultatu večje prepoznavnosti na trgu in povečani bazi kupcev. Nadalje sledita predstavitev in opis posameznih strateških aktivnosti, ki so del strategije.

4.3.1 Strateške aktivnosti

4.3.1.1 Vzpostavi partnerstvo

Strateška aktivnost 1 predstavlja »vzpostavi partnerstvo s tujimi (EU) ponudniki sorodnih in/ali komplementarnih storitev«. Partnerja na trgu delujeta s svojim obstoječim imenom in ne ustvarjata nove entitete (kot bi bil to primer pri joint venture). Odgovorna oseba aktivnosti je vodstvo, sodelujoči pa poleg vodstva tudi nov partner.

Slovenski trg je zaradi majhnosti nekaterim državam EU neprivlačen in nezanimiv. Če bi se izbrano podjetje na trenutni točki želelo partnersko povezati s partnerjem iz Nemčije, obstaja velika verjetnost, da se noben nemški potencialni partner ne bi želel povezati. Zaradi tega strategija sloni na principu, da bi partnersko povezovanje najprej potekalo s partnerji iz držav EU, ki so ekonomsko šibkejše kot Slovenija. Glavno vodilo povezovanja v partnerstva izhaja iz dveh ekonomskih kazalnikov, in sicer BDP na prebivalca in kupna moč na prebivalca. Za potencialnega partnerja iz ekonomsko šibkejše države EU bi bilo partnerstvo s slovenskim podjetjem privlačno iz naslova vstopa na novi trg, ki je ekonomsko močnejši in z že vzpostavljenimi prodajnimi kanali. Sodelovanje bi privedlo do koristi obeh partnerjev in bi ustvarjalo sinergije. Na ta način bi izbrano podjetje geografsko razširilo svoje poslovanje in

si s tem gradilo ime na mednarodnih trgih. Grafično je prva faza prikazana na sliki 12.

Slika 12: Prva faza vzpostavitve partnerstva

Vir: lastno delo.

Za začetek bi se partnerstvo vzpostavilo s hrvaškim ponudnikom. To bi bilo smiselno zaradi geografske bližine, nizkih jezikovnih in kulturnih ovir ter zaradi dobre vstopne točke na balkansko regijo. Državi, ki bi sledili enaki strategiji povezovanja, sta Češka in Slovaška. Pri obeh državah so za razliko od Hrvaške jezikovne ovire nekoliko večje, a vseeno ne tako velike, da bi učinkovale zaviralno.

Posledica, s katero bi se izbrano podjetje soočalo po izpeljavi te začetne faze strategije, so nižje prodajne cene na teh trgih (domneva iz naslova šibkejše ekonomije) in posledično nižje marže. Kljub temu da to morda ni najbolj optimalno za poslovanje izbranega podjetja, bi si slednje na ta način ustvarilo ime izven slovenskih meja. Na ta način pa bi postali precej bolj privlačni za potencialne partnerje iz držav EU, ki so ekonomsko močnejše kot Slovenija. Če predvidevamo uspešna partnerstva na Hrvaškem, Češkem in Slovaškem, skupni trg izbranega podjetja tako poleg Slovenije zajema še vse naštete trge. S tega vidika postanemo privlačni zaradi velikosti našega trga, zaradi vzpostavljenega tržnega deleža na teh trgih in zaradi potencialnega povečanja tržnih deležev.

Na tej točki, ko je naše partnerstvo uspešno vzpostavljeno in uspešno deluje, bi se začela druga faza te strateške aktivnosti, in sicer povezovanje s partnerji v državah EU z močnejšo ekonomijo napram Sloveniji, Hrvaški, Češki in Slovaški. Prvi izbrani državi druge faze sta

Avstrija in Italija. Druga faza je grafično prikazana na sliki 13.

Slika 13: Druga faza vzpostavitve partnerstva

Vir: lastno delo.

Glede na ponudbo storitev, ki jih ponujajo potencialni partnerji, se je glede na obstoječo ponudbo izbranega podjetja smiselno povezovati s ponudniki poslovnega svetovanja (davčno, strateško ipd.), kar bi sovpadalo s prevladujočimi storitvami finančnega svetovanja izbranega podjetja.

Tveganje, ki je povezano z aktivnostjo, je možnost neuspešnega prodora na novi trg ter s tem povezana finančna in časovna škoda podjetja.

4.3.1.2 Povečaj aktivnosti trženja

Z namenom povečanja prepoznavnosti izbranega podjetja tako na slovenskem kot na novovstopajočih tujih trgih strateška aktivnost 2 predstavlja »povečaj aktivnosti trženja«. Aktivnost bi izpeljali na način, da bi za to najeli zunanje izvajalce. Odgovorna oseba aktivnosti je vodstvo, sodelujoči pa so zunanji izvajalci.

Tržili bi vse svoje storitve. Na slovenskem trgu bi se storitve tržile neprestano. Skladno s časovnico povezovanja s tujimi partnerji bi se storitve tržile tudi na tujih trgih. Glede na vsebino trženja bi se tržile vse storitve, ki jih izbrano podjetje ponuja. Glede na to, da bi se

za to aktivnost najelo zunanjega izvajalca, bi bilo najbolj smiselno oblikovanje celotne tržne strategije prepustiti zunanjemu izvajalcu.

4.3.1.3 Vzdržuj dobre odnose z obstoječimi kupci

Strateška aktivnost 3 predstavlja »vzdržuj dobre odnose z obstoječimi kupci«. Odgovorna oseba aktivnosti je vodstvo, sodelujoči pa vodje projektov, ki so v večini neposredno v stiku s kupcem, operativa in vsi sodelujoči v projektu.

Velikokrat se daje poudarek na širjenje poslovanja in pridobitev novih kupcev. Pomembno pa je tudi, da se vzdržujejo dobri odnosi in dobro opravljene storitve obstoječim kupcem. S tem si tudi poveča možnosti, da dobi več stalnih kupcev, posledično pa to za izbrano podjetje pomeni večjo varnost. To lahko storimo na način, da svojega kupca poslušamo, ugodimo njegovim željam, smo vedno na voljo, predvsem pa da svojo storitev opravimo kakovostno. Kakovost mora izvajalcem storitve predstavljati glavno vodilo tekom izvajanja storitve.

Trženje »od ust do ust« ima na malih trgih, kot je slovenski, še vedno izredno veliko težo. Tako lahko obstoječi kupci, ki so zadovoljni z našimi storitvami, prek trženja »od ust do ust« izbranemu podjetju pripeljejo novega kupca. Ključno je, da izbrano podjetje še naprej svoje storitve izvaja najbolj kakovostno.

4.3.1.4 Navzkrižno prodajaj nove storitve

Strateška aktivnost 4 predstavlja aktivnost »navzkrižno prodajaj nove storitve«. Odgovorna oseba aktivnosti je vodstvo, sodelujoči pa so vsi, ki imajo stik s kupci. Natančneje nove storitve predstavljajo storitve strateškega svetovanja, to pa vključuje:

- strateško preoblikovanje podjetja,
- oblikovanje celotne strategije podjetja,
- oblikovanje strategije za vstop na (novi) trg in
- (pre)oblikovanje poslovnih modelov.

Za začetek bi se izbrano podjetje osredotočilo na ponujanje naštetih storitev strateškega svetovanja, nadalje pa bi lahko skladno z odzivom in potrebami trga ponudbo dopolnilo.

Glavni način prodaje novih storitev bi bil prek navzkrižne prodaje obstoječim stalnim kupcem. Če ima podjetje (v panogi, kjer je menjava ponudnika enostavna in poceni) stalne kupce, so ti stalni zaradi zadovoljstva. Če se jim ponudi nova, sorodna ali komplementarna storitev, obstaja velika verjetnost, da se bo prodaja nove storitve realizirala. Poleg stalnih kupcev je smiselno nove storitve prodajati tudi nekomu, ki je bil vsaj enkrat kupec storitve izbranega podjetja. Konkretni način, s katerim bi izbrano podjetje lahko nagovorilo obstoječe stalne kupce na nove storitve, je prek telefonskih klicev oz. prek načina komunikacije, ki je z dotičnim kupcem najpogostejši. Glede na to, da so stiki s stalnimi kupci

bolj na osebni, neformalni ravni, je smiselno to storiti na ta način. Medtem ko bi bilo za bazo kupcev, s katerimi je izbrano podjetje sodelovalo recimo zgolj na enem projektu, izbrati bolj formalen način. Smiselno bi bilo, da se individualno pregleda kupca oz. njegovo poslovanje in se naredi dokument (ena ali dve strani), na katerem prilagojeno njegovemu poslovanju predlagamo potencialno izboljšanje ali širitev poslovanja in ponudimo nekaj iztočnic, kako bi bilo to možno realizirati. Na ta način bi neposredno nagovorili kupca, mu predstavili možne strateške izboljšave in s tem neposredno ponudili naše nove storitve. Kupcem, katerih projekti so trenutno v teku, je smiselno nove storitve predstaviti ob zaključku projekta in ko smo v neposredni komunikaciji z njimi. Navedena aktivnost mora predstavljati del poslovanja podjetja in mora postati stalnica komunikacije podjetja. Hkrati je treba dati poudarek na kvaliteti in ne kvantiteti komuniciranja novih storitev. Vsiljivo ponujanje kupcem ima lahko obraten učinek. Iz tega razloga je smiselno, da v okviru celotne poslovne strategije podjetje oblikuje strategijo komuniciranja svojim kupcem in novim potencialnim kupcem.

4.3.2 Strateški rezultati

Predstavljene strateške aktivnosti vodijo v strateške rezultate, ki so predstavljeni v nadaljevanju dela.

Strateški rezultat 1, kot prikazano v tabeli 13, predstavlja večjo prepoznavnost na trgu. Prepoznavnost predstavlja pojem, ki ga je težko neposredno izmeriti, zato bi lahko za merilo vzeli tržni delež. Merilo bi tako lahko bilo, da se izbranemu podjetju v roku treh let poveča tržni delež (slovenski trg) za pet odstotnih točk. Strateške aktivnosti, ki vodijo do uresničitve rezultata, so: vzpostavitev partnerstva, povečanje aktivnosti trženja in navzkrižna prodaja novih storitev, ki je neposredno povezana tudi s strateško aktivnostjo vzdrževanja dobrih odnosov z obstoječimi kupci.

Tabela 13: Strateški rezultat 1

Strateški rezultat 1	Večja prepoznavnost na trgu
Strateške aktivnosti	SA1, SA2, SA4 (SA3)
Merilo	Povečanje tržnega deleža (slovenski trg) za 5 odstotnih točk
Časovni okvir	3 leta

Vir: lastno delo.

Strateški rezultat 2, kot prikazano v tabeli 14 na naslednji strani, predstavlja povečanje baze kupcev iz naslova novih trgov in novih storitev. Ker rast kupcev ni v popolnosti povezana z rastjo prodaje, je oblikovano merilo ustvarjati prodajo iz naslova novih kupcev in novih storitev šest zaporednih mesecev.

Tabela 14: Strateški rezultat 2

Strateški rezultat 2	Povečanje baze kupcev (regijsko in nove storitve)
Strateške aktivnosti	SA1, SA2
Merilo	Ustvarjanje prihodkov od prodaje iz naslova novih kupcev in novih storitev 6 zaporednih mesecev
Časovni okvir	6 mesecev

Vir: lastno delo.

Strateški rezultat večje prepoznavnosti na trgu in povečanje baze kupcev skupaj vodita v strateški rezultat 4, ki predstavlja povečan obseg poslovanja iz naslova širitve na tuje trge. Merilo tega strateškega rezultata je ustvarjena prodaja na tujih trgih v višini 120.000 EUR v prvem letu. Skladno z realizacijo prodaje prvega leta bi se oblikovalo merilo za vsa nadaljnja leta. Strateški rezultat je prikazan v tabeli 15.

Tabela 15: Strateški rezultat 4

Strateški rezultat 4	Povečan obseg poslovanja iz naslova širitve na tuje trge
Strateške aktivnosti	SA2, SA3, SA4
Merilo	Ustvarjeni prihodki od prodaje na tujih trgih v višini 120.000 EUR
Časovni okvir	1 leto

Vir: lastno delo.

Strateški rezultat 3, kot prikazano v tabeli 16, predstavlja povečan obseg obstoječega poslovanja. Merilo je 19-odstotno povečanje prihodkov od prodaje (izhodišče so prihodki od prodaje, ustvarjeni v poslovnem letu 2020) iz naslova obstoječega poslovanja in 19-odstotno povečanje prihodkov od prodaje iz naslova navzkrižne prodaje. Časovni okvir izpolnitve merila je ocenjen na eno leto. Skladno z doseženim bi se nadalje na letni ravni oblikovalo merilo za prihajajoča leta.

Tabela 16: Strateški rezultat 3

Strateški rezultat 3	Povečan obseg obstoječega poslovanja
Strateške aktivnosti	SA2, SA3, SA4
Merilo	19-% povečanje prihodkov od prodaje iz naslova obstoječega poslovanja in 19-% povečanje prihodkov od prodaje iz naslova navzkrižne prodaje
Časovni okvir	1 leto

Vir: lastno delo.

Strateški rezultat 5, kot zadnji rezultat, predstavlja povečan obseg poslovanja iz naslova nove storitve. Ta sledi strateškemu rezultatu večje prepoznavnosti na trgu in povečani bazi kupcev. Oblikovano merilo za rezultat je ustvarjanje prihodkov od prodaje iz naslova novih storitev šest zaporednih mesecev. Strateški rezultat je prikazan v tabeli 17 na naslednji strani.

Tabela 17: Strateški rezultat 5

Strateški rezultat 5	Povečan obseg poslovanja iz naslova nove storitve
Strateške aktivnosti	SR1, SR2
Merilo	Ustvarjanje prihodkov od prodaje iz naslova novih storitev 6 zaporednih mesecev
Časovni okvir	6 mesecev

Vir: lastno delo.

Strateški rezultat 4 povečan obseg poslovanja iz naslova širitve na tuje trge vodi v cilj 1, in sicer uspešen vstop na trg EU. Ko bo izbrano podjetje izpolnilo merilo za ta strateški rezultat, bo cilj 1 izpolnjen.

Cilj 2 predstavlja uspešna okrepitev obstoječega poslovanja. Od realizacije tega cilja je neposredno odvisna izpolnitev dveh strateških rezultatov, in sicer večja prepoznavnost na trgu in povečan obseg obstoječega poslovanja.

Cilj 3 predstavlja uspešno vpeljavo nove storitve na trg. Od izpolnitve tega cilja je neposredno povezan strateški rezultat 5, tj. povečan obseg poslovanja iz naslova nove storitve.

Skupno cilji 1, 2 in 3 vodijo v naslednji cilj, cilj 4. Ta predstavlja uspešno povečanje poslovanja. S tem je mišljeno predvsem povečanje prihodkov od prodaje (stroškovna stran ni vključena v zastavljene cilje). Nadalje pa ta cilj vodi v zadnjega, cilj 5, ki predstavlja višji čisti poslovni izid.

4.4 Uresničevanje in kontrola poslovne strategije

Pred implementacijo je izrednega pomena, da se strategijo skomunicira vsem zaposlenim v podjetju. To je ključno tudi za izvedbo strategije. Konkretno bi se po dokončno sprejeti strategiji sklicala delavnica, kjer bi bili prisotni vsi zaposleni. Tam bi se vsem predstavilo celotno strategijo podjetja. Nadalje bi se vsakemu zaposlenemu predstavilo njegovo vlogo v strategiji in predalo njegove naloge. Njegove naloge bi bile tudi del letnih KPI. Ker je razumevanje strategije izrednega pomena, bi bilo smiselno, da vodstvo pripravi delavnico za zaposlene vsake pol leta. S tem bi se vsake pol leta opomnilo na strategijo (Kaplan & Norton, 1996).

Kontrola bi se izvajala na način, da ima vsak zaposleni s svojim nadrejenim redne četrtletne razgovore, vsakoletno pa tudi z najvišjim vodstvom. Naloge posameznih zaposlenih bi se tako lahko spremljalo na kvartal. Izpolnjene cilje strategije bi se merilo na način in v časovnem okvirju, ki je določen za posamezen strateški rezultat. Konkretno je to za obdobje šest mesecev, enega leta in treh let (Kaplan & Norton, 1996).

SKLEP

Spremembe so stalnica za podjetja, ki so se primorana prilagajati nenehno spreminjajočemu se trgu. Pri uspešni vpeljavi sprememb v podjetje ali drugo organizacijo služi strateški management. Slednji namreč omogoča, da podjetje maksimalno izkoristi svoj tržni potencial, pri tem pa ohranja svojo stroškovno učinkovitost in sledi svoji dolgoročni viziji in poslanstvu.

Podjetje CSA, d.o.o., pretežno deluje na področju finančnega in nepremičninskega svetovanja, svoje primarno področje delovanja pa želi močno razširiti tudi na strateško svetovanje. Prav tako želi razširiti svoje področje poslovanja v regijo EU.

V magistrskem delu sta izvedeni analiza zunanjega okolja (tako širša kot ožja) in analiza notranjega okolja. Glavne ugotovitve analize zunanjega in notranjega okolja so strnjene v analizi SWOT. Kot ključni priložnosti bi lahko izpostavili povečano povpraševanje po celostnih rešitvah in državne subvencije gospodarskim družbam, ki povečujejo likvidnost in gospodarsko aktivnost. Kot ključne nevarnosti pa nizke vstopne, izstopne ovire, otežene pogoje zadolževanja in gospodarsko krizo.

Analiza SWOT predstavlja ključno izhodišče za pripravljeno poslovno strategijo z glavnim namenom uresničitve zastavljenih ciljev. Poleg analize SWOT izhodišče za pripravo strategije predstavlja tudi izbira ustreznega poslanstva in vizije. Glavni strateški cilji so tako sledeči:

- uspešen vstop na trg EU,
- uspešna okrepitev obstoječega poslovanja,
- uspešna vpeljava nove storitve,
- uspešno povečanje poslovanja in
- višji čisti poslovni izid.

Strateške aktivnosti, ki bi glede na oblikovano poslovno strategijo privedle do uresničitve ciljev, so vzpostaviti partnerstvo s tujim partnerjem EU, vzdržuj dobre odnose z obstoječimi kupci, navzkrižno prodajaj nove storitve in povečaj aktivnost trženja.

Z magistrskim delom si izbrano podjetje lahko pomaga pri dejanski uresničitvi ciljev v praksi, in sicer z upoštevanjem ključnih ugotovitev, smernic in predlaganih strateških aktivnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Askeland, H., Espedal, G., Jelstad Løvaas, B. & Sirris, S. (2020). *Understanding values work institutional perspectives in organizations and leadership*. Cham: Palgrave Macmillan.
2. BSC Designer. (brez datuma). *Strategic planning process: mission, priorities, goals,*

KPIs, initiatives. Pridobljeno 16. avgusta 2021 iz https://bscdesigner.com/strategic-planning-process.htm
3. BV Financial Group, d.o.o. (brez datuma). *Storitve.* Pridobljeno 13. marca 2022 iz http://bvfg.si/storitve
4. Consultancy.eu. (2020, 23. marec). *Europe's management consulting industry worth $45 billion*. Pridobljeno 22. aprila 2022 iz https://www.consultancy.eu/news/3988/europes-management-consulting-industry-worth-45-billion
5. Consultancy.eu. (brez datuma). *Financial advisory.* Pridobljeno 12. oktobra 2021 iz https://www.consultancy.eu/consulting-industry/financial-advisory
6. CSA, d.o.o. (brez datuma). *O nas.* Pridobljeno 7. februarja 2022 iz https://csadvisory.si/sl/o-nas
7. CSA, d.o.o. (brez datuma). *Storitve in reference.* Pridobljeno 7. februarja 2022 iz https://csadvisory.si/sl/storitve-in-reference
8. David, F. & David, F. (2017). *Strategic management concepts and cases a competative advantage approach* (17. izd.). Essex: Pearson Education Limited.
9. Deloitte & SPIRIT Slovenija. (2018). *Pripravljeni na tuje trge: praktični vodnik za vstop in širitev poslovanja na tujih trgih.* Pridobljeno 13. marca 2022 iz https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/AKTUALNO/2018/Priro%C4%8Dnik%20za%20izvoznike%2C%207_9_2018.pdf
10. Dev, C., Brown, J. & Zhou, K. (2007). Global brand expansion. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, 48*(1), 13–27.
11. European Commission. (brez datuma). *Spring 2022 economic forecast: Russian invasion tests EU economic resilience*. Pridobljeno 3. julija 2022 iz https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/spring-2022-economic-forecast_en
12. European Parliamentary Research Service. (2021, 29. marec). *Demographic outlook for the European Union 2021*. Pridobljeno 21. aprila 2022 iz https://epthinktank.eu/2021/03/29/demographic-outlook-for-the-european-union-2021/
13. Eurostat. (2020, 7. julij). *Being young in Europe today - demographic trends*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Being_young_in_Europe_today_-_demographic_trends&oldid=561622
14. Eurostat. (2022, 27. april). *Employment - annual statistics*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics
15. EY. (brez datuma). *Naše storitve.* Pridobljeno 13. marca 2022 iz https://www.ey.com/sl_si/services
16. Harvard Business Review. (2020). *HBR guide to setting your strategy*. Harvard: Harvard Business Review.
17. Hill, C. & Jones, G. (2010). *Strategic management theory an integrated approach* (9. izd.). Stamford: Cengage Learning.

18. Innovation Tactics. (2022, 1. julij). *Strategy: Porter's five forces explained + example Uber (2022 update)*. Pridobljeno 21. aprila 2022 iz https://innovationtactics.com/porter-five-forces/
19. International Monetary Fund. (2022). *World economic outlook database*. Pridobljeno 3. julija 2022 iz https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2022/April
20. Intrafocus. (brez datuma). *Balanced scorecard.* Pridobljeno 7. februarja 2022 iz https://www.intrafocus.com/balanced-scorecard/
21. Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
22. Kenton, W. (2022, 24. junij). *What are the big 4 accounting firms? Definition and critique*. Pridobljeno 2. julija 2022 iz https://www.investopedia.com/terms/b/bigfour.asp
23. Kovačič, M. (2021, 10. maj). *Davčno obvestilo maj 2021*. Pridobljeno 7. februarja 2022 iz https://www.ey.com/sl_si/ey-slovenia-tax-alerts/tax-alert-may-2021
24. Li, S., Sun, B. & Montgomery, A. (2011). Cross-selling the right product to the right customer at the right time. *Journal Of Marketing Research, 48*(4), 683–700.
25. Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). *Strategic management. process, content and implementation*. New York: Oxford University Press.
26. Methi, V. (2020, 18. december). *Consulting trends in 2021*. Pridobljeno 22. aprila 2022 iz https://www.acuitykp.com/blog/consulting-industry-trends-in-2021/?output=pdf
27. Michalski, E. (2015). Foreign market entry strategy. *Oeconomia, 14*(2), 107–117.
28. Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
29. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
30. Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, 86*(1), 78–93.
31. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Pungartnik, N. (2019). *Pest analiza v malih in srednje velikih podjetij* (delo diplomskega projekta). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
33. Pušlar Car, N., Kuhelj, D. & Dremelj Ribič, B. (2021, 17. december). *V 2020 poslovalo 206.220 podjetij, za pol odstotka več kot v 2019*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9674
34. Rothaermel, F. (2014). *Strategic management* (2. izd.). New York: McGraw-Hill Education.
35. SAOP. (2012, 5. junij). *Ravni cen in kupna moč.* Pridobljeno 12. aprila 2022 iz https://www.saop.si/poslovne-informacije/novice/statistika/ravni-cen-in-kupna-moc/
36. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma a). *Prebivalstvo po spolu in po starosti, občine in naselja, Slovenija, letno*. Pridobljeno 14. aprila 2022 iz https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/05C5003S.px/
37. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma b). *Delovno aktivno prebivalstvo*

(brez kmetov) po občinah prebivališča in občinah delovnega mesta po spolu, občine, Slovenija, letno. Pridobljeno 14. aprila 2022 iz https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0723405S.px

38. Trading Economics. (brez datuma). *European Union labor force participation rate*. Pridobljeno 2. februarja 2022 iz https://tradingeconomics.com/european-union/labor-force-participation-rate
39. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2021). *Poročilo o razvoju 2021*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2021/slovenski/POR2021_skupaj.pdf
40. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2022). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2022*. Pridobljeno 7. februarja 2022 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/napovedi/pomlad/pomladanska_2022/PNGG_2022.pdf
41. Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A. & Bamford, C. (2015). *Strategic management and business policy globalization, innovation, and sustainability* (14. izd.). Essex: Pearson Education Limited.
42. World Bank. (brez datuma). *Slovenia.* Pridobljeno 12. aprila 2022 iz https://data.worldbank.org/country/slovenia