

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ STRATEGIJE PODJETJA SLOLUKS**

Ljubljana, september 2016

**IZTOK SLOKAR**

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Iztok Slokar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj strategije podjetja Sloluks pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matejem Lahovnikom

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 24.09.2016

Podpis študenta: IZTOK SLOKAR

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 RAZVOJ STRATEGIJE PODJETJA</b> .....	<b>4</b>
1.1 Uvod v strateški management .....	4
1.1.1 Blagovna proizvodnja .....	4
1.1.2 Podjetje, podjetnik in podjetništvo.....	4
1.1.3 Organizacija podjetja, upravljanje in poslovanje .....	5
1.1.4 Politika podjetja in strateški management.....	6
1.1.5 Modelska ponazoritev procesa strateškega managementa.....	6
1.2 Izdelovanje planskih predpostavk .....	8
1.3 Analiza okolja .....	8
1.4 Prijemi za strateško analizo podjetja.....	12
1.5 Problematika uresničevanja strategij.....	16
1.5.1 Proces oblikovanja strateških planskih ciljev.....	16
1.5.2 Ugotavljanje planskih vrzeli.....	17
1.5.3 Razvijanje strategij .....	17
1.5.4 Razvijanje celovitih strategij.....	18
1.5.5 Razvijanje poslovnih strategij .....	19
1.5.5.1 Bistvo poslovne strategije in njenega razvijanja.....	19
1.5.5.2 Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike .....	19
1.5.5.3 Porterjeve generične poslovne strategije .....	20
1.5.5.3.1 Koncept generičnih poslovnih strategij.....	20
1.5.5.3.2 Strategija stroškovne učinkovitosti .....	20
1.5.5.3.3 Strategija diferenciacije.....	21
1.5.5.3.4 Strategija razvijanja tržnih niš.....	22
1.5.5.3.5 Kombinirane poslovne strategije.....	22
1.5.6 Razvijanje funkcijskih strategij .....	23
1.5.6.1 Bistvo funkcijskih strategij .....	23
1.5.6.2 Usklajevanje funkcijskih strategij v podjetju.....	23
1.5.7 Uresničevanje in nadziranje uresničevanja strategij .....	24
1.5.7.1 Uresničevanje strategij.....	24
1.5.7.2 Nadziranje uresničevanja strategij .....	24
<b>2 RAZVOJ STRATEGIJE NA PRIMERU PODJETJA SLOLUKS</b> .....	<b>25</b>

2.1	Predstavitev podjetja Sloluks .....	25
2.1.1	Zgodovinski razvoj podjetja Sloluks.....	25
2.1.2	Upravljanje in vodenje .....	26
2.2	Analiza okolja .....	27
2.2.1	Analiza širšega okolja .....	27
2.2.1.1	Gospodarske napovedi Evropske komisije .....	27
2.2.1.2	Gospodarski del okolja – območje evra in EU .....	28
2.2.1.3	Gospodarsko okolje v Sloveniji .....	28
2.2.1.3.1	Gospodarski kazalniki .....	28
2.2.1.3.2	Rast gospodarstva.....	29
2.2.1.3.3	Naložbe.....	29
2.2.1.3.4	Koriščenje sredstev iz proračuna EU .....	30
2.2.1.3.5	Inflacija.....	30
2.2.1.3.6	Bančni sektor in kreditiranje .....	30
2.2.1.3.7	Zaposlovanje in plače.....	31
2.2.1.3.8	Javna naročila in korupcija.....	31
2.2.1.4	Tehnološko-tehnično okolje.....	32
2.2.1.4.1	Raziskave in razvoj .....	32
2.2.1.4.2	Energija .....	32
2.2.2	Analiza ožjega okolja .....	33
2.2.2.1	Ocenjevanje privlačnosti panoge .....	33
2.2.2.2	Ocenjevanje privlačnosti panoge .....	33
2.2.2.2.1	Definicija panoge .....	33
2.2.2.2.2	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo .....	36
2.2.2.2.3	Intenzivnost rivalstva obstoječih konkurentov.....	37
2.2.2.2.4	Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev .....	38
2.2.2.2.5	Zbirna ocena privlačnosti panoge .....	39
2.2.2.3	Analiza prodajnega trga .....	40
2.2.2.3.1	Ocenjevanje ciljnega okolja podjetja .....	40
2.2.2.3.2	Tržni segmenti.....	40
2.2.2.3.3	Obstoječi tržni potencial.....	42
2.2.2.3.4	Napoved prodaje z metodo ocenjevanja posloводства .....	42
2.3	SWOT analiza na podlagi podstruktur .....	44
2.3.1	Analiza poslovnega uspeha in uspešnosti podjetja .....	44

2.3.2	Analiza poslovne uspešnosti .....	45
2.3.2.1	Analiza ekonomičnosti, produktivnosti in rentabilnosti poslovanja.....	45
2.3.2.2	Analiza ekonomičnosti poslovanja .....	45
2.3.2.3	Analiza produktivnosti poslovanja .....	48
2.3.2.4	Analiza rentabilnosti podjetja .....	48
2.3.2.5	Kazalniki likvidnosti.....	49
2.3.2.5.1	Delež dolga v financiranju .....	49
2.3.2.5.2	Plačilna sposobnost .....	50
2.3.2.5.3	Servisiranje dolga.....	50
2.3.2.5.4	Kreditna izpostavljenost iz poslovanja.....	51
2.3.3	Celovito ocenjevanje podjetja .....	52
2.3.3.1	Prednosti in slabosti posameznih podstruktur v podjetju .....	52
2.3.3.2	Podstruktura storitev .....	52
2.3.3.3	Tehnološka podstruktura.....	54
2.3.3.4	Finančno-računovodska podstruktura.....	54
2.3.3.5	Prodajno-tržna podstruktura.....	56
2.3.3.6	Organizacijska podstruktura .....	57
2.3.3.7	Kadrovska podstruktura .....	58
2.3.4	Analiza priložnosti in nevarnosti po podstrukturah .....	59
2.3.4.1	Poslovne možnosti in nevarnosti v okolju .....	59
2.3.4.2	Podstruktura storitev .....	59
2.3.4.3	Tehnološka podstruktura podjetja.....	60
2.3.4.4	Finančno-računovodska podstruktura.....	61
2.3.4.5	Organizacijska podstruktura .....	61
2.3.4.6	Tržna podstruktura .....	62
2.3.4.7	Kadrovska podstruktura .....	63
2.3.5	Povzetek ugotovitve celovitega ocenjevanja podjetja.....	64
<b>3</b>	<b>PREDLOG IZBRANIH STRATEGIJ .....</b>	<b>67</b>
3.1	Postavljanje strateških ciljev podjetja .....	67
3.2	Opredelitev nove vizije in poslanstva podjetja .....	67
3.3	Postavljanje temeljnih strateških ciljev podjetja .....	68
3.4	Postavljanje strateških planskih ciljev podjetja.....	69
3.4.1	Cilji po podstrukturah.....	69
3.4.2	Cilji v pogledu finančne podstrukture.....	69

3.4.3	Cilji v pogledu podstrukture storitev .....	69
3.4.4	Cilji v pogledu tehnološke podstrukture .....	70
3.4.5	Cilji v pogledu prodajne-tržne podstrukture .....	70
3.4.6	Cilji v pogledu kadrovske podstrukture .....	70
3.4.7	Cilji v pogledu organizacijske podstrukture.....	70
3.5	Razvijanje možnih poslovnih strategij podjetja .....	71
3.5.1	Strategija rasti podjetja.....	71
3.5.2	Oblikovanje poslovnih strategij s pomočjo izdelave SWOT matrike podjetja ..	71
<b>SKLEP.....</b>		<b>76</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>78</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Možne strategije podjetja .....	18
Tabela 2: Napoved gospodarskega okolja za Slovenijo .....	29
Tabela 3: Issue Priority Matrix, matrika prioritet .....	34
Tabela 4: Področja delovanja podjetja .....	35
Tabela 5: Zbirna ocena privlačnosti panoge .....	39
Tabela 6: Prodajni plan za obdobje 2016 do 2019 .....	44
Tabela 9: Kazalnik ekonomičnosti poslovanja .....	45
Tabela 7: Bilanca stanja .....	46
Tabela 8: Izkaz poslovnega izida .....	47
Tabela 10: Analiza produktivnosti poslovanja .....	48
Tabela 11: Rentabilnost poslovanja podjetja .....	49
Tabela 12: Delež dolga v financiranju .....	49
Tabela 13: Kazalnik plačilne sposobnosti .....	50
Tabela 14: Kazalnik kratkoročne plačilne sposobnosti .....	51
Tabela 15: Kazalnik kreditne izpostavljenosti .....	51
Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev .....	53
Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture .....	54
Tabela 18: Kazalniki poslovanja podjetja .....	55
Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture .....	56
Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture .....	57
Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture .....	58
Tabela 22: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture .....	59
Tabela 23: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture storitev .....	60
Tabela 24: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture .....	60
Tabela 25: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture .....	61
Tabela 26: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture .....	62
Tabela 27: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture .....	63
Tabela 28: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture .....	64
Tabela 29: Prispevek podstruktur k poslovni uspešnosti, prednosti in slabosti .....	65
Tabela 30: Prispevek podstruktur k poslovni uspešnosti, priložnosti in nevarnosti .....	66
Tabela 31: Zbirna ocena glavnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja .....	66
Tabela 32: Oblikovanje možnih poslovnih strategij na podlagi glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti .....	73

## KAZALO SLIK

Slika 1: Pučkov model procesa strateškega managementa v podjetju .....	7
Slika 2: Okolje podjetja.....	9
Slika 3: Model skupin dejavnikov privlačnosti panoge .....	11
Slika 4: Različne možne vrste strategij na podlagi SWOT matrike.....	13
Slika 5: Portfeljska matrika »rast-tržni delež«.....	14
Slika 6: Porterjeva generična veriga vrednosti.....	16
Slika 7: Porterjeve generične strategije za strateška poslovna področja ali enote .....	20
Slika 8: Organizacijska struktura podjetja .....	27
Slika 9: Regije v Sloveniji in število podjetij v posamezni regiji v poslovni dejavnosti podjetja .....	35
Slika 10: Prodaja v kosih podjetja Sloluks v letih 2011-2015 .....	41
Slika 11: Prodaj po kupcih v letu 2015 .....	42



## UVOD

V dinamičnem in celo turbulentnem okolju ni upravljanja in poslovanja podjetja brez zavestnega usmerjanja današnje in prihodnje dejavnosti podjetja. Nenehno se moramo v podjetju spraševati, kje smo in kje bomo, če ne bomo v svoji dejavnosti ničesar spremenili, čez eno, dve ali pet let. Ali bomo s tistim zadovoljni? Kaj moramo narediti, če ne bomo zadovoljni? Delo in razvoj podjetja je potrebno zavestno uravnati. Upravljalci in poslovodstvo podjetja so za to odgovorni. V ta namen planirajo in oblikujejo politiko podjetja (Čater, Lahovnik, Pučko, & Rejc Buhovac, 2011, str. 11).

Podjetja in trgi se neprestano srečujejo z vzponi in padci. Za zagotavljanje trajnostne rasti se mora podjetje osredotočiti na konstantno donosnost, ki bo zagotavljala nenehen razvoj podjetja. Zato mora podjetje dobro poznati svoje poslovne procese ter jih nenehno izboljševati. V času nižje gospodarske rasti so potrebe po optimizaciji vseh procesov večje. Podjetje mora najti pravi način izvajanja aktivnosti in ugotoviti, kako delovati boljše kot njegovi konkurenti. Čater (Čater et al., 2011, str. 37) pravi, da je sposobnost podjetja, da zagotavlja potrebe svojih naročnikov hitro, da je kakovost storitev na visoki ravni, da uspe zgraditi tesne odnose tako s svojimi kupci, kakor tudi z dobavitelji ter hkrati optimizira stroške delovanja, pomeni za podjetje veliko konkurenčno prednost.

Predmet magistrskega dela je podjetje Sloluks d.o.o.(podjetje), ki od ustanovitve leta 2008 nudi: storitve svetovanja pri uporabi umetne svetlobe za osvetljevanje objektov, svetovanje pri izbiri ustreznih virov za svetilke, svetlobno tehnično projektiranje zunanje in notranje razsvetljave, sanacijo svetil na obstoječih objektih, svetovanje in izbor svetil za zmanjšanje porabe električne energije, projektiranje krmilj za nadzor razsvetljave, meritve osvetljenosti in svetlosti na objektih, strokovne prevode in izobraževanje na področju razsvetljave.

Z nastopom svetovne gospodarske krize leta 2008 je podjetje sklenilo dolgoročno pogodbo o medsebojnem sodelovanju s podjetjem SG Automotive d.o.o, proizvajalcem svetlobnih elementov za avtomobilsko industrijo. Podjetji sta v sodelovanju razvili svetilko s svetlečimi diodami (angl. *light-emitting diode*, v nadaljevanju LED) za zunanjo razsvetljavo. LED svetilka predstavlja še danes pionirsko delo na področju razvoja in proizvodnje LED svetil na slovenskem trgu.

Sprejeta zakonodaja o preprečevanju svetlobnega onesnaževanja v letu 2007 in pomoč države Slovenije investitorjem, v obliki nepovratnih sredstev je pomenilo pospešek trženja LED svetilk. Podjetje je oralo ledino v trženju izdelka na slovenskem trgu in je v tem času zelo hitro večalo prihodke iz poslovanja ter povečalo število zaposlenih. V letu 2014 je podjetje ustanovilo razvojno skupino. Primerjalna prednost pred konkurenco je v izdelku, ki je proizveden po zahtevnih avtomobilskih standardih. V zadnjih dveh letih je konkurenca na trgu postala vse bolj koncentrirana in posledično je prišlo do cenovnega boja.

Vodenje podjetja, v nenehno spreminjajočem globalnem okolju, je usmerjeno v dejavnosti, ki jih podjetje oblikuje kot svojo politiko. Podjetja si v razvojni strategiji postavijo cilje, ki jim sledijo. Dimovski, Pengar in Žnidaršič (2003, str. 98) pojem strateški management opredelijo kot skupek odločitev in dejanj, ki se uporabljajo pri oblikovanju in uporabi strategij, ki bodo zagotovile boljše in uspešnejše prilagajanje podjetja okolju, kot ga dosegajo konkurenti in bodo usmerjena v doseganje postavljenih planskih ciljev.

Sedanji položaj podjetja bi lahko primerjali s konceptom managementa sprememb (angl. *Change Management*). Podjetje mora nenehno prilagajati svoje delovanje spremembam v okolju. Managerji potrebujejo dobro poznavanje usmeritev v okolju ter znanje in sposobnosti za uspešno izvedbo sprememb. Glavni dejavniki implementacije so: jasna vizija razvoja, za sodelovanje pri uvajanju sprememb pridobiti zaposlene in sistematični projektni način dela (Kovač, Mühlbacher, Kodydek, Ferjan, & Hauc, 2012, str. 8). Najboljši vodje v procesu spreminjanja so tisti, ki od svojih podrejenih največ iztisnejo tako, da jih prepričajo, da sta dobro delo in predanost vseh, ki so vključeni v proces, predvsem v njihovem interesu. Proces sprememb je lahko še tako dobro pripravljen, pa ne bo uspel, če za njim ne stojijo tudi zaposleni.

Za uresničevanju uspešnosti podjetja in v tekmovanju s konkurenti imajo odločilno vlogo managerji. Za doseganje zastavljenih ciljev se strateški management opira, tako Tavčar (2002, str. 448), na podjetje kot instrument in na managerje, ki podjetje vodijo tako, da deluje učinkovito in uspešno dosega planirane cilje.

Namen magistrskega dela je spoznati poslovanje podjetja Sloluks, oceno okolja in poiskati nove možne poti za nadaljnji razvoj podjetja. Z navedenim proučevanjem lahko pridemo do kratkoročnih in dolgoročnih ciljev podjetja za doseganje poslovne učinkovitosti in konkurenčne prednosti. Ugotoviti je možno, ali je za poslabšanje stanja podjetja v zadnjih dveh poslovnih letih kriva samo trenutna gospodarska situacija, ali so tu še drugi dejavniki, ki vplivajo na poslovanje.

Management mora razvijati strategije podjetja. Seveda dajejo managerji prednost strategijam rasti, kadarkoli jih strateški položaj podjetja realno omogoča. To izhaja iz znane managerske teorije rasti podjetja, seveda pa so pomembnejši razlogi za odločanje za strategije rasti. Če podjetja ne želijo izgubljati v konkurenčni tekmi, morajo v rastočih panogah podjetja rasti. Pogosto je rast celo vprašanje obstoja in preživetja podjetja v takšni panogi, zato si kaže najprej podrobneje pogledati strategije rasti podjetja, njihove glavne vrste in značilnosti. Uspešno uresničevanje strategije rasti v zreli panogi pomeni praviloma izboljševanje tržnega deleža in s tem konkurenčnega položaja. V upadajoči panogi je seveda zelo težko uspešno uresničevati strategijo rasti podjetja. Rast lahko podjetje v tem primeru praviloma dosega le z uresničevanjem strategije diverzifikacije (Čater et al., 2011, str. 61).

Podjetje mora slediti jasno postavljenim ciljem, ki jim mora predstaviti vsem zaposlenim. Za uspešno delovanje mora podjetje inovirati na vseh ravneh. Vzpostaviti je potrebno ustrezno zaupanje in ustvariti primerno organizacijsko klimo, kar bo povečalo odgovornost zaposlenih, da bodo usmerjeni v cilje. Rozman in Stare (2008, str. 14) trdita, da je za vse navedeno

pomembna odprta komunikacija z zaposlenimi. Management ima nalogo, da določi smer v kateri naj bi se razvijalo podjetje. Pridobiti mora pripadnost zaposlenih, da bodo tudi zaposleni šli v isto smer. Brez vizije ni mogoče voditi podjetja. Zaposlenim moramo dati informacijo, kje naj bi bilo podjetje v prihodnosti. Kets de Vries in Florent-Treacy (1999, str. 23) pravita, da se morajo najti v viziji vsi, na katere vodja lahko vpliva. Vizija izraža razlog za obstoj organizacije na trgu, njene bistvene vrednote in prepričanja, njeno poslanstvo in strateški načrt za izpolnitev poslanstva.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti za podjetje, ki je v obdobju organizacijskih in strateških sprememb, prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Poiskati je potrebno možne modele in strategije za doseg zastavljenih ciljev. Namen magistrskega dela je, glede na ugotovljene prednosti in slabosti znotraj podjetja ter priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja, pripraviti predlog strategij podjetja.

S pomočjo SWOT analize, izdelane po podstrukturah, lahko ugotovimo, kateri procesi so prispevali k uspešnosti podjetja in katere je potrebno dopolniti. V danem poslovnem okolju in času še vedno obstaja potencial, da podjetje ohrani vodilno vlogo v LED razsvetljavi na slovenskem trgu. Doseganje tega cilja pa bo v precejšni meri odvisno od strateške usmeritve podjetja in uresničevanja zastavljene strategije.

Z rezultati naloge želim doseči zastavljeni cilj naloge, pripraviti osnove za oblikovanje strategij podjetja. Managementu naj bi bile predlagane strategije v pomoč za nadaljnje strateške usmeritve podjetja. Tavčar (1994, str. 980) pove, da se je potrebno zavedati, da za poslovodne odločitve in ravnanje tudi najboljši nasveti niso nadomestek. Tudi managerji se ob najboljšem svetovalcu učijo le, če to hočejo.

Temeljno raziskovalno vprašanje na katerega želim odgovoriti je, kakšna je najustreznejša strategija podjetja glede na ključne trende v poslovnem okolju podjetja ter prednosti in slabosti podjetja.

Magistrsko nalogo sestavljajo tri glavna poglavja. Za izhodišče naloge bom v prvem delu uporabil pristop z metodo sklepanja. Kot temeljno metodo raziskovalnega dela bom uporabil analizo sekundarnih virov podatkov. Teoretična dognanja s področja strateškega managementa bom povzel iz literature v obliki avtorskih del, internetnih objav ter znanje, pridobljeno v času podiplomskega študija. Veliki pomen je predvsem na planiranju. Planiranje razdelimo na strateško analizo in razvijanje strategije. Strateška analiza je ocenjevanje širšega in ožjega okolja, analiza poslovanja ter celovita analiza. Vse te podatke uporabimo za razvijanje strategij oziroma izdelovanje dolgoročnih načrtov in planov. Najtežja naloga managementa pa ni določitev potrebnih strategij, pač pa uresničevanje in kontrola le-teh, zato bo na koncu prvega poglavja predstavljena tudi problematika izvajanja strategij.

V drugem delu bo predstavljeno podjetje, zgodovinski razvoj in pomembni dogodki, ki so zaznamovali podjetje ter spremembe, ki so se dogajale na področju poslovanja v zadnjih letih. Izkustveni del je namenjena izdelavi analize in razvijanju strategij na primeru podjetja. Izdelana

bo analiza širšega in ožjega okolja, kjer bom za ocenjevanje širšega okolja uporabil model PESTEL analize. Pri ocenjevanju ožjega okolja bom uporabil pet Porterjevih silnic privlačnosti panoge. S pomočjo SWOT analize bo izdelana celovita ocena podjetja po podstrukturah. Poleg sekundarnih virov (internetna stran podjetja, javno objavljeni podatki o podjetju, interni viri podjetja), bom uporabil tudi primarne vire, pridobljene med pogovori z vodstvom in zaposlenimi, ki sem jih opravil v podjetju. Kot zaposlen v podjetju bo v veliko pomoč služilo letno spremljanje upravljanja podjetja ter zastavljanja in uresničevanja strateških ciljev.

Na podlagi ugotovitev in opravljenih analiz bodo v tretjem delu opisani ključni dejavniki ter pripravljene predloge izbranih strategij, ki bodo podjetju dale smer v boljšo strateško pozicijo in dolgoročne konkurenčne prednosti. Za uspešno uresničevanje strategij so navedene široke usmeritve za odločanje, ki naj bi se jih posluževalo vodstvo.

Povzetek podrobnega poročila o ciljni raziskavi podjetja in predlogi za rast podjetja v prihodnosti bo obsegal sklepni del.

## **1 RAZVOJ STRATEGIJE PODJETJA**

### **1.1 Uvod v strateški management**

#### **1.1.1 Blagovna proizvodnja**

Danes v sodobnih družbah stopnja razvoja proizvodnih sil in proizvodnih odnosov zahteva tržni načina gospodarjenja. Druge oblike upravljanja v gospodarstvu so zaenkrat manj učinkovite in razumne. Govorimo o blagovni proizvodnji, ki nastane z družbeno delitvijo dela, ko proizvajalci postanejo samostojni.

Proizvajalci se svobodno odločajo o proizvodni izbiri, kjer se ravna po ekonomskem računu. Primerjati moramo koristi in stroške, ki jih ima tržni proizvajalec od dejavnosti. Pučko (2008, str. 1) pravi, da se z blagovno proizvodnjo pojavi podjetje kot osnovna bit gospodarstva.

#### **1.1.2 Podjetje, podjetnik in podjetništvo**

Podjetje je gospodarska oblika, zato se ravna po ekonomskih nagibih. Združevanje v okvire podjetij ljudem omogoča doseganje največjih ekonomskih koristi. Človeške delovne sposobnosti in proizvodna sredstva so v organizaciji najbolj učinkovito uporabljene za pridobivanje ekonomskih dobrin v družbi.

Gutenberg (1968, str. 6, 394 in 395) podjetje definira kot določeno enotnost v pravnem, ekonomskem, upravljalno-poslovnem in finančnem pogledu, ki je usmerjena pridobivanju dobička. Podjetje je kapitalistična oblika izkoriščanja, ki ga sestavljajo produktivne kombinacije proizvodnih dejavnikov, načeli rentabilnosti in finančnega ravnotežja .

Proces internacionalizacije podjetij, v času globalizacije poslovanja podjetij, poteka zelo hitro. Podjetja širijo poslovanje na tuje trge in se spreminjajo v mednarodna podjetja. Stalno se morajo izpopolnjevati, ne samo pri proizvodih ali storitvah, ampak tudi glede poslovnih sistemov, ki jih uporabljajo in človeških virov, ki jih zaposlujejo (Pučko, 2008 str. 3).

Podjetništvo je najustvarjalnejša med poslovnimi funkcijami, kot nosilec tehnoloških sprememb v poslovanju, družbeni porabi in v ustvarjanju novih trgov. Podjetništvo je v tesni povezanosti s funkcijo raziskovanja in razvijanja ter funkcijo trženja. Podjetništvo je dejavnost, ki prispeva k uvajanju in sprejemanju inovativnih zamisli, povezano z izdelki in tehnologijami, pridobivanju najbolj usposobljenih kadrov, skrb za temeljne spremembe v organizaciji podjetja, povečanju kapitala in planiranju razvoja podjetja. Drucker (1974, str. IX) vidi v podjetniku nosilca vseh teh dejavnosti, kot posameznika ali kot skupino ljudi. Podjetnik prevzame tveganje za zagotavljanje financiranja določenega posla in odloča o sestavljanju proizvodnih dejavnikov, za izvedbo posla. Temeljna odgovornost podjetnika je odgovornost za uspešnost poslovanja podjetja.

Poslovodstvo ustvari vizijo, usmerja razvoj, spozna bistvo poslanstva, postavi cilje in organizira delo, da bi podjetje dosegalo rezultate. Vse pogosteje se sodobno poslovodstvo ukvarja s poslovanjem diverzificiranega poslovanja (mnogo izdelčne proizvodnje), multi-tehnološkega in multi-tržnega poslovanja. Brez dobre organizacije vseh teh nalog ni mogoče učinkovito upravljati.

### **1.1.3 Organizacija podjetja, upravljanje in poslovanje**

Ko govorimo o organizaciji, mislimo na neko urejenost v podjetju, kar omogoča smotrno delo in utečen način odločanja o sedanjih in razvojnih vprašanih podjetja. Bistvo organizacije Lipovec (1987, str. 34-35) opredeli v skupnosti zanesljivih in trajnih razmerij, povezav ali v sestavi odnosov med ljudmi v določeni enoti, z namenom omogočiti smotrno doseganje cilja podjetja.

Organizacijska struktura je prvi del opredelitve organizacije podjetja. Prikazuje organizacijo medsebojnih odnosov ljudi v podjetju. Drugi del definicije organizacije podjetja govori o organizacijskem procesu. Pučko (2008, str. 5) ugotavlja, da gre v organizacijskem procesu za zagotavljanje obstoja, značilnosti in načrtnosti v delovanju podjetja. Razvija se v procese določanja cilja podjetja, politike podjetja in izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi, s pomočjo procesa načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in kontroliranja. Gre za proces, ki ga imenujemo upravljalno-poslovodni proces (angl. *management*). Najbolj groba je razdelitev na

tri podprocese ali faze organizacijskega procesa: fazo planiranja, fazo uresničevanja in fazo kontroliranja.

#### **1.1.4 Politika podjetja in strateški management**

Usmerjanje človekove dejavnosti v določeni smeri zaradi doseganja določenega cilja je moč opredeliti kot politiko podjetja. Pojmovanje politike podjetja v tem okviru definicije je potrebno razumeti kot izhodišče in trajne ustvarjalne dejavnosti, s katero se za podjetje iščejo in opredeljujejo zamisli, hotenja in temeljni cilji razvoja in dela, nato pa usmerjanje k njihovem doseganju (Kralj, 1992, str. 13).

V času tehnološkega napredka, sprememb v strukturi družbene moči v posameznih deželah, premikov v vrednotah, stališčih in prepričanjih ljudi, globokih prepadov med razvitim severom in nerazvitim jugom, intenzivnih procesov gospodarske regionalizacije sveta, se vse izraža v povečani nestabilnosti gospodarskega okolja in manjših možnostih za stvarno ekonomsko predvidevanje. Predvidevanje je ena od predpostavk vsakega planiranja, s tem pa tudi dolgoročnega planiranja na podjetni ravni. Planiranje se vse bolj uveljavlja. Planski pristop, ki racionalno identificira, strukturira in ocenjuje možnosti gospodarske organizacije ter meri tveganje, prispeva do določene meje k bolj zdravim upravljalno-poslovnim odločitvam o tem, katerim priložnostim slediti in katera tveganja prevzeti. Planiranje opravlja to vlogo.

#### **1.1.5 Modelska ponazoritev procesa strateškega managementa**

Strateški management po Mellerowiczu (1961, str. 50) je poslovna filozofija, ki nam daje videnje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Samo po rasti močan proizvodni program zagotavlja obstoj podjetju.

Wheelen in Hunger (1993, str. 3) ugotavljata, da je trajno prilagajanje podjetja dinamiki okolja s spremembami v proizvodnem programu, s povečevanjem zmogljivosti ali s spreminjanjem njihove strukture in proizvodnega programa, programa nabave in prodaje ter s poslovnim povezovanjem in združevanjem lahko zagotavlja dolgoročno rast in razvoj. Zato je potrebno v teh okvirjih iskati poglobitvene probleme in predmet strateškega managementa v podjetju.

Odgovore na vprašanja, na katera poslovna, proizvodna in tehnološka področja naj podjetje usmeri svoje aktivnosti, je potrebno iskati z lastno raziskovalno in razvojno dejavnostjo, glede na proizvode v podjetju, na osnovi tržnih informacij in strokovne literature. Upoštevati je potrebno tudi možnosti za razširitev prodajnega programa z različnimi drugimi oblikami gospodarskega povezovanja z drugimi gospodarskimi organizacijami. Strateškemu managementu moramo dodati še področje uresničevanja in kontrole uresničevanja strateških odločitev.

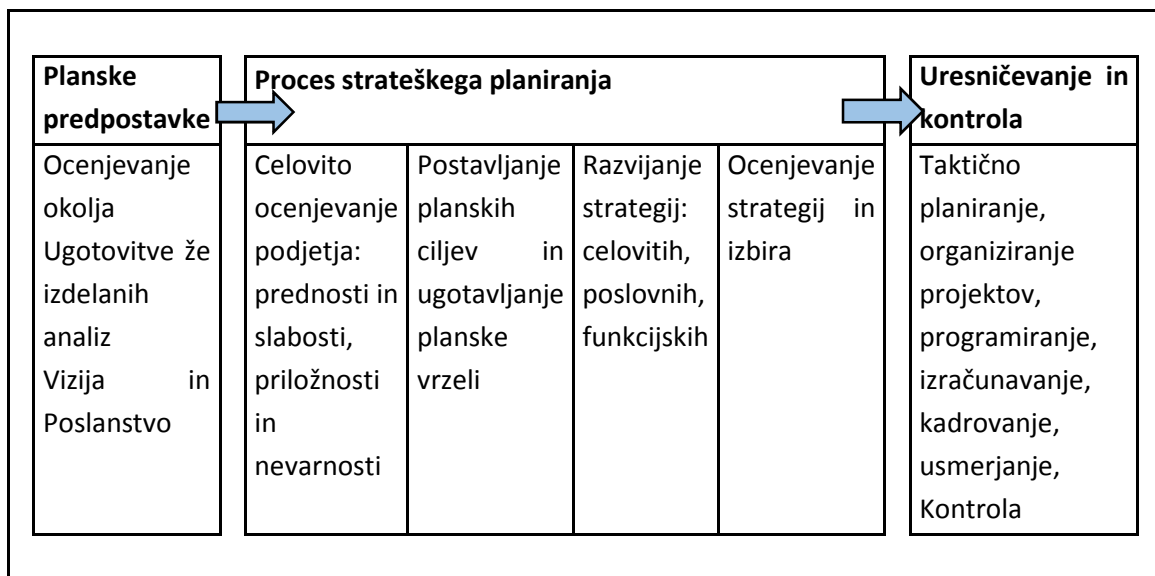
Za rast in razvoj podjetja igrajo pomembno vlogo materialne in nematerialne (pod)strukture podjetja. Med materialne lahko vključimo:

- proizvodni oz. storitveni program,
- proizvodno oz. tehnološko podstrukturo,
- tržno podstrukturo,
- raziskovalno-razvojno podstrukturo.

Nematerialne (pod)strukture so: finančna, kadrovska in organizacijska.

Navedena spoznanja omogočajo Pučku (2008, str. 17) razvitje svojega modela procesa strateškega managementa podjetja, ki ga prikazuje Slika 1. Model ponuja pomoč pri načrtovanju in izvajanju procesa strateškega managementa v podjetju. Proces je potrebno razumeti kot strateško planiranje, fazo uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij.

*Slika 1: Pučkov model procesa strateškega managementa v podjetju*



*Vir: D. Pučko, Strateški management 1, 2008, str. 17.*

V iskanju poslovnih možnosti je potrebno napraviti celovito oceno prednosti in slabosti podjetja v sedanosti. Na oceni prednosti in slabosti in na podlagi rezultatov podjetniškega predvidevanja je potrebno oceniti poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v vplivu okolja na podjetje v prihodnosti.

Pripravo strateških planov je potrebno smiselno razčleniti na fazo postavljanja strateških in planskih ciljev ter opredeljevanja morebitnih planskih vrzeli, fazo razvijanja strategij za doseg

cilja, fazo ocenjevanja razvitih strategij in fazo izbire strategije in izdelave strateških planov. Uresničevanje strateških ciljev in strategij se začneja že s taktičnim planiranjem, programiranjem, izračunavanjem in z vrsto drugih dejavnosti. Kot zadnja faza sledi še kontrola uresničevanja strateških ciljev in strategij.

## **1.2 Izdelovanje planskih predpostavk**

Za strateško planiranje v podjetju so izhodišče planske predpostavke. Izdelane ocene zajemajo ključne razvoje v okolju v prihodnosti, pregled ugotovitev v preteklosti opravljenih analiz poslovanja ter izdelano vizijo in/ali poslanstvo podjetja.

Naloga managementa podjetja je opredeliti vizijo oz. poslanstvo podjetja. Vizijo opiše Koteen (1989, str. 56) kot zasnovo nove in zelene prihodnosti podjetja (organizacije, kulture podjetja, tehnologije, dejavnosti), ki jo je mogoče sporočiti drugim v podjetju in okolju. Pri oblikovanju vizije podjetja Pučko (2008, str. 19) ugotavlja, da je nujno prisotno podjetniško zaznavanje, ki ga oblikuje želja po dosežkih, usmerjenost v cilje, osredotočenost na poslovne priložnosti, prevzemanje tveganja, sposobnost za reševanje problemov, pa tudi skladnost in zanesljivost osebnosti, ki je nosilec te zaznave.

Ustvarjalnost je drugi pomemben graditelj pri oblikovanju vizije. Vizija naj bi ponujala nekaj novega, jasno in privlačno prihodnost podjetja, ki jo zaposleni tudi sprejmejo.

Odgovor na vprašanje, kaj je in kaj bo poslovno področje delovanja podjetja, kaj bo podjetje spremljalo in kako bo izražalo odnos, poskuša odgovoriti poslanstvo podjetja. Poslanstvo podjetja so stalni nameni, ki jim podjetje sledi na strateškem poslovnem področju, odnosi, ki jih bo razvijalo s svojimi deležniki (angl. *stakeholders*), odnosi do konkurence in značilnosti organizacijske kulture, ki jo bo podjetje uveljavilo.

## **1.3 Analiza okolja**

### **1.3.1 Splošno o analizi okolja**

Pri analizi okolja Pučko (2008, str. 21) ugotavlja, da je potrebno ugotoviti najpomembnejše razvoje v okolju podjetja v prihodnosti. Analiza okolja je strateško orodje, kjer prepoznamo vse zunanje in notranje faktorje, ki lahko usmerjajo delovanje podjetja.



### 1.3.2 Analiza širšega okolja

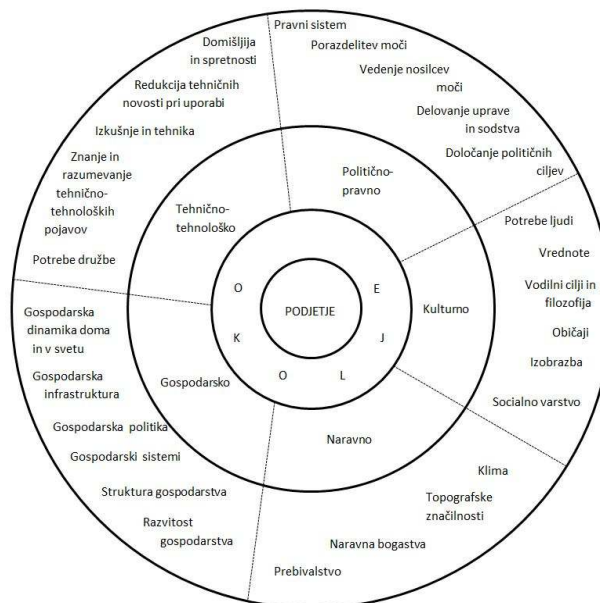
Podjetje deluje kot podsistem v širšem sistemu okolja. Okolje podjetja je možno razdeliti na manjša okolja ali podokolja (Čater et al., 2011, str. 5): naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnično-tehnološko okolje, politično-pravno okolje in kulturno okolje.

Podokolja so podlaga za uspešno poslovanje podjetja, hkrati pa definirajo in omejujejo delovanje podjetja. Podjetje je povezano s svojim okoljem. Okolje vpliva na podjetje in mu postavlja vedenjske okvire, hkrati pa poskuša podjetje vplivati na okolje.

Prva skupina so vplivi okolja na podjetje, na katere podjetje ne more vplivati. Govorimo o neobvladljivih spremenljivkah ali zunanjih spremenljivkah. Druga skupina vplivov ima svoj tok od podjetja v okolje. Imenujemo jih obvladljive spremenljivke podjetja ali notranje spremenljivke. Po vezeh s trgi in politično-pravnim sistemom podjetje občuti vse vplive okolja, deloma tudi podjetje vpliva na to okolje. Podjetje sodeluje z različnimi deležniki: delojemalci, dobavitelji, ponudniki kapitala, konkurenti, kupci in državo.

Na Sliki 2 so predstavljena podokolja, ki dajejo podjetju možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani podjetju okolje omejujejo in določajo. V literaturi to analizo poimenujejo z različnimi kraticami, kot sta PEST ali PESTEL (angl. *P = Political, E = Economical, S = Social, T = Technological, E = Environmental in L = Legal*) analiza.

Slika 2: Okolje podjetja



Vir: D. Pučko, *Strateški management 1*, 2008, str. 6.

### 1.3.3 Analiza ožjega okolja

#### 1.3.3.1 Privlačnost panoge

Panoga, v kateri podjetje deluje, je ožje okolje podjetja in je v strateškem smislu tudi trg konkurentov. Analiza ciljnega okolja zato pomeni ugotavljanje privlačnosti panoge, v kateri podjetje posluje, in analizo prodajnega trga.

#### 1.3.3.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Panogo opredelimo kot trg, kjer podjetja prodajajo proizvode. Lahko pa jo opredelimo tudi kot skupino podjetij, ki ponujajo medsebojno močno odvisne proizvode ali storitve skupni množici odjemalcev.

Stopnja donosa panoge pomeni donosnost za podjetja v panogi, kjer poslujejo. Porter (1985, str. 5) pravi, da so poslovne priložnosti in nevarnosti podjetja odvisne od strukture in s tem od privlačnosti panoge.

Pet skupin dejavnikov določajo pravila konkuriranja, ki so značilna za določeno panogo:

- vstopanje novih konkurentov,
- nadomeščanja proizvodov (storitev),
- pogajalske moči kupcev,
- pogajalske moči dobaviteljev in
- tekmovalnost med obstoječimi konkurenti.

Na Sliki 3 je predstavljen model delovanja petih skupin dejavnikov, s pomočjo katerega ugotavljamo poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodno uspešno poslovanje podjetja. Vsi dejavniki vplivajo na cene, stroške in investiranje, posledično na ekonomsko uspešnost in privlačnost panoge. Za oceno privlačnosti panoge moramo poznati dejavnike, ki določajo panogo in s tem načine za vstop v določeno panogo.

**Dejavniki nevarnosti novih vstopov** se merijo v ovirah za vstop v panogo in se pojavljajo v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, zahtevanega velikega obsega naložb, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, onemogočen pristop k trženjskim kanalom, v stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov v panogi, ki izvirajo iz krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin in materialov, v zakonodajnih ovirah idr..

**Dejavniki pogajalske moči dobaviteljev** se kažejo v stroških, ki so potrebni za spreminjanje dobaviteljev, pomenu obsega dobav za dobavitelja, odsotnosti nadomestnih vložkov, koncentraciji dobaviteljev, vplivu vložkov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge,

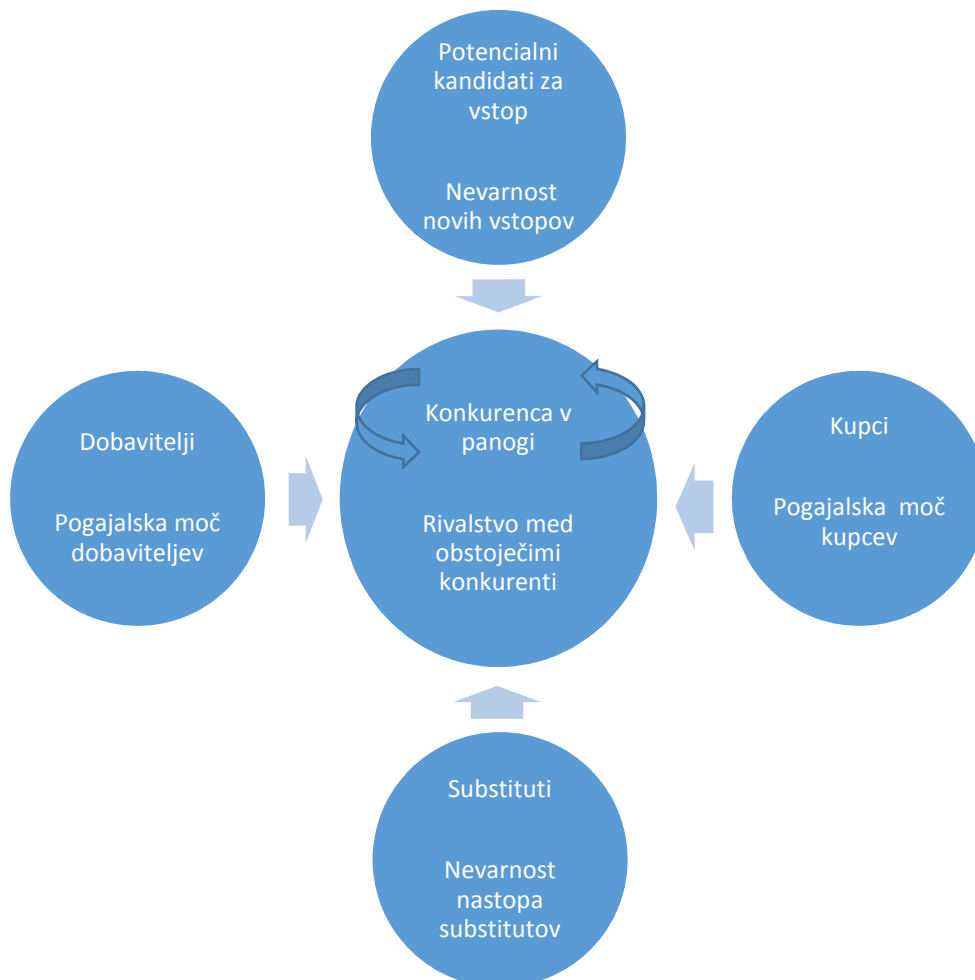
relativni nevarnosti integracije naprej v odnosu na relativno nevarnost integracije nazaj podjetja v panogi.

**Dejavniki pogajalske moči kupcev** se kažejo v koncentraciji kupcev, v stroških kupca, če hoče spremeniti dobavitelja, v obsegu nakupov, v stopnji informiranosti kupca, v sposobnosti integriranja nazaj, v obstoju nadomestkov, v pomenu nabavne cene za kupca, v diferenciaciji proizvoda, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku in v spodbudah, ki jih prejema odločevalec o nakupu.

**Dejavniki nevarnosti nadomeščanja** so odvisni od cen in kakovosti nadomestka, od stroškov zamenjave s substitutom ter od nagnjenosti kupca k nadomeščanju.

**Dejavniki rivalstva konkurentov** v panogi so odvisni od stopnje rasti panoge, od presežnih kapacitet v panogi, od diferenciacije proizvodov, od blagovnih znamk, od stroškov sprememb dobavitelja, od stopnje koncentracije ponudnikov, od stopnje informiranosti znotraj panoge, od stopnje diverzificiranosti konkurentov, od pomena panoge za konkurente in ovir za izstop iz panoge.

*Slika 3: Model skupin dejavnikov privlačnosti panog*



*Vir: M.E.Porter, Competitive advantage, 1985, str. 5.*

### 1.3.3.3 Analiza prodajnega trga

Analizo prodajnega trga podjetja v sedanosti in prihodnosti je potrebno vključiti v ocenjevanje ciljnega okolja. Potrebno je ugotoviti tržno zmožnost in napovedati njegov razvoj. Potrebno je določiti glavne tržne segmente, velikost in potrebe. Usmeriti se moramo na ugotavljanje potreb, saj te praviloma pomenijo poslovne možnosti za podjetje.

## 1.4 Prijemi za strateško analizo podjetja

### 1.4.1 Načini ocenjevanja podjetja

Celovito strateško ocenjevanje podjetja v procesu strateškega managementa je pomembno, saj s to fazo iščemo in zaznamo strateške probleme podjetja. Pučko (2008, str. 51) pravi, da je bistvo takšne celovite ocene analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, s katerimi je možno napovedati prihodnost.

Poznamo tri osnovne načine ocenjevanja podjetja:

- Analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti ali SWOT-analizo (PSPN-analizo) ali tudi »audit« položaj podjetja.
- Drugi način je poznan kot portfeljska analiza.
- Tretji način izhaja iz zasnove verige vrednosti ali analiza na temelju verige vrednosti.

### 1.4.2 SWOT analiza

#### 1.4.2.1 Metodološki pripomoček

Izdelamo si lahko metodološki pripomoček v obliki tabele za ocenjevanje poslovne uspešnosti podjetja. Poslovne rezultate časovno ocenjujemo za preteklo obdobje, kot na drugi strani planirano strateško plansko obdobje.

#### 1.4.2.2 Ocenjevanje prednosti in slabosti

Z ocenjevanjem podstruktur podjetja dobimo njihov vpliv k doseženi poslovni uspešnosti. Ocenjujemo na dva načina: globalno kvalitativno ocenjevanje profila komponent podjetja, ki izhajajo na letnih analizah poslovanja podjetja in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur. Ocene naredi poslovodstvo v podjetju. S točkovnim ocenjevanjem

prednosti in slabosti posameznih podstruktur pridemo do objektivnih rezultatov, ker poskušamo posamezne sestavine dane podstrukture oceniti s točkovanjem.

#### 1.4.2.3 Ugotovitev glavnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter izdelava SWOT-matrike

Analitično ocenjevanje podstruktur pokaže več prednosti in slabosti, ki izhajajo iz podjetja samega ter poslovnih možnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz poslovnega okolja, kjer podjetje deluje. Iz te množice je potrebno sedaj določiti štiri do pet glavnih prednosti in slabosti za podjetje, pa tudi štiri do pet glavnih poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Poslovodstvo podjetja gradi na prednostih in priložnostih. Ugotovljene glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti zapišemo v matriko, ki jo imenujemo SWOT-matrika, v štiri polja pa zapisujemo možne poslovne strategije. Slika 4 prikazuje možne strategije.

*Slika 4: Različne možne vrste strategij na podlagi SWOT matrike*

Notranji dejavniki	GLAVNE PREDNOSTI (P)	GLAVNE SLABOSTI (S)
Zunanji dejavniki		
GLAVNE PRILOŽNOSTI (Pr)	PPr strategije	SPr strategije
GLAVNE NEVARNOSTI (N)	PN strategije	SN strategije

*Vir: F. David, Strategic Management, 2001, str. 204.*

#### 1.4.3 Portfeljska analiza

Opazujemo položaje poslovnih področij znotraj dejavnosti celotnega podjetja in ocenjujemo njegovo izpostavljenost poslovnim tveganjem. Portfeljska analiza, ki so jo razvili po zaslugi Boston Consulting Ltd. in McKinsey Consulting Ltd., je po svoji naravi dosti ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja in njegovih poslovnih možnosti in nevarnosti. Njena

prednost je v usmerjanju pozornosti na vprašanje optimalne sestave posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja. Namen portfeljske (produktne) analize je razvijanje celovite (korporacijske) strategije diverzificiranih podjetij. Pučko (2008, str. 62) izhaja iz domene, da lahko poslovodstvo podjetja obravnava strateške poslovne enote kot naložbene centre odgovornosti in da lahko prevzema vlogo notranjega bankirja, ki ga zanima, kako zagotoviti najvišjo donosnost naložb v podjetje. Produktna portfeljska analiza mora poiskati odgovor na vprašanje, v kakšnem razvojnem ravnotežju je sestava strateških poslovnih enot podjetja (Johnson, 1999 str. 186). Poslovodstvo mora zagotoviti, da bo ta portfelj močan tako, da bodo možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja dobre.

Za ugotavljanje, kakšna je kombinacija strateških poslovnih enot proizvodov v določenem podjetju, je Henderson (1970) za Boston Consulting Group izdelal portfeljsko matriko na Sliki 5, ki na abscisi meri relativni tržni delež, na ordinati pa stopnjo rasti trga. To matriko imenujemo matrika »rast-tržni delež«.

*Slika 5: Portfeljska matrika »rast-tržni delež«*

Rast trga	Visoka	<b>ZVEZDE</b>	?
	Nizka	<b>KRAVE</b>	<b>PSI</b>
		Visok	Nizek
		Relativni tržni delež	

*Vir: B.D. Henderson, The Growth-Share Matrix, Boston Consulting Group, 1970.*

S tem smo dobili v matriki štiri polja:

- **Krave** imajo sorazmerno nizke stroške, ker imajo visoki tržni delež in zato dajejo visoke dobičke. Njihov trg počasi raste in ne zahtevajo velikih investicij, katerih namen bi bil obdržati tržni delež. Strateške poslovne enote, ki spadajo v to polje, so osnova, na kateri diverzificirano podjetje počiva.

- **Zvezde** zahtevajo precej investicij, če nočemo, da se bo tržni delež zmanjšal. Pri njih moramo hitro povečati zmogljivosti, ker hitro raste obseg tržnega povpraševanja po tej strateški skupini izdelkov oz. storitev. Stopnje pokritja ne smejo biti posebej visoke, da ne bi spodbujali vstopa novih konkurentov na ta trg.
- **Psi** imajo majhen tržni delež in ustvarjajo malo dobička, hkrati pa so na trgih, ki ne omogočajo povečanje tržnega deleža. Od njih ni pričakovati finančnih presežkov. Podjetje se želi takšnih strateških poslovnih enot čim prej znebiti.
- **Vprašaji** imajo najslabše lastnosti z vidika denarnih sredstev. Trg hitro raste, zato imajo potrebe po novih investicijskih sredstvih. Ustvarijo malo denarnih sredstev, ker je njihov tržni delež nizek. Če ne bomo dovolj vlagali v njih, je nevarnost, da bodo prešle v polje »Psov«. Zato imamo samo dve možnosti, investirati v njih, da se jim poveča tržni delež in bodo prešle v polje »Zvezd« ali se odločiti za njihovo odprodajo ali ukinitvev.

Konkurenčna prednost podjetja ni v portfelju strateških poslovnih področij, ampak v portfelju sposobnosti podjetja. Pravi vir prednosti podjetja naj bi bil v sposobnosti posloводства, tako pravi Pučko (2008, str. 73), da v celotnem podjetju združi tehnologije in usposobljenosti za proizvodnjo, ki omogočajo posameznim strateškim poslovnim področjem v podjetju hitro prilagajanje poslovnim priložnostim, ki se v okolju spreminjajo.

#### 1.4.4 Analiza verige vrednosti

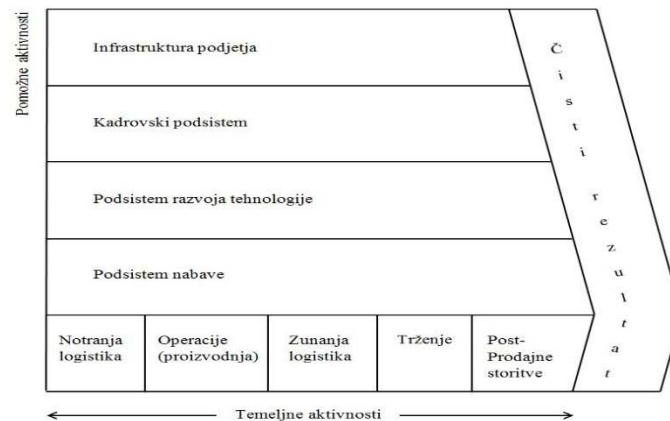
Če je konkurenčna prednost podjetja ali njegove strateške poslovne enote osrednji dejavnik dolgoročne poslovne uspešnosti, potem se moramo vprašati, od kod lahko ta izvira. Obstajata samo dva glavna vira konkurenčne prednosti in sicer nižji stroški, ki jih podjetje dosega v primerjavi s konkurenti, ali pa diferenciacija njegovega proizvoda ali storitve.

Nižji stroški v podjetju nastajajo zaradi stroškovno zelo učinkovitega distribucijskega sistema, ugodnih nabavnih pogojev, boljše izrabe prodajnega osebja. Diferenciacija je lahko rezultat preskrbe z boljšimi surovinami, odzivnega sistema naročil, boljšega dizajna. Na Sliki 6 je Porterjeva (1985, str. 60) generična veriga vrednosti, kjer je ponudil splošno sliko razgradnje podjetja na aktivnosti, ki jih je ločil na temeljne in podporne .

Porter generične aktivnosti podjetja opredeljuje v primarne aktivnosti, vse kar neposredno ustvarja vrednost za kupca. Kot pomožne aktivnosti uvršča vse drugo.

Strateška analiza podjetja (strateške poslovne enote) na temelju verige vrednosti je eden od možnih pristopov k strateškemu analiziranju podjetja. Gre za iskanje možnosti za razvijanje in utrjevanje konkurenčne prednosti podjetja. Nujno moramo ta pristop usmeriti na posamezne strateške enote v podjetju in ne na podjetje kot celoto.

Slika 6: Porterjeva generična veriga vrednosti



Vir: M.E.Porter, *Competitive Advantage*, 1985, str. 46.

## 1.5 Problematika uresničevanja strategij

### 1.5.1 Proces oblikovanja strateških planskih ciljev

Drucker (1970, str. 178) trdi, da danes še ni znanstvene poti za postavljanje planskih ciljev v podjetju, zato igrata veliko vlogo presoja in splet vrednot posloводства. Za planske cilje je potrebno postaviti želene rezultate. Planski cilji nam povedo, kateri dejavnosti je potrebno dati prednost v podjetju in v kaj je potrebno usmeriti vsa prizadevanja v podjetju. Proces oblikovanja strateških planskih ciljev je mogoče razdeliti na tri faze. V prvi fazi se preverja oz. oblikuje nove vizije ali poslanstva podjetja. Na osnovi celovite ocene podjetja presodimo, ali je v izhodišču opredeljena vizija oz. poslanstvo glede na vsa pridobljena analitična spoznanja nekaj, kar ustreza, ali je potrebno preoblikovati v skladu z novimi spoznanji. V drugi fazi se izbirajo ključni kazalci, ki nam v planskem smislu izražajo cilje. Izbiramo splošne kazalce uspešnosti podjetja in kazalce vezane na podstrukture podjetja. Strateške cilje podjetje postavi tako za materialne in nematerialne podstrukture. Posebno pomembno področje poslovanja je področje dolgoročnega poslovnega sodelovanja, priključevanja in (raz)združevanja. Tretja faza je namenjena določanju ciljnih vrednosti določenim ciljnim kazalcem.

Sodobnejša je zahteva, ki jo prinaša koncept uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti (Kaplan, 1992 str. 71). Cilje naj bi postavljali na štirih področjih: ekonomska (finančna) uspešnost poslovanja, odnosi s kupci, razvijanja zaposlenih in razvijanja notranjih poslovnih procesov.



### 1.5.2 Ugotavljanje planskih vrzeli

Na osnovi planskih ciljev in primerjanjem teh s podjetniškim predvidevanjem je možno opredeliti planske vrzeli. Linija nevtralnega podjetniškega predvidevanja pomeni oceno poslovnega rezultata, ki bi ga podjetje doseglo, če ne bi spremenilo strategije in bi še naprej uresničevalo dosedanja strateško usmeritev.

Osnovni in izvedeni cilji podjetja, skupni cilji, cilji podjetja in posameznikov so na koncu ustrezno usklajeni za ohranitev združbe. Planski cilji so odvisni od planskih strategij podjetja in njegovih enot, zato je logično, da pride za fazo določanja osnovnih planskih ciljev, faza razvijanja strategij podjetja za doseg te planskih ciljev.

### 1.5.3 Razvijanje strategij

Podjetje mora razviti strategije odpravljanja planskih vrzeli. Strategija je kot sredstvo pri oblikovanju in doseganju dolgoročnih ciljev podjetja. Strategija mora prepoznati zunanje priložnosti in nevarnosti ter notranje prednosti in slabosti, hkrati pa je tudi sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti podjetja.

Oblikovanje strategij naj bi izhajalo iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na vizijo, poslanstvo, temeljne cilje in razvojne programe. Pri razvijanju strategij za odpravljanje planskih vrzeli moramo upoštevati ugotovitve teorije rasti in razvoja podjetja. Dejavniki rasti in razvoja so zunanji in notranji. Med zunanjimi dejavniki rasti in razvoja podjetja je potrebno opozoriti na hitro razvijajoče se gospodarske panoge, na obstoječe in ugotovljene tržne priložnosti in na učinke zunanje ekonomije. Notranji dejavnik rasti in razvoja so proste kapacitete poslovnega procesa, ki lahko pomenijo konkurenčno prednost podjetja. Take sestavine ali razne njihove kombinacije so lahko pomemben dejavnik izbire smeri razvijanja strategije, saj pomenijo edinstveno zmožnost podjetja in ji dajejo zato konkurenčno prednost.

V strokovni literaturi je cela vrsta klasifikacij možnih strategij podjetja. Tabela 1 prikazuje možne strategije podjetja.

Posebna razlaga velja za celovito ali korporacijsko strategijo (angl. *corporate strategy*), strategije poslovnih področji ali poslovne strategije (angl. *business strategy*) in na funkcijske strategije (angl. *functional strategy*). Razdelitev strategij po merilu odnosa do vprašanja rasti podjetja je tudi pomembna, saj se mora podjetje pri razvijanju strategije vedno odločati za strategijo rasti, strategijo ustalitve ali strategijo krčenja svojega obsega.

*Tabela 1: Možne strategije podjetja*

<b>Merilo oz. predmet</b>	<b>Vrsta strategije</b>
Organizacijsko področje	Celovita ali osnovna strategija Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija Funkcijska (in pomožna) strategija
Funkcija	Strategija prodaje Strategija proizvodnje Strategija raziskovanja in razvoja Strategija investiranja Strategija financiranja Strategija razvijanja kadra
Tržni segmenti	Strategija geografskega segmentiranja Strategija demografskega segmentiranja Strategija psihografskega segmentiranja
Smer razvoja	Strategija rasti oz. razvoja Strategija ustalitve Strategija krčenja
Tržni odnosi	Strategija napada Strategija obrambe

*Povzeto in prirejeno po M.K.Welgeju, Unternehmensführung, Band I: Planung, Poeschl, Stuttgart, 1985.*

#### **1.5.4 Razvijanje celovitih strategij**

Podjetje, ki se ukvarja samo z eno dejavnostjo, deluje le v enem strateškem poslovnem področju, ukvarja se z enorodno dejavnostjo. Podjetje se specializira za to dejavnost in lahko pri njenem opravljanju postane najučinkovitejše, s tem pa pridobi tudi konkurenčno prednost. Podjetje z enorodno dejavnostjo si mora oblikovati in potem uresničevati svojo strategijo, ki je poslovna strategija. Je pa v tem primeru tudi hkrati tudi strategija celotnega podjetja, torej tudi celovita strategija.

O korporacijski strategiji govorimo v tistih primerih, ko imamo opravka s podjetji, ki nimajo samo ene dejavnosti, ampak je njihova dejavnost raznorodna (Carpenter & Sanders, 2007 str. 187). Celovita strategija podjetja se ukvarja z vprašanji, ki se nanašajo na poslovanje diverzificiranega podjetja, ki se kažejo kot problem (ne)ustvarjanja sinergij na podlagi povezovanja poslovanja na več različnih poslovnih področjih. Glede na pojmovanje osnovne strategije je moč trditi, da se z njo srečujemo le na ravni celotnega podjetja, če je to

diverzificirano ali če planira razvoj v to smer. Praviloma morajo celovite planske strategije nujno razvijati veliki diverzificirani poslovni sistemi. Tista, ki imajo dokaj homogeno podstrukturo proizvoda, razvijajo glede na značilnosti le poslovno strategijo.

### **1.5.5 Razvijanje poslovnih strategij**

#### **1.5.5.1 Bistvo poslovne strategije in njenega razvijanja**

Carpenter in Sanders (2007, str. 19) opredeljujeta poslovno strategijo ali strategijo poslovnega področja kot strategijo poslovanja določene strateške poslovne enote (v nadaljevanju SPE). Bistvo strategije je očitje poti do konkurenčne prednosti SPE, od katere bo odvisna njena uspešnost. Konkurenčna prednost je sposobnost strateške poslovne enote ali podjetja, da ustvarja vrednost pred konkurenco. Ustvarjanje konkurenčne prednosti enote ali podjetja je lahko povezano z viri, zmožnostmi in znanjem, ki so redki in/ali jih je težko posnemati ali nadomestiti in jih je težko prenašati v prostor.

Poslovna strategija kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah, zato vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno SPE. Pove nam, kako bo podjetje izboljšalo tržne pozicije, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina strateške skupine proizvodov (storitev), koliko skupin proizvodov bo ta vsebovala ter na kakšni osnovi bo sledilo različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo možne učinke sinergije.

#### **1.5.5.2 Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike**

Portfeljska matrika opredeljuje štiri vrste strategij za posamezna poslovna področja. Za »Zvezde« je ključni cilj ohranitev tržnega deleža. Strateška poslovna področja v območju Zvezd zahtevajo strategijo investiranja. Za »Krave« bomo opredelili tekočo rentabilnost kot primarni cilj. Strateška poslovna področja v območju Krav, ne zahtevajo novih investicij, pač pa »molzenje«. Od »Psov« ne pričakujemo takšne rentabilnosti kot od Krav, pa vendar bomo postavili za njih kot cilj nek določen obseg denarnega toka. Za nekatere »Vprašaje« bomo oblikovali cilje za povečanje tržnega deleža v planskem obdobju, za druge bomo poskušali najti načine, da nam povrnejo vanje vložena denarna sredstva.

### 1.5.5.3 Porterjeve generične poslovne strategije

#### 1.5.5.3.1 Koncept generičnih poslovnih strategij

Porter (1985) je razvil koncept generičnih poslovnih strategij, ki temelji na trditvi, da je bistvo poslovne strategije določanje poti za doseganje konkurenčne prednosti za podjetje. Do konkurenčne prednosti je mogoče priti z doseganjem nižjih stroškov ali z diferenciacijo proizvoda oz. storitve. Če ti dve osnovi kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja dobimo naslednje tri temeljne Porterjeve generične strategije: strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije proizvodov in strategija razvijanja tržne niše, Slika 7.

*Slika 7: Porterjeve generične strategije za strateška poslovna področja ali enote*

		Vir konkurenčne prednosti	
		Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Doseganje najnižjih stroškov
Širina tržnega nastopa	Celotna panoga	<b>DIFERENCIACIJA</b>	<b>STROŠKOVNA UČINKOVITOST</b>
	Tržni segment	<b>Osredinjenje na tržne praznine s temeljem na: DIFERENCIACIJI</b>	<b>Osredinjenje na tržne praznine s temeljem na: NIZKIH STROŠKIH</b>

*Vir: M.E.Porter, Competitive Advantage, 1985, str. 12.*

#### 1.5.5.3.2 Strategija stroškovne učinkovitosti

Strategija je ob upoštevanju spoznanj zakonitosti krivulje izkušenj doživela priljubljenost. Za njeno uspešnost je potrebno izpolniti najpomembnejše predpostavke:

a) V okviru tržne podstrukture podjetja:

- višji tržni delež in večji trg,
- sistem distribucije, ki je naravnana na velik obseg in nizke stroške,
- agresivna politika cen in
- oglaševanje in promocija morata predvsem obveščati o obstoju ponudbe standardno kakovostnih proizvodov (storitev) z niskimi cenami;

b) V okviru tehnološke podstrukture:

- ekonomija obsega,
  - standardizacija ali celo unifikacija proizvodov,
  - učinkovite metode proizvodnje z uporabo visoke stopnje avtomatizacije,
  - ugodnejši dostop do potrebnih surovin, materialov in sestavnih delov,
  - nizki stroški dela in
  - nizki stroški zalog;
- c) V okviru raziskovalno-razvojne podstrukture:
- panoga nima večje tehnološke dinamike (v njej ni veliko tehnoloških sprememb),
  - ozko, v raziskovanje proizvodnih metod usmerjeno raziskovanje in
  - v izboljšanje proizvoda usmerjeno razvijanje;
- d) V okviru finančne podstrukture:
- zagotovljeni ceneni finančni viri za večje potrebe po kapitalu in
  - dolge dobe vračanja v zvezi z večjimi investicijami;
- e) V okviru organizacijske podstrukture:
- učinkovit sistem strukture stroškov v proizvodnji in splošnih službah in
  - dobro razvita kultura stroškov.

S strategijo stroškovne učinkovitosti so povezana številna tveganja. Skrita so lahko v nenadnih tehnoloških spremembah. V tem primeru lahko prevzamejo vodilno vlogo v panogi konkurenti, ki so prvi na trgu s tehnološkimi novostmi. Podjetje lahko izgubi katero od osnov, na kateri je doslej dosegalo nizke stroške. Vstop v panogo novih velikih podjetij, ki lahko hitro posnemajo način poslovanja na osnovi nizkih stroškov in s tem ogrozijo konkurenčno sposobnost podjetja. Obstajajo lahko tveganja zunanjega izvajanja aktivnosti (angl. *outsourcing*), ki so vezana na politične ali ekonomske spremembe. Slabša kakovost proizvodov lahko postane vzrok poslovne neuspešnosti zaradi sprememb na strani odjemalcev.

#### 1.5.5.3.3 Strategija diferenciacije

Strategija diferenciacije bo uspešna, če bo proizvod (storitev) podjetja v očeh odjemalca ustvaril višjo vrednost od proizvoda ali storitve konkurenta. Zanj je pripravljen kupec plačati višjo ceno. Ta cena mora pokrivati dodatne stroške ustvarjanja večje vrednosti proizvoda ali storitve v očeh odjemalca in še ustvarjati dovolj dobička, da bo poslovanje podjetja uspešno.

Za uspešno uresničevanje strategije diferenciacije morajo biti izpolnjene vsaj nekatere od naslednjih predpostavk:

- a) Na področju tržne podstrukture:
- visoka učinkovitost prodajno-političnih instrumentov,
  - uveljavljenost blagovne znamke,
  - pozitivna podoba o kakovosti izdelka (storitve),

- prodajne poti, ki ne sodijo med cenene in
  - dobra servisna služba;
- b) Na področju tehnološke podstrukture:
- najvišja kakovost izdelka,
  - tehnološka raven,
  - vitka proizvodnja in
  - kratki roki dobav;
- c) Na področju raziskovalno-razvojne podstrukture
- ponujanje najnovejših dosežkov tehnološkega razvoja,
  - R&R in
  - usmerjenost k inovacijam.

Podjetje mora v strateško obnašanje vključiti večje število zgoraj navedenih značilnosti, drugače bo težko dosegla trajnejšo konkurenčno prednost. Če podjetje gradi drugačnost le na upoštevanju nekaj predpostavk, ima konkurenca več možnosti, da začne strateško obnašanje hitro posnemati in s tem uničevati konkurenčno prednost podjetja. To govori o pomembnem dejstvu, da imamo opravka s poslovno in ne funkcijsko strategijo. Za uspešnost takšne strategije je zahtevano strateško obnašanje na vseh poslovnih funkcijskih področjih.

#### 1.5.5.3.4 Strategija razvijanja tržnih niš

Te strategije je potrebno graditi na tehnološki gibkosti. Takšno podjetje mora biti v tehnološkem smislu ustvarjalno. Sorazmerno visoke prodajne cene je mogoče dosegati, če odjemalci cenijo zelo dober proizvod, prestiž, varnost in zanesljivost izdelkov ali storitev.

#### 1.5.5.3.5 Kombinirane poslovne strategije

Današnja dinamična okolja v panogah, ki se hitro razvijajo, potrebujejo dinamične strategije. To so strategije, ki od podjetij zahtevajo sklepanje koherentnih kompromisov med logiko nizkih stroškov in diferenciacijo kot primarnih dejavnikov strateškega obnašanja, ki privlači odjemalce. V takih panogah z dinamičnim tekmovanjem so pred podjetji stalni izzivi za izboljšanje ponudbe in celo za inoviranje pravil konkuriranja. Robinson (2004 str. 82) pravi, da uspešne dinamične strategije vse bolj zahtevajo skoraj popolno integracijo oblikovanja in uresničevanja strategij ter nagrajujejo prizadevanja po eksperimentiranju in prevzemanju tveganja. V dinamičnih panogah se zato zdi, da je več možnosti za uspeh s kombinirano strategijo.

## 1.5.6 Razvijanje funkcijskih strategij

### 1.5.6.1 Bistvo funkcijskih strategij

Pri oblikovanju funkcijskih strategij v podjetju gre za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje, da bi dosegli strateške planske cilje podjetja. V strategijo razvoja je pogosto potrebno povezati funkcijske strategije, ki se nanašajo na proizvod, trženje, proizvodnjo, finance, kadre in organizacijo poslovanja.

### 1.5.6.2 Usklajevanje funkcijskih strategij v podjetju

Pri razvijanju možnih funkcijskih strategij v podjetju se pojavi vprašanje, katera funkcijska strategija je najpomembnejša. Nastane problem, kako koordinirati funkcijske strategije. Iz tega izhaja, da se načrtovanje v podjetju nujno srečuje s problemom usklajevanja načrtovanja, zato je zelo pomembna koordinacija, ki teži k skupnemu optimumu. Uspešna koordinacija se vprašuje, kakšni bodo učinki sinergije strategij v podjetju.

Podjetniško planiranje je sistem delnega koordiniranja parcialnega načrtovanja. Potrebno je povedati, katera funkcijska strategija je izhodišče usklajevanja in v kakšnem zaporedju je potrebno usklajevati razvite funkcijske strategije.

Izhodišče razvijanja funkcijskih strategij v podjetju ni samo ena vrsta funkcijske strategije, ampak je želja v podjetju po celovitem in sočasnem planiranju na vseh področjih. Zaradi medsebojne odvisnosti razvijanja funkcijskih strategij je potrebno upoštevati tudi povratno informiranje (angl. *feedback*) pri oblikovanju in koordiniranju funkcijskih strategij. Podjetje pride tako do svoje strategije, ki ima značaj strategije »voditi na trgu« ali »posnemati konkurenta«. Nobeno podjetje si ne more privoščiti, da bi bilo vodilno na vseh področjih. Sposobnosti, energija kadrov in upravljalno-poslovodna ter strokovna znanja so tako porazdeljena, da je vsako podjetje prisiljeno, da vidi v »posnemanju« eno od strategij preživetja in posnemanja.

Za podjetje je bolje, da razvija več variant strategije. Ocenjevanje razvitih strategij bo pokazalo, katera med njimi je najboljša.

## 1.5.7 Uresničevanje in nadziranje uresničevanja strategij

### 1.5.7.1 Uresničevanje strategij

Ko podjetje izoblikuje poslovne in funkcijske strategije, se delovanje managementa usmeri k uresničevanju strategij. Pri tem ne gre brez nadziranja, gre za sklenjen upravljalno-poslovodni krog ali cikel, saj se vse faze stalno vrtijo in prehajajo druga v drugo v organizaciji. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od načrtovanega, v poročanjih o teh odklonih in v začetku popravljalnih akcij. Nadzor mora dati informacije hitro in omogočati hitre popravljalne akcije, če poslovanje in uresničevanje podjetja ne poteka v skladu s strategijo ali strateškim načrtom. Sodobni sistemi strateškega načrtovanja, tako imenovano strateško poslovanje, dajo uresničevanju in kontroli uresničevanja strategij oz. strateških načrtov posebno pozornost.

Uresničevanje strategij zajema poslovodske aktivnosti, ki morajo poskrbeti, da bodo strateški cilji podjetja doseženi. Med takšne aktivnosti nedvomno sodijo opredeljevanje odgovornih nosilcev uresničevanja posameznih strategij, postavljanje organizacije, ki bo ustrezala novim strategijam, izdelava razvojnih programov, oblikovanje projektov, priprava akcijskih načrtov, uresničevanje potrebnih kadrovske sprememb, razvijanje potrebnih organizacijskih sistemov, med katerimi je še zlasti sistem motiviranja, vodenja in nadziranja.

Strategije lahko uresničujemo, tako da jih razčlenimo na obvladljive razvojne programe ali projekte. Strategije spreminjamo v potrebne aktivnosti oz. akcije. Za uresničevanje programov in projektov so potrebni postopki, ki usmerjajo zaposlene pri vsakodnevem delovanju. Pogosto se uporablja tudi akcijsko načrtovanje. Gre za določanje in usklajevanje akcij, ki so potrebne, njihovih nosilcev, potrebnega časa za njihovo izvedbo, pa tudi pričakovanih rezultatov.

Pri uresničevanju strategij gre za vzpostavitev treh mehanizmov: gre za organizacijo, ki bo podpirala uresničevanje strategije, gre za izvedbo potrebnih kadrovske sprememb in gre za vpeljavo učinkovitega sistema vodenja ljudi.

### 1.5.7.2 Nadziranje uresničevanja strategij

Pučko (2008, str. 184) pravi, da je v organizacijski teoriji običajno vsaka kontrola kot dvojček funkcije načrtovanja. Naloga uresničevanja planov pripada kontroli, ki analizira odmike med doseženim in načrtovanim ter sproža potrebna ukrepanja za odpravljanje odklonov.

Strateška kontrola je torej kot vnaprejšnja (angl. *feedforward*) kontrola (Asch, 1992, str. 105). Taktična kontrola preverja, ali so bili sprejeti ustrezni ukrepi za uresničitev strategije. Strateška kontrola išče odgovor na vprašanje, glede na razvoje v okolju in glede na učinke sprejetih ukrepov, ali še lahko obdržimo osnovno strateško usmeritev podjetja.



V procesu strateškega poslovanja je potrebno zaradi daljšega planskega horizonta postavljati etapne ali delne cilje, ki omogočajo kontrolo uresničevanja sprejete strategije. Temelj za izvajanje te kontrole je prehod iz načrtovanja v izvajanje. Strateška kontrola uresničevanja nam mora povedati, ali podjetje še lahko zadrži osnovno strateško usmeritev. Možno je opredeliti dva osnovna pristopa k strateški kontroli v podjetju. Prvi deluje v podjetjih, ki poslujejo v okoljih z dokaj kontinuiranimi razvoji. Strateška kontrola se usmerja na dosežke strateških poslovnih enot podjetja.

Podjetja, ki delujejo v okoljih, ki imajo diskontinuirane razvoje, morajo uporabljati vnaprejšnjo strateško kontrolo, vključno s prijemi poslovanja na temelju strateških vprašanj (angl. *Strategic Issue Management*), ki nenehno preverja obstoječe načine uresničevanja strategije. Razvita je bila zasnova uravnoteženega sistema kazalcev (Kaplan & Norton, 2000) (angl. *Balanced Scorecard = BSC*), ki se stalno izpopolnjuje, s tem pa ponuja strateški poslovodski podsistem za nadziranje uresničevanja strategij preko merjenja uspešnosti njenega uresničevanja s sistemom uravnoteženih kazalcev, vse bolj pa tudi sistem za operacionalizacijo strategije s pomočjo strateških diagramov.

## **2 RAZVOJ STRATEGIJE NA PRIMERU PODJETJA SLOLUKS**

### **2.1 Predstavitev podjetja Sloluks**

#### **2.1.1 Zgodovinski razvoj podjetja Sloluks**

Podjetje Sloluks d.o.o. je bilo ustanovljeno 25.03.2008. Po standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) je podjetje v podrazredu M 71.112 Krajinsko arhitekturno, urbanistično in drugo projektiranje. Podjetje je bilo registrirano kot Inštitut za svetlobno tehniko.

Ustanovitelji smo imeli vizijo podjetja, ki naj bi v slovenskem prostoru prispevalo k ureditvi svetlobnega onesnaženja, pomagalo pri iskanju tehničnih rešitev glede umetne osvetlitve in s tem pripomoglo k zmanjšanju porabe energije za razsvetljavo. Voditelji Evropske Unije (v nadaljevanju EU) so v letu 2007 postavili cilje, ki so bili sprejeti v zakonodajo v letu 2009, za izpolnjevanje podnebnih in energetskih ciljev EU do leta 2020. Sveženj vsebuje tri ključne cilje: 20% zmanjšanje emisij toplogrednih plinov, 20% proizvodnje energije iz obnovljivih virov in 20% izboljšanje energetske učinkovitosti.

S sprejetjem Uredbe o mejnih vrednostih svetlobnega onesnaževanja okolja (Uradni list RS, št. 81/07 z dne 7. 9. 2007) v Državnem Zboru (v nadaljevanju DZ) je Republika Slovenija prilagodila zakonodajo evropski direktivi »varstva narave pred škodljivim delovanjem svetlobnega onesnaževanja, varstvo bivalnih prostorov pred motečo osvetljenostjo zaradi

razsvetljave nepokritih površin, varstva ljudi pred bleščanjem, varstvo astronomskih opazovanj pred sijem neba in za zmanjšanje porabe električne energije virov svetlobe, ki povzročajo svetlobno onesnaževanje.« S tem se je postavil temelj za vzpostavitev reda na tem področju. Istočasno pa Slovenija ni imela ustreznega inštituta, ki bi lahko izvajal meritve za sprejeto zakonodajo. Poslanstvo podjetja naj bi bilo v povezavi strokovne javnosti z gospodarstvom, javnim in privatni sektorjem in omogočiti izvajanje zakonodaje. Poslanstvo danes vidimo v strokovnem svetovanju za pravilno izbiro elementov za osvetljevanje. Osnovna usmeritev podjetja je v optimalnem načrtovanju in varčevanju z energijo pri osvetljevanju objektov, pri ohranjanju energetskih virov in narave ter k zmanjšanju ogljičnega odtisa.

Lokacija podjetja je bila v prvem letu v Mariboru, poslovni del v okviru Inkubatorja, kjer smo prejeli tudi državna sredstva za zagon delovanja. Podjetje je imelo cilj, v obdobju treh let, da se uveljavi na slovenskem trgu in doseže z inovativno dejavnostjo vidne rezultate na področju zmanjševanja svetlobnega onesnaževanja in prihranke na področju porabe električne energije. Glavni cilj strateškega načrtovanja je bil, da svoje poslovanje, storitve in komuniciranje razvije tako, da doseže zadovoljstvo kupcev in povečanje prihodkov od prodaje in čistega poslovnega izida. Vizija podjetja je bila postati vodilni slovenski in evropski ponudnik, poznan po kakovostnih rešitvah na področju osvetljevanja.

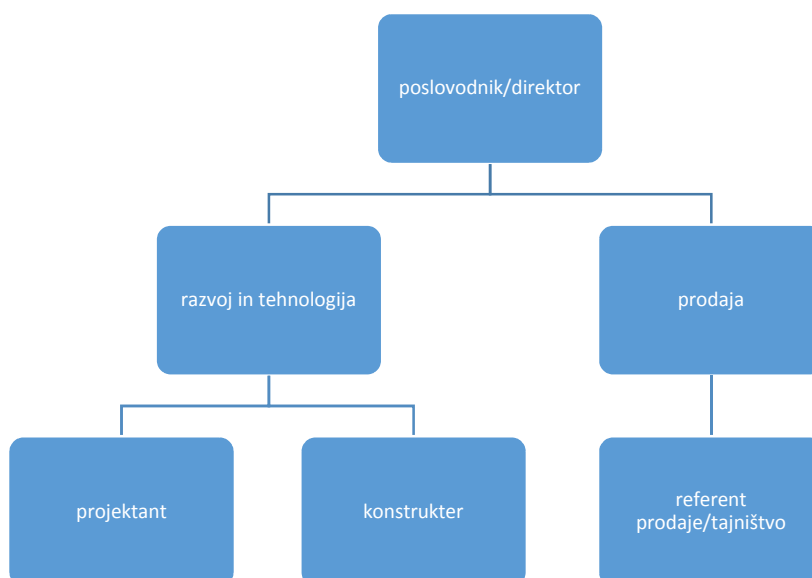
Z nastopom svetovne gospodarske krize leta 2008 sta podjetji Sloluks d.o.o. in podjetje SG Automotive, d.o.o., proizvajalec svetlobnih elementov za avtomobilsko industrijo, razvili LED svetilko za zunanjo razsvetljavo. LED svetilka predstavlja še danes pionirsko delo na področju razvoja in proizvodnje LED svetil na slovenskem in globalnem trgu. Podjetje je nato kot razvojni partner sklenilo dolgoročno pogodbo o medsebojnem sodelovanju s podjetjem SG Automotive d.o.o. na področju prodaje LED svetilk na slovenskem, madžarskem in ruskem trgu. V letu 2012 je podjetje registriralo podjetje v Ruski Federaciji, Sloluks-R.

V letu 2008 se je zaposlil v podjetju direktor družbe, v letu 2010 tudi prokurist. V letu 2012 je podjetje zaposlilo vodjo razvoja in leta 2013 referenta prodaje za rusko govoreče področje. Leta 2014 je podjetje registriralo lastno razvojno skupino Slotec (SICRIS) in dodatno zaposlilo tri raziskovalce. Decembra leta 2014 je imelo podjetje sedem zaposlenih. Trenutno je v podjetju zaposlenih šest delavcev.

### **2.1.2 Upravljanje in vodenje**

Podjetje za doseganje svojega cilja gospodari in zaposluje: direktorja, ki usklajuje razvojno-tehnične in prodajne operativne aktivnosti, vodjo razvoja in tehnologije, ki skrbi za razvoj in tehnologije s področja svetlobne tehnike, projektanta, konstrukterja, vodjo prodaje in referenta prodaje (tajništvo). Organizacijska struktura podjetja je predstavljena na Sliki 8. Gre za enostavno organizacijsko obliko, ki je uporabna v majhnih in mikro podjetjih.

Slika 8: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Sloluks, Poslovni načrt, 2015.

## 2.2 Analiza okolja

### 2.2.1 Analiza širšega okolja

#### 2.2.1.1 Gospodarske napovedi Evropske komisije

Analizo širšega okolja delno temelji na gospodarskih napovedih Evropske komisije, ki se nanašajo na EU, posamične države članice in območje evra. Vsebujejo tudi obete za druga ključna gospodarstva v svetu in države kandidatke za članstvo v EU.

Ključno vlogo na posamezno podjetje ima gospodarski del okolja, v katerem deluje, zato mora podjetje pri pripravi svojega strateškega načrta temeljito preučiti trenutno stanje in napovedi razvoja ključnih gospodarskih kazalnikov. Za podjetje so pomembni tako kazalniki v globalnem prostoru kot posebej v ožjem, nacionalnem prostoru. V nadaljevanju so prikazani nekateri ključni kazalniki EU ter posebej še Slovenije.

### 2.2.1.2 Gospodarski del okolja – območje evra in EU

Evropska komisija (2016a) v svoji gospodarski napovedi predvideva, da bo v letu 2016 v območju evra zaznati rahlo gospodarsko rast in sicer z 1,6 % v letu 2015 na 1,7 % v letu 2016, v letu 2017 pa naj bi znašala 1,9 %. Za EU naj bi se gospodarska rast v letu 2016 ustalila pri 1,9 %, v letu 2017 pa naj bi se povečala na 2,0 %. Ključni dejavniki, ki vplivajo na rast gospodarstva, so nizke cene energentov, nizek menjalni tečaj evra, dostopnost kapitala pod ugodnimi pogoji. V globalnem prostoru pa se vzpostavljajo vse bolj ostra tveganja za gospodarstvo kot so geopolitična in politična negotovost, nižja gospodarska rast na Kitajskem kot tudi v nekaterih drugih gospodarstvih, ki so v preteklih letih imela visoko gospodarsko rast, in nestabilne svetovno trgovinske razmere.

Gospodarske napovedi Evropske komisije so optimistične tudi za področje trga dela, saj naj bi tako v področju evra kot v EU zaznati zmanjšanje brezposelnosti v letu 2016 in 2017 glede na leto 2015. Tako naj bi se v območju evra stopnja brezposelnosti z 11 % predvidoma zmanjšala na 10,5 % v letu 2016 in 10,2 % v letu 2017. V EU pa naj bi se stopnja brezposelnosti z 9,5 % v letu 2015 predvidoma zmanjšala na 9,0 % v letu 2016, v letu 2017 pa na 8,7 %.

Pomembni element gospodarske napovedi Evropske komisije je tudi napoved glede gibanja inflacije. Konec leta 2015 je bila v območju evra letna inflacija le malo nad nič in naj bi se pričela povečevati šele v drugi polovici leta 2016, ko bi se učinek močnega upada cen nafte umiril. Za celotno leto 2016 znaša sedaj napoved inflacije samo 0,5 %, za kar je delno razlog tudi vedno skromna rast plač. Predvideva se, da naj bi se v letu 2017 postopoma višale plače, posledično domače povpraševanje, zmeroma naj bi se povečala tudi cena nafte, kar bo imelo za posledico višji pritisk na cene, s čimer naj bi se zvišala tudi inflacija na 1,5 %.

### 2.2.1.3 Gospodarsko okolje v Sloveniji

#### 2.2.1.3.1 Gospodarski kazalniki

Pozitivno gibanje ključnih gospodarskih kazalnikov kot tudi nadaljevanje okrevanja gospodarstva v EU naj bi spodbudno vplivalo tudi na gospodarsko rast slovenskega gospodarstva v prihodnjih letih, kar je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: Napoved gospodarskega okolja za Slovenijo

Spomladanska gospodarska napoved EU 2016 za Slovenijo				
	2014	2015	2016	2017
Rast BDP (v %, medletno)	3,0	2,9	1,7	2,3
Inflacija (v %, medletno)	0,4	-0,8	-0,2	1,6
Stopnja brezposelnosti (v %)	9,7	9,0	8,6	8,1
Proračunski saldo (v % BDP)	-5,0	-2,9	-2,4	-2,1
Bruto javni dolg (v % BDP)	81,0	83,2	80,2	78,0
Saldo tekočega računa (v % BDP)	6,5	7,0	7,0	6,9

Vir: Evropska komisija, *Institutional Papers 25, 2016*.

#### 2.2.1.3.2 Rast gospodarstva

Nadaljevanje pozitivne rasti gospodarstva v letu 2015 je potrdilo, da je Slovenija izšla iz recesije, ki je trajala v obdobju 2008 do 2013 in v katerem se je bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) zmanjšal za več kot 9%, kar nas je uvrščalo med države evro območja z največjim upadom BDP. Ključno vlogo pri prehodu v pozitivno gospodarsko rast v letu 2014 je imel velik izvoz, ki je bil deloma posledica izboljšane stroškovne učinkovitosti. V letu 2014 se je pozitiven trend pokazal tudi na trgu dela, kar je vplivalo na dvig zasebne potrošnje. Pomemben vpliv so v tem času imela tudi evropska sredstva, s katerimi je država spodbujala večje naložbe v infrastrukturne projekte. Povečevati pa so se pričele tudi zasebne naložbe.

Evropska komisija (2016b) napoveduje, da se bo v letu 2016 gospodarska rast nadaljevala in sicer naj bi se realni BDP povečal za 1,7 %, pozitiven trend pa naj bi se nadaljeval tudi v letu 2017 in sicer za 2,3 %. Rast BDP bodo spodbujali pozitivna gibanja v rasti zaposlovanja, v rasti plač, povečanju zaupanja gospodinjstev in posledično v zasebni potrošnji. Povečevala naj bi se tudi javna poraba.

V letu 2016 se predvideva nižja gospodarska rast glede na leto 2015 predvsem zaradi zmanjšanja vrednosti državnih investicij ter manjšega črpanja evropskih sredstev. V letu 2015 se je namreč zaključila finančna perspektiva 2008-2013, sedanja finančna perspektiva 2014-2020 pa v letu 2016 še ne bo imela večjega črpanja glede na to, da se tako večina javnih razpisov kot tudi večji infrastrukturni projekti šele pripravljajo.

#### 2.2.1.3.3 Naložbe

Evropska komisija ugotavlja, da na naložbe, ki še vedno niso dosegle stanja pred krizo, v Sloveniji močno vplivajo ter tudi zavirajo visoka zadolženost podjetji, velik vpliv države v gospodarstvu kot tudi samo poslovno okolje, ki je še vedno nespodbudno do podjetij. Tako se

je v letih 2014-2015 na področju zasebnih naložb vrzel glede na evro območje celo povečala. Pomemben vzvod za javne naložbe so skladi EU, iz katerih se bo po zaključku finančne perspektive 2008-2013 pričelo financiranje v večjem obsegu predvidoma po letu 2016. Slovenija ima možnost črpanja sredstev tudi iz naložbenega načrta za Evropo – Evropskega sklada za strateške naložbe, ki spodbuja strateške naložbe na področjih infrastrukture, raziskav in inovacij in izobraževanja.

Evropska komisija tudi ugotavlja, da na področju naložb imajo nosilno vlogo izvozno naravnani sektorji v predelovalni dejavnosti ter v transportu in skladiščenju. Tako so v letu 2014 naložbe v teh sektorjih predstavljale 47 % vseh naložb v opredmetena osnovna sredstva v Sloveniji. Med najhitreje rastočimi sektorju na področju naložb sta sektor oskrbe z elektriko, plinom in vodo, ki je izvedel 17 % vseh naložb ter sektor trgovine, ki je izvedel 13% vseh naložb. Pomembno je, da so v letu 2014 ponovno pričele rasti tudi naložbe v gradbeništvu.

#### 2.2.1.3.4 Koriščenje sredstev iz proračuna EU

Sloveniji je v sedanji finančni perspektivi za obdobje 2014-2020 v okviru evropskih strukturnih in investicijskih skladov (skladov ESI) namenjeno do 3,9 milijarde EUR, predvsem za področja raziskav, razvoja in inovacij, malih in srednje velikih podjetij, energetske učinkovitosti, trga dela, izobraževanja, socialne vključenosti, vključno z dolgotrajno oskrbo in krepitve institucionalne zmogljivosti. Poleg skladov ESI lahko Slovenija črpa sredstva tudi iz drugih skladov oziroma programov, med katerimi sta za slovensko gospodarstvo zelo pomembna Evropski sklad za strateške naložbe (v nadaljevanju EFSI) in program Obzorje 2020, v okviru katerega je za mala in srednje velika visoko tehnološka podjetja zelo pomemben tako imenovani »SME instrument«.

#### 2.2.1.3.5 Inflacija

Konec leta 2015 je prvič po osamosvojitvi prišlo do deflacije, kar je v večji meri posledica izrazitega znižanja cen surovin, predvsem nafte. Tako je bila po podatkih Urada za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) v povprečju leta 2015 inflacija - 0,5 %. Prav tako bodo tudi v letu 2016 pomembno vlogo imele nizke cene energentov ob nadaljnji rasti gospodarske aktivnosti, zaradi katerih je napoved, da bo v letu 2016, ob minimalnih inflacijskih pritiskih v večjem delu skupin proizvodov in storitev, 0,6 % inflacija, v povprečju leta 2017 pa 1,3 %.

#### 2.2.1.3.6 Bančni sektor in kreditiranje

Stanje v bančnem sektorju in njegova pripravljenost kreditiranja imata velik vpliv na možnost dostopa podjetij do finančnih sredstev, ki so nujno potrebna za nove naložbe. V letu 2015 se je

stanje v bančnem sektorju izboljšalo, saj naj bi vse banke poslovale z dobičkom ob višjih kapitalskih količnikih in ustrezni likvidnosti.

Evropska komisija (2016b) ugotavlja, da se slovenska podjetja vse bolj usmerjajo na tuje banke, ki predstavljajo vse močnejšo konkurenco domačim banka. Razlog je deloma povečana nenaklonjenost slovenskih bank tveganju zaradi velike zadolženosti slovenskih podjetji, ki pa je zelo blizu povprečja v evro območju. V zadnjih letih igrajo pomembno vlogo posojilodajalcev tudi tuji investitorji v Sloveniji.

Podjetniški sektor ima še vedno zelo omejen dostop do virov financiranja, saj se je kreditiranje podjetniškega sektorja še dodatno skrčilo, in sicer za 17 % medletno (avgust 2015). Razlog sta tako izogibanje bank kreditnemu tveganju kot tudi zadolženost podjetij, ki se je intenzivno povečevalo še pred krizo v letu 2008. Največ težav pri pridobivanju bančnih posojil imajo mala in srednje velika podjetja, zato potrebujejo druge, predvsem lastniške vire financiranja. Država že zagotavlja preko Slovenskega podjetniškega sklada in Slovenske izvozne in razvojne banke dolžniške in lastniške vire financiranja kot so semenski kapital, tvegani kapital, mikrokrediti, drugi krediti.

#### 2.2.1.3.7 Zaposlovanje in plače

Od konec leta 2013 se stopnja brezposelnosti konstantno znižuje, tako je po podatkih Evropske komisije (2016b) znašala v tretjem četrtletju 2015 8,6 %. Pomembno vlogo pri zmanjševanju brezposelnosti, predvsem mladih in nizko kvalificiranih delavcev, so imele vladne politike in ugodne makroekonomske razmere. Enak trend naj bi se nadaljeval tudi v letu 2016 in 2017. V prihodnjih letih bodo vedno večji vloga na gibanje na trgu dela imela demografska gibanja zaradi zmanjševanja števila delovno sposobnega prebivalstva (20-64 let).

Po napovedih UMAR (2016), bo v letu 2016, glede na upočasnitev rasti v letu 2015, prišlo do rasti povprečne bruto plače za 1,7 %, kar pa naj bi bila posledica predvsem višje rasti v javnem sektorju. Sorazmerna nizka rast plač se napoveduje tudi za zasebni sektor in sicer v višini 0,6 %, kar naj naj bi bila posledica minimalnih inflacijskih pritiskov in prizadevanja podjetij po ohranjanju konkurenčnega položaja na globalnem trgu.

#### 2.2.1.3.8 Javna naročila in korupcija

Transparentnost delovanja sistema javnih naročil je z vidika podjetij, ki se vključujejo v izvajanje javnih investicij kot neposredni izvajalci ali dobavitelji, zelo pomembno. Evropska komisija (2016b) ugotavlja, da v Sloveniji še vedno obstaja več pomanjkljivosti kot so pogoste spremembe javnih razpisov ter z njimi povezana pravna negotovost, pogoste spremembe Zakona o javnih naročilih in različni pravni pristopi ter prepočasna vpeljava e-javnih naročil. Tako se še vedno pojavlja slabo pripravljena razpisna dokumentacije z vidika jasnosti, natančnosti, formalne pravilnosti in transparentnosti v postopku same izvedbe. Velik problem

so tudi pogoste pritožbe na postopke ter posledično zamude pri izvajanju projektov, ki zaradi tega nastajajo. E-javna naročila naj bi se v Sloveniji v celoti uvedla šele v začetku leta 2018.

Novi zakon o javnih naročilih, ki je bil sprejet novembra 2015, je omogočil malim in srednje velikim podjetjem enostavnejše, preglednejše in dostopnejše sodelovanje v postopkih javnih naročil.

Kljub določenim pozitivnim premikom pa 37 % slovenskih podjetji, ki so sodelovala v postopkih javnega naročanja, meni, da niso bila uspešna v postopku javnega naročila zaradi korupcije. V Sloveniji je namreč zaznana visoka stopnja korupcije, ki tako v veliki meri ovira naložbe in ima velikokrat negativni vpliv na poslovanje podjetij, kot ugotavlja Evropska komisija (2016b).

#### 2.2.1.4 Tehnološko-tehnično okolje

##### 2.2.1.4.1 Raziskave in razvoj

Evropska komisija (2016b) ugotavlja, da spada Slovenija po deležu vlaganja v raziskave in razvoj med vodilne države članice EU, saj se je le ta povišal z 1,36 % BDP v letu 2000 na 2,6 % BDP v letu 2013. Ključna razloga za takšno rast so 100 % davčne olajšave za vlaganja podjetij v raziskave in razvoj ter visoka vlaganja tako zasebnih sredstev podjetij kot javnih sredstev iz strukturnih skladov od leta 2004 naprej. Vendar pa je v letu 2014 zaznati padec deleža vlaganj v raziskave in razvoj in sicer na 2,39 % BDP. Prav tako se je zmanjšal tudi delež javnih odhodkov za raziskave in razvoj in sicer z 0,61 % BDP v letu 2013 na 0,54 % BDP v letu 2014. Manjša vlaganja javnih odhodkov v raziskave in razvoj vplivata tudi na zmanjšanje zasebnih naložb v raziskave in razvoj. Strateški cilj Slovenije je doseči vlaganje v višini 3 % BDP v letu 2020, kar bi lahko dosegli z usklajenimi ukrepi, ki spodbujajo dolgoročne naložbe v raziskave in razvoj.

Še vedno pa predstavlja problem kakovost naložb v raziskave in razvoj, saj je uspešnost oziroma tržna uporabnost raziskovalnih in inovacijskih rezultatov dokaj nizka.

##### 2.2.1.4.2 Energija

Po ugotovitvah Evropske komisije (2016b) predstavlja v Sloveniji energetski sektor pomembnejšo vlogo kot jo ima le ta v povprečju EU z vidika bruto dodane vrednosti in skupnega števila zaposlenih. Trend rasti je zaznati predvsem v obdobju od 2005 do 2012. V primerjavi s povprečjem EU ima Slovenija višji delež jedrske energije in sicer 19,6 % bruto domače porabe energije ter nižji delež plina (9,9 %). Pozitivno je, da se postopoma povečujejo obnovljivi viri energije, saj se je delež le te glede na leto 1995 več kot podvojil. Tako je v letu 2014 že znašal 21,9 %, cilj Slovenije pa je do leta 2020 doseči 25 %, kar bi lahko s predvideno gradnjo hidroelektrarn tudi dosegli. Postavljeni cilj je tako sicer dosegljiv, vendar bo potrebno



še veliko narediti na področju postopkov prostorskega in okoljskega planiranja ter pripraviti strategijo za razvoj obnovljivih virov energije v prometnem sektorju. Slovenija ima lahko določene makroekonomske koristi tudi z izboljšanjem energetske učinkovitosti tako stavb kot industrijskega sektorja, pri čemer so lahko v veliko pomoč sredstva iz evropskih strukturnih in investicijskih skladov.

V Tabeli 3 je prikazana t.i. »Issue Priority Matrix«, kjer sem ovrednotil pomen posameznega dejavnika za podjetje in verjetnost nastopa (Wheelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, 13th ed).

## **2.2.2 Analiza ožjega okolja**

### 2.2.2.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Okolje podjetja je povezano s panogo, kjer podjetje deluje. Po standardni klasifikaciji dejavnosti je podjetje v podrazredu M71.112 Krajinsko arhitekturno, urbanistično in drugo projektiranje, vendar je bolj povezano s panogo F43.210 Inštaliranje električnih napeljav in naprav. Pri analiziranju okolja podjetja analiziramo tudi privlačnosti panoge in trga, v kateri podjetje nastopa.

### 2.2.2.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge

#### 2.2.2.2.1 Definicija panoge

Skupino podjetij, ki proizvajajo konkurenčne proizvode ali storitve lahko opredelimo kot panogo. Po Porterju (1985, str. 231) panoga označuje meje med obstoječimi in novimi konkurenti, obstoječimi dobavitelji in kupci. Na osnovi silnic v ciljnem okolju ocenimo stopnjo privlačnosti panoge, ki vplivajo na investiranje, stroške in cene, s tem pa posledično na uspešnost panoge. Strategije za vstop v določeno panogo lahko določimo na osnovi privlačnosti panoge.

Tabela 3: Issue Priority Matrix, matrika prioritet

		Verjetnost vpliva na podjetje		
		Visoka	Srednja	Nizka
Verjetnost pojava	Visoka	gospodarska rast v območju evra in EU, ugodni pogoji financiranja, javna naročila, naložbe, rast BDP, znižanje obrestne mere, znižanje cen surovin, varčevanje z energijo, cena električne energije, novi izdelki na trgu, davčni sistem, nivo izobrazbe, korupcija, državna birokracija	geopolitična in politična negotovost, rast izvoza, potrošnja gospodinjstev, državna poraba za R&D, IT infrastruktura,	povečevanje zaposlovanja v Sloveniji in EU, dolžniški instrumenti za MSP (SID), novo EU programsko obdobje 2014-2020, dolžniški instrumenti za MSP (SPS), ESI skladi 2014-2020
	Srednja	cena nafte, letna inflacija, nove tehnične rešitve, skrb za zdravje	nizek menjalni tečaj evra, počasna rast gospodarstva na Kitajskem, šibka svetovna trgovina, kreditiranje realnega sektorja, svetovna poraba za R&D	globalna varnost
	Nizka	rast plač, državne investicije, možnost uporabe interneta, pametni mobilni roboti	patentna zaščita, stabilnost vlade	protimonopolna politika

Podjetje, kot ponudnika LED razsvetljave, lahko umestimo med podjetja, ki se ukvarjajo s projektiranjem razsvetljave, montiranjem električnih napeljav in naprav, kjer podjetje sodeluje z izvajalci na posameznih projektih. Poslanstvo podjetja je v strokovnem svetovanju za pravilno izbiro elementov za osvetljevanje. Našim kupcem nudimo izdelke ali storitve, s katerimi znižujejo stroške energije. Podjetje nastopa kot vez med proizvajalcem in trgom, kar pomeni, da lahko umestimo podjetje tudi v panogo trgovine. V poslovni dejavnosti podjetja deluje 145 podjetij, ki poslujejo v 11 različnih dejavnostih. Pomembna so tista podjetja, ki so v dejavnosti: gradbeništvo - 37 podjetij ali 25,5 %; predelovalne dejavnosti - 36 podjetij ali 24,8 %; strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti - 28 podjetij ali 19,3 % in trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil - 27 podjetij ali 18,6 %. Skupaj predstavlja nabor glavnih dejavnosti, s katerimi posluje podjetje, 128 podjetij ali 88,2 % celotne dejavnosti podjetja. V Tabeli 4 so predstavljene dejavnosti.

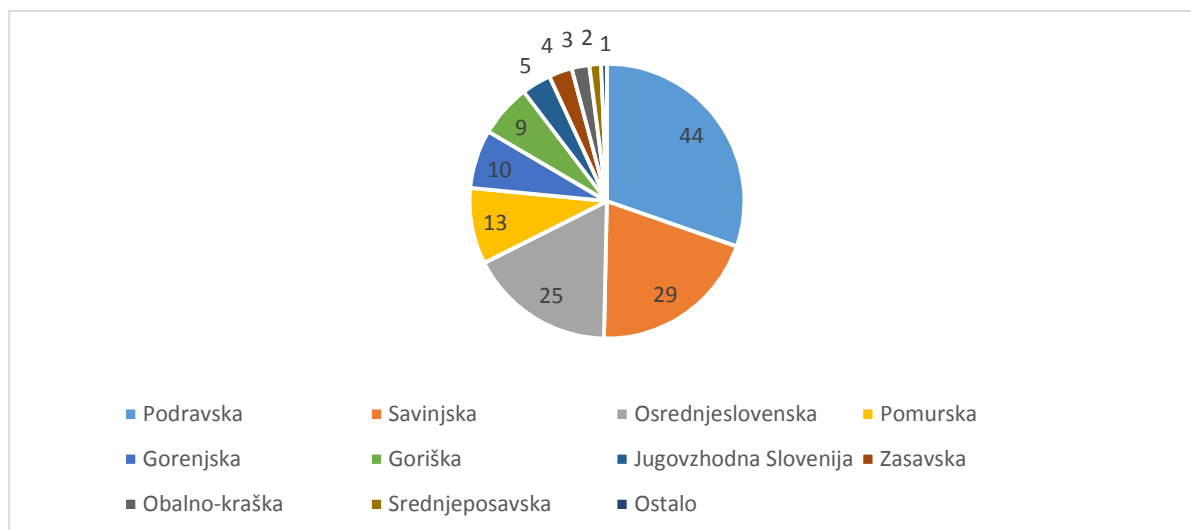
Tabela 4: Področja delovanja podjetja

Dejavnost	Število	Odstotek
F - GRADBENIŠTVO	37	25,5 %
C - PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	36	24,8 %
M - STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI	28	19,3 %
G - TRGOVINA; VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL	27	18,6 %
D - OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO	5	3,4 %
E - OSKRBA Z VODO; RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI; SANIRANJE OKOLJA	4	2,8 %
L - POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI	3	2,1 %
S - DRUGE DEJAVNOSTI	2	1,4 %
H - PROMET IN SKLADIŠČENJE	1	0,7 %
J - INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI	1	0,7 %
N - DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI	1	0,7 %

Vir: Bisnode, Bonitete.si, 2016.

V grafikonu na Sliki 9 so predstavljene regije Slovenije in število podjetij, s katerimi posluje podjetje.

Slika 9: Regije v Sloveniji in število podjetij v posamezni regiji v poslovni dejavnosti podjetja



#### 2.2.2.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Obstoječi konkurenti, ki že poslujejo na trgu, postavijo ovire za vstop v panogo in priložnost vstopov novih konkurentov v panogo je odvisna od njih. Kažejo se v obliki možnosti ekonomij obsega in stroškovnih prednosti, ki izhajajo iz krivulje učenja, izdelčne diferenciacije, količine naložb na trgu, blagovne znamke, dostopnosti do trženjskih poti, dostopa do potrebnih surovin in materialov, zakonskih ovir. Tudi odgovor obstoječih konkurentov je lahko ovira za vstop in je visoka takrat, ko vstopamo v panogo z nizko rastjo ali imajo obstoječi konkurenti v panogi veliko sredstev, ki so jih investirali v specifična osnovna sredstva (Porter, 1895 str. 5).

Podjetje je takoj po ustanovitvi in gospodarski krizi, ki je nastopila v letu 2008, sklenilo dolgoročno pogodbo o medsebojnem sodelovanju s podjetjem SG Automotive, d.o.o., proizvajalcem svetlobnih elementov za avtomobilsko industrijo. Glavni razlog za vstop podjetja na trg LED razsvetljave je bil v rasti panoge, komplementarnosti izdelkov ali storitev in izjemna profitabilnost v panogi. Z razvojem učinkovite LED cestne svetilke v letu 2009, so bila postavljena visoka merila načrtovanja in izdelave svetilnih teles, ki izvirajo iz avtomobilske industrije. Izkušnje nam povedo, da je na vsakih deset prebivalcev ena svetilka javne razsvetljave. To razmerje velja za slovenski trg. Tako lahko ocenjujemo potencial trga v velikosti 200.000 svetilk oz. vrednostno okoli 80 mio EUR. LED razsvetljava je strateškega pomena, saj omogoča življenjsko dobo 60.000 ur in več, pri manjši porabi električne energije in tako manjšim stroškom za kupce. Konkurence na trgu v prvih dveh letih skoraj ni bilo. Zaradi inovativnega pristopa v tehničnih rešitvah je pomenila svetilka novost in naziv primata na slovenskem trgu. Podjetje je oralo ledino v trženju izdelka na trgu in je v tem času zelo hitro večalo prihodke iz poslovanja. Podjetje je v teh letih naredilo več projektov, ki pomenijo preboj LED razsvetljave in potrditev vseh tehničnih prednosti, ki jih LED razsvetljava ponuja. Z osvetlitvijo nekaj objektov v Mariboru (Tezenska cesta, Industrijska ulica, Dravski dvor), občini Slovenske Konjice in Zreče v letu 2011, so bili postavljeni temelji LED razsvetljave na slovenskem trgu. V tem času je tudi država podprla sanacijo razsvetljave s programom UJR (učinkovita javna razsvetljava) in UREE (učinkovita rabe električne energije). Tako je podjetje v letu 2011 v podjetju GORENJE Velenje, uspešno zaključilo sanacijo celotne zunanje razsvetljave. V letu 2012 smo naredili sanacijo notranje razsvetljave v podjetju Emo-Orodjarna, Celje. Za energetska družba PETROL smo sanirali »NON-STOP« avtocestne bencinske servise po celotnem »slovenskem avtocestnem križu«, kar predstavlja dokončno uveljavitev in potrditev podjetja na slovenskem trgu.

V preteklih treh letih smo zaključili tudi več projektov sanacije javne razsvetljave v slovenskih občinah. Med njimi lahko omenimo: deset Koroških občin, Mestna občina Celje, Mestna občina Murska Sobota, Mestna občina Novo Mesto, Mestna občina Ptuj, občine Duplek, Kostel, Metlika, Osilnica, Sodražica, Šenčur idr. Podjetje je sodelovalo tudi na projektu čezmejnega sodelovanja SLO-CRO (Slovenija-Hrvaška) in SLO-HU (Slovenija-Madžarska), kjer smo uspešno zaključili projekt OCR (angl. *Outdoor Creativity Research*). S sanacijo javne razsvetljave smo postavili sistem brezžične komunikacije javne razsvetljave v občinah Starše

in Zalakaroš na Madžarskem. Od ustanovitve podjetja do sedaj smo na slovenskem trgu prodali okoli 20.000 kosov LED svetilk, kar pomeni, da smo sanirali že okoli 10% vseh svetilk. Potencial ostaja še vedno izredno velik.

Sprejeta slovenska zakonodaja o preprečevanju svetlobnega onesnaževanje v letu 2007 in pomoč države Slovenije investitorjem, tako v javnem kot tudi v privatnem sektorju, v obliki nepovratnih sredstev, je pomenilo pospešek trženja LED svetilk. Na trg so vstopili novi konkurenti, ker je bil manjši pomen ekonomije obsega, lahek dostop do distribucijskih kanalov in nizke zahteve po kapitalu, neaktivnost obstoječega proizvajalca za preprečitev vstopa novim konkurentom in panoga, ki je bila v zgodnji fazi na krivulji življenjskega cikla izdelka (Luffman, 1996 str. 53). Rast trga LED razsvetljave v Sloveniji kaže na visoko privlačnost panoge. Zaradi možnosti nabave LED tehnike s strani svetovnih proizvajalcev so se na trgu pojavili konkurenti, ki so bili specialisti v drugih dejavnostih, ki so imele skupno točko z LED tehnologijo. Tako so vstopili na trg proizvajalci od elektronskih komponent do proizvajalcev litega aluminija. Kasneje so na trg vstopile velike svetovne korporacije (OSRAM, PHILIPS, ZUMTOBEL...), ki jim je postal slovenski trg zanimiv. Vsi ti globalni igralci že imajo svoje poslovalnice in dostop do distribucijskih kanalov na slovenskem trgu, vendar v začetnem obdobju razvoja LED razsvetljave niso fleksibilno reagirali na prebujajoči se trg LED razsvetljave. Kot dokaz je vodilni svetovni sejem razsvetljave LIGHT & BUILDING v Frankfurtu (Nemčija), kjer je podjetje razstavljalo skupaj s proizvajalcem na štirih sejmih v zadnjih šestih letih. V prvih letih poslovanja je tako podjetje imelo prednost prvega na trgu, zaradi stroškov prehoda konkurence. Na strani podjetja je bila tudi vladna politika nepovratnega investiranja v učinkovito in varčno LED razsvetljavo.

#### 2.2.2.2.3 Intenzivnost rivalstva obstoječih konkurentov

Tekmovalnost in boj med obstoječimi konkurenti nastane, ko želi podjetje izboljšati svoj položaj zaradi pritiska konkurence. Silnice tekmovalnosti konkurentov so predvsem v stopnji rasti trga panoge, razmerji med stroški in dodano vrednostjo, v presežnih proizvodnih kapacitetah, številu ponudnikov, v pomanjkanju diferenciacije proizvodov, višini stroškov za spremembo dobavitelja, v različnosti konkurentov ali visokih ovirah za izstop iz panoge (Porter, 1985 str.5). Novi vstopi na trg prinesejo industriji nove kapacitete, željo za pridobitvijo tržnega deleža in trajnostne vire. Luffman (1996, str. 52) podaja več postavk, ki vplivajo na rivalstvo med obstoječimi konkurenti: večja podjetja lažje prenašajo fluktuacije v povpraševanju in dlje zdržijo cenovne vojne na trgu, podjetja se lotevajo posla na drugačen način pri produktih, proizvodnji, distribuciji, prodaji in ne le pri zniževanju cene, podjetja se diferencirajo v smislu čim širše ponudbe različnih produktov. Če je na trgu le nekaj podjetij, postavijo cene na podoben visoko raven in jih tako držijo dolgo časa, ker ni konkurence. Takoj, ko se pojavijo nova podjetja na trgu, je prejšnjo situacijo zelo težko zadržati in cene postanejo zelo pomemben dejavnik. Pomembna je struktura in koncentracija trga. Konkurenti, ki so vstopili na trg so imeli

določene stroške vstopa. Ko se velikost povpraševanja na trgu zniža, podjetja poslujejo z minimalnim dobičkom. V panogi se je pokazal višek kapacitet in potreba po zniževanju cen. Večkrat pa se izkaže ravno obratno, da ni posledica zniževanja cen večanje prodaje, ampak nižanje dobička. Rivalstvo med konkurenti v panogi, kjer posluje podjetje je relativno visoka. Svoje je k temu prispevala tudi kriza slovenskega javnega sektorja. Zaradi prezadolženosti države je potrebno varčevati na vseh področjih javnega sektorja. Tako tudi v občinah, kjer se je znižala glavarina in s tem prihodki občinskih proračunov. Občine imajo tako manj denarja za investicije. Tako so se v zadnjih dveh letih investicije v javno razsvetlavo skoraj popolnoma ustavile. K temu je botrovala tudi evropska politika, ki v novi perspektivi večino sredstev malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP) namenja za raziskave, razvoj in inovacije (v nadaljevanju RRI), učinkovito rabo energije (v nadaljevanju URE) ter urbani in teritorialni razvoj. Na področju energetske učinkovitosti so vrzeli določene ločeno za tri področja: obnovo javnih stavb, obnovo zasebnih stavb in postopke industrijske proizvodnje.

Podjetja, ki ponujajo nadomestne izdelke izven panoge in zadovoljujejo enake potrebe kupcev nastane nevarnost nastopa substitutov. Po Porterju (1985, str. 7) je nevarnost novih nadomestkov odvisna od naslednjih treh silnic: cene nadomestkov, stroškov zamenjave z obstoječimi proizvodi in psiholoških ovir na strani kupcev. Zaznava kupca k nadomestitvi ali zamenjavi proizvoda oz. storitve proučevanega podjetja vpliva na razpoložljivost nadomestkov. Kljub temu, da je LED tehnologija bolj učinkovita in varčna, je zaradi visokih stroškov investicije draga v primerjavi s klasično razsvetlavo. Kupci se včasih zaradi cene odločijo in investirajo v staro tehnologijo, kar strateško ni v redu. LED razsvetljava je stroškovno na daljši rok bolj učinkovita.

#### 2.2.2.2.4 Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev

Moč kupcev je velika, če so izpolnjeni naslednji pogoji oz. dejavniki (Luffman, 1996, str. 53): velika naročila, nadomestni ponudnik, majhni stroški zamenjave ponudnika, nediferencirani izdelki, možna integracija nazaj, popolna informiranost kupca, izdelek predstavlja kupcu visok strošek, visoka odvisnost prodajalca od kupca. Kupci vplivajo na panogo z zahtevami po izboljšanju kvalitete, znižanju cen, in povečanju širine ponudbe proizvodov ali storitev. Eden glavnih dejavnikov, ki vplivajo na pogajalsko moč kupcev, je število pomembnih kupcev. Pogajalska moč kupcev je trenutno zelo velika, saj so majhni stroški zamenjave ponudnika. Kupci so popolnoma informirani in lahko izbirajo med dobavitelji. Izdelki na trgu so slabo diferencirani. V podjetju intenzivno razmišljamo o diferencirani ponudbi. Nevarnost, da se kupec integrira nazaj, ni velika, saj lahko dobi na trgu potrebne informacije, znanje in izdelek oz. storitev. Privlačnost panoge je srednja. V prihodnosti bo na trgu še več ponudnikov in konkurenca bo še večja. Kupci bodo imeli večjo moč vplivanja na oblikovanje cen in prodajne pogoje, zato v prihodnosti lahko pričakujemo nizko privlačnost panoge.

Pogajalska moč dobaviteljev predstavlja možnost dobaviteljev, da zvišajo ceno izdelka ali storitve ali zmanjšajo kvaliteto. Moč dobaviteljev je visoka takrat, ko je dobaviteljev več kot kupcev, ko predstavljajo majhen obseg dobav kupcu oz. za dobavitelja kupec ni pomemben odjemalec. V primeru visoke diferenciranosti izdelkov, ali če imajo izdelki vgrajene visoke stroške prehoda na nadomestni proizvod, je pogajalska moč kupcev majhna. V visoko standardiziranih izdelkih je pogajalska moč dobaviteljev majhna.

#### 2.2.2.2.5 Zbirna ocena privlačnosti panoge

V Tabeli 5 je prikazana skupna ocena privlačnosti panoge na podlagi kvalitativnih ocen. Ugotovimo lahko, da je privlačnost panoge v tekočem letu visoka do srednja. V prihodnjih letih pričakujemo na trgu večjo pogajalsko moč kupcev in relativno visoko rivalstvo med konkurenti, zato bo tudi privlačnost panoge nižja, bo pa še vedno srednja. Podjetje je v analizi privlačnosti trga našlo področja privlačnosti panoge in poiskalo strateške usmeritve. Delovanje mora usmeriti na področja, kjer ne bo rivalstva med konkurenti in ne bo visoke pogajalske moči kupcev. Svoja prizadevanja mora usmeriti na področja, kjer ne bo razpoložljivih nadomestkov in bo tako podjetje imelo primerjalno prednost. Govorimo o inovativnosti in fleksibilnosti v načinu delovanja podjetja. Kupcev izdelkov oz. storitev je več in konkurenca v dejavnosti narašča.

*Tabela 5: Zbirna ocena privlačnosti panoge*

Silnice	Privlačnost panoge					
	Leto 2016			Leto 2017		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop		x			x	
Pogajalska moč kupcev		x		x		
Pogajalska moč dobaviteljev		x			x	
Razpoložljivost nadomestkov			x	x		
Rivalstvo med konkurenti		x		x		
Skupna ocena		4	1	3	2	

Po Pučku (2008, str. 127) bo podjetje moralo začeti diferencirati svoje proizvode oz. storitve v kolikor se bo odločilo za strategijo stroškovne učinkovitosti. Potrebno je začeti uvajati blagovno

znamko. Kakovosti proizvodov oz. storitev postaja zelo pomembno. Podjetje mora povečati svoj relativni konkurenčni položaj v panogi. Vstopati mora na nove trge.

### 2.2.2.3 Analiza prodajnega trga

#### 2.2.2.3.1 Ocenjevanje ciljnega okolja podjetja

Predvidevanje možne realizacije podjetja temelji na pravilnem ocenjevanju potreb trga. Potrebno je paziti na strategijo konkurence. Glede na možnosti substitucije oz. komplementarnosti novih proizvodov, je potrebno pravilno ocenjevati spremembe v tehnologiji. Pri predvidevanju prodaje proizvodov podjetja ocenimo prodajo po vrednosti v prihodnosti.

Ocenjevanje ciljnega okolja podjetja, tako navaja Pučko (2003, str. 124), mora vključevati analizo prodajnega trga podjetja v sedanosti in v prihodnosti. Poznamo obstoječi tržni potencial in potrebno je napovedati njegov razvoj. Opredeliti je potrebno segmentacijo trga, velikost in potrebe. Pripravimo plan prodaje, ki pomenijo planske predpostavke, ki jih sprejme poslovodstvo.

#### 2.2.2.3.2 Tržni segmenti

Tržni segment je velika skupina kupcev z enakim ali podobnim nakupnim vedenjem. Segmentacija trga je proces analiziranja trga z namenom, da ugotovimo možnosti delitve trga na več delov glede na potrebe trga. V osnovi trg segmentiramo po naslednjih dejavnikih (Longenecker & Moore, 1992 str. 125): demografskih (starost, spol, dohodek, življenjska doba), geografskih (klimatske, naseljenost, geopolitične enote: lokalne, regionalne), psihografskih (osebnost, motivi, življenjski slog, nakupno vedenje), dejavniki povezani z izdelkom (uporaba, nakupne priložnosti, iskanje koristi, zvestoba kupcev). V podjetju tržni segment v večini predstavlja slovenski trg. Poleg slovenskega trga so tukaj tudi trgi znotraj EU in so geografsko blizu (avstrijski, madžarski, hrvaški) in trgi izven EU oz. Zahodni Balkan. Glavni kupci podjetja na slovenskem trgu, ki še vedno predstavlja večinski delež realizacije, so razdeljeni glede na dejavnike povezane z izdelkom:

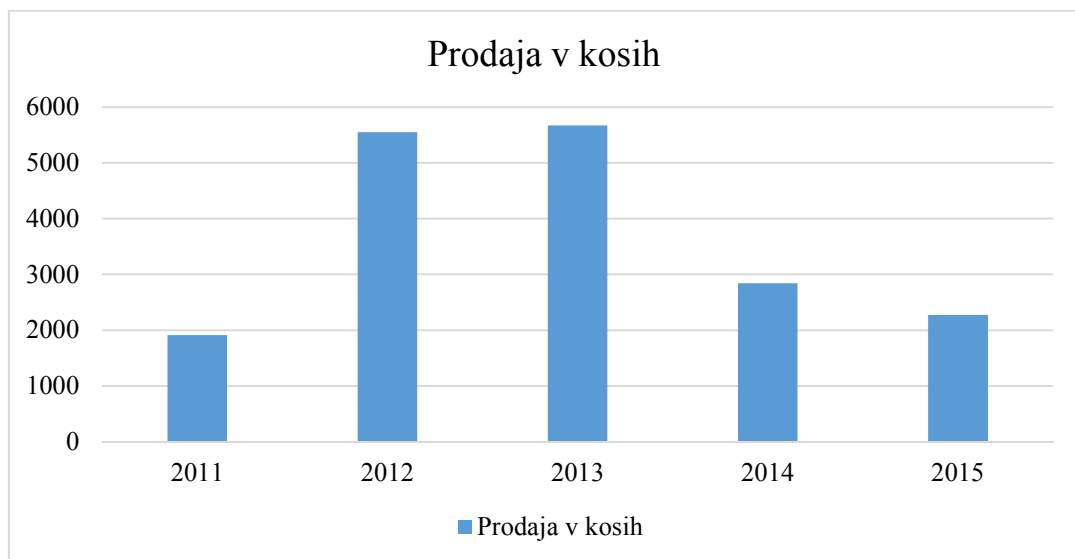
- občine (javni sektor), zaradi sprejete zakonodaje zoper svetlobno onesnaževanje morajo občine sanirati javno razsvetljavo tako, da bo svetloba usmerjena samo navzdol. Gre tudi za učinkovito rabo električne energije. Z menjavo občine privarčujejo do 80% stroškov energije. Ta tržni segment predstavlja težišni del prihodkov podjetja.



- država (javni sektor), zaradi te iste zakonodaje je potrebno urediti javno razsvetljavo tudi na odsekih cest, ki so v upravljanju države (DRSC, DARS),
- zavodi (javni sektor), gre za ureditev in varčevanje z razsvetljavo v objektih, ki so družbenega pomena (športne dvorane, kulturni domovi, mestna jedra, parki...),
- podjetja (gospodarska, storitvena), z učinkovito razsvetljavo varčujejo pri porabi energije in s tem znižujejo fiksne stroške, tako pripomorejo k stroškovni učinkovitosti in boljšim delovnim pogojem v podjetju ter pripomorejo h konkurenčnosti podjetja.

Iz tržnega segmenta je razvidno, da je velik potencial na strani države oz. javnega sektorja. Država je v zadnjih dveh letih izstopila iz te dejavnosti, kjer je v letih 2011 in 2012 vložila nepovratna sredstva za urejanje problema svetlobnega onesnaževanja. Občine oz. podjetja so imela možnost pridobitve nepovratnih sredstev. Kupci, ki so zamudili ta sredstva, morajo sedaj vlagati lastna sredstva v razsvetljavo. Ker teh sredstev ni, se vse več občin odloča pridobiti ta sredstva preko javno-zasebnega partnerstva (v nadaljevanju JZP), kjer investitor priskrbi investicijska sredstva in sanira razsvetljavo. S privarčevanimi sredstvi iz naslova zmanjšanja porabe električne energije, pa se povrne investicija v desetih do petnajstih letih. Izvedba projekta je odvisna od stanja obstoječe razsvetljave, možnosti energetskega varčevanja in vrednosti nove LED razsvetljave. Na Sliki 10 so prikazana prodaja v kosih podjetja v zadnjih petih letih.

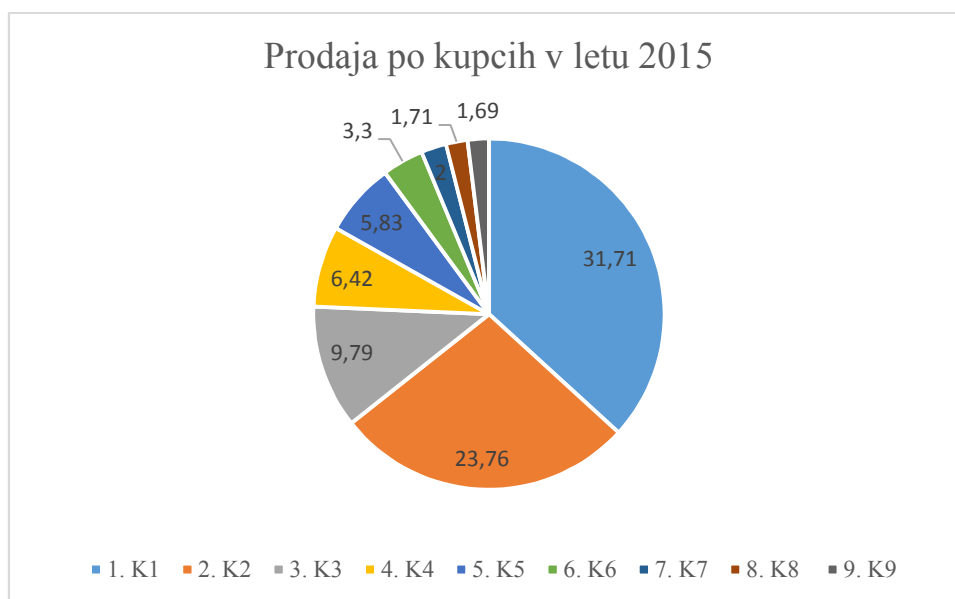
*Slika 10: Prodaja v kosih podjetja Sloluks v letih 2011-2015*



### 2.2.2.3.3 Obstoječi tržni potencial

Na Sliki 11 je prikazana prodaja po kupcih v poslovnem letu 2015.

*Slika 11: Prodaja po kupcih v letu 2015*



Največja dva kupca se nahajata v dejavnosti F43.210 Inštaliranje električnih napeljav in naprav in v dejavnosti G46.690 Trgovini na debelo z drugimi napravami in opremo. Poleg omenjenih panog je v ciljni skupini kupcev tudi dejavnost M71.129 Druge inženirske dejavnosti in svetovanje.

### 2.2.2.3.4 Napoved prodaje z metodo ocenjevanja posloводства

V podjetju smo uporabili metodo subjektivnega ocenjevanja posloводства, ki temelji na kvalitativni presoji o prodaji v prihodnosti. Podjetje posluje že osem let. Podatki o bilanci stanja in izkazu poslovnega izida za zadnjih pet let sta v Tabelah 7 in 8. Po ocenah posloводства je bilo podjetje pionir in promotor LED razsvetljave na slovenskem trgu.

Konkurenca na področju LED razsvetljave je na slovenskem trgu relativno visoka. Poleg domačih proizvajalcev so na trgu podjetja, ki predstavljajo svetovne proizvajalce. Zaradi sprejete zakonodaje o svetlobnem onesnaževanju, ki naj bi bila izpolnjena do konca leta 2016, je privlačnost panoge srednja. Prezadolženost slovenskega javnega sektorja in varčevanje v

javnem sektorju sta glavna vzroka za ustavitev investicij in posledično tudi zmanjšanje prodaje podjetja v zadnjih dveh letih. Vse več javnega sektorja (občine) se odloča za javno-zasebno partnerstvo, kjer zasebni partner (investitor) določi tehniko in investira v zamenjavo javne razsvetljave. Investitor se poplača skozi daljše časovno obdobje z varčevanjem pri porabi energije. Podjetje ima možnost sklepanja partnerstev pri izvedbi javnega zasebnega partnerstva. Takšno partnerstvo mora pokrivati vse zahteve, ki jih projekt javno zasebnega partnerstva zahteva: LED razsvetljava mora zadovoljiti vse potrebne zakonske predpise za čas koncesijske pogodbe, v tem času mora delovati brezhibno, koncesionar pa mora v času koncesijske pogodbe (z vsemi partnerji) pokriti vse investicijske stroške in poplačati delo v obdobju pogodbe. Takšen način poslovanja predstavlja za podjetje veliko obremenitev, ker nima lastnih investicijskih sredstev, ki jih mora poiskati na trgu. Dostopnost do kredita na slovenskem bančnem trgu je v zadnjem obdobju predvsem funkcija finančnega vzvoda (kapitalske ustreznosti) in razpoložljivega zavarovanja. Po predhodni oceni finančnih instrumentov v Sloveniji (PWC, Končno poročilo, 2015, str. 4) se potencialna vrzel financiranja za mikrofinanciranje v letu 2015 lahko pojasni z omejeno ponudbo v Sloveniji. Uporaba ESI skladov za financiranje produktov mikrofinanciranja ter za podporo institucijam, ki v programskem obdobju 2014-2020 nudijo mikrofinanciranje, bi koristila velikemu številu mikro podjetij v državi in bi spodbudila ustanavljanje podjetij ter trajnost novoustanovljenih podjetij. Pri kratkoročnih posojilih na strani ponudbe je analiza izpostavila, da se komercialne banke ne soočajo z likvidnostnimi težavami, vendar so kljub temu posojila pripravljene dati le stabilnim MSP z zanesljivimi prihodnjimi denarnimi tokovi. Na strani povpraševanja vseh kategorij velikosti MSP, le-ta potrebujejo obratni kapital, da bi kratkoročno ostale operativne, čeprav je njihova aktivnost na relativno nizki ravni. Ugotovitve potencialnih vrzeli financiranja razkrivajo težave obeh kategorij MSP pri dostopanju do kratkoročnega posojilnega financiranja. Vsa MSP ne glede na velikost uporabljajo srednje in dolgoročno dolžniško financiranje v Sloveniji. Posojila potrebujejo tako za financiranje obnove opreme kot tudi za investicije in širjenje dejavnosti. Izboljšave na področju energetske učinkovitosti ne bi le pripomogle k zmanjšanju splošnih emisij, temveč bi sprožile tudi dodatne naložbe in ustvarile nova delovna mesta. Slovenska vlada je objavila več poročil, ki potrjujejo jasno zavezo k izboljšavam na tem področju, skladno s cilji in glavnimi strateškimi dokumenti na ravni EU, kot so na primer Evropa 2020, Časovni načrt za prehod na nizko ogljični energetski sistem do leta 2050, ter drugimi relevantnimi evropskimi predpisi, povezanimi z energijo. Na podlagi dostopnih podatkov so vrzeli določeno ločene za tri področja: obnova javnih stavb, obnova zasebnih stavb in postopke industrijske proizvodnje. Podjetje se bo v prihodnosti usmerilo na trženje izdelkov v dejavnost F43.210 in G46.690, kjer se nahaja več kot 700 podjetij s prihodki večjimi od 100.000 EUR in z letno realizacijo skupaj več kot 500 mio EUR. Cilj podjetja bo prodati podjetjem iz teh dveh dejavnosti 0,5% njihove letne realizacije prihodkov, kar pomeni okoli 2,5 mio EUR na letnem nivoju, v letih 2016 in 2017. Podjetje ima veliko tržno priložnost tudi v celotnem slovenskem gospodarstvu. V letu 2015 je podjetje začelo tržiti tudi LED notranjo razsvetljava, prav tako slovenskega proizvajalca. Tukaj ima podjetje potencial širjenja v vseh tržnih segmentih in dejavnostih. Na tem področju je zamenjava odvisna od investitorja, od podjetja samega, ali

uvidi prednosti v LED razsvetljavi oz. ali jih podjetje lahko in zna prepričati v nabavo napredne in učinkovite LED tehnologije. LED razsvetljava je strateška naložba, ki zaradi življenjske dobe izdelka omogoča varčevanje energije in s tem poplačilo začetne investicije v realno zelo kratkem časovnem obdobju. Po izplačilu investicije, LED tehnologija investitorju omogoča dodatno varčevanje vse do konca življenjske dobe izdelka. Reference podjetja na področju LED notranje razsvetljave in rezultati, ki jih je podjetje doseglo v zadnjem letu so dokaz, da je bila usmeritev tudi na področje notranje razsvetljave pravilna. V Tabeli 6 je prikazan prodajni plan proizvodov podjetja za obdobje 2016 do 2019.

Tabela 6: Prodajni plan za obdobje 2016 do 2019

Vrsta prihodka	doseženo 2015			plan 2016			plan 2017			plan 2018			plan 2019		
	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost
Zunanja	2.450	200	490.000	5.000	200	1.000.000	7.000	200	1.400.000	8.000	200	1.600.000	8.000	200	1.600.000
Notranja	300	250	75.000	800	250	200.000	900	250	225.000	1.000	200	200.000	1.500	200	300.000
Retro	300	150	45.000	650	150	97.500	700	150	105.000	500	150	75.000	400	150	60.000
SVP	80	150	12.000	350	150	52.500	1.000	150	150.000	2.000	150	300.000	3.000	150	450.000
Panel	40	100	4.000	500	100	50.000	500	100	50.000	500	100	50.000	400	100	40.000
			0	0		0	0		0	0		0	0		0
A. SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV NA DOMAČEM TRGU			626.000		1.400.000			1.930.000			2.225.000			2.450.000	
Zunanja	55	150	8.250	3.000	150	450.000	4.000	150	600.000	5.000	150	750.000	6.000	150	900.000
Retro	90	150	13.500	500	150	75.000	500	150	75.000	500	150	75.000	500	150	75.000
			0			0			0			0			0
			0			0			0			0			0
			0			0			0			0			0
			0			0			0			0			0
B. SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV NA TRGU EU			21.750		525.000			675.000			825.000			975.000	
Zunanja	60	150	9.000	600	150	90.000	2.000	150	300.000	3.000	150	450.000	4.000	150	600.000
			0			0			0			0			0
			0			0			0			0			0
			0			0			0			0			0
			0			0			0			0			0
			0			0			0			0			0
C. SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV NA TRGU IZVEN EU			9.000		90.000			300.000			450.000			600.000	

## 2.3 SWOT analiza na podlagi podstruktur

### 2.3.1 Analiza poslovnega uspeha in uspešnosti podjetja

S pomočjo analize poslovanja podjetja ugotovimo prednosti in slabosti podjetja. Lipovec (1983, str. 31) pravi, da je proces spoznavanja poslovanja in delovanja podjetja, analiza poslovanja

podjetja samega. Služi nam kot priprava na odločanje v podjetju v prihodnosti. Primerjava analiz nam pove, kako poslujemo in kje smo v panogi v primerjavi s konkurenco.

V nadaljevanju bom predstavil uspešnost poslovanja podjetja s podjetji iz dejavnosti, s sorodnimi podjetji. V Tabeli 7 je predstavljena bilanca stanja za poslovanje podjetja v letih 2011-2015. V Tabeli 8 je prikazan izkaz poslovnega uspeha za poslovanje podjetja v letih 2011-2015.

## 2.3.2 Analiza poslovne uspešnosti

### 2.3.2.1 Analiza ekonomičnosti, produktivnosti in rentabilnosti poslovanja

V nadaljevanju predstavljam analizo ekonomičnosti, produktivnosti in rentabilnosti poslovanja podjetja za leto 2015 in vrednost teh kazalnikov primerjam z vrednostmi kazalnikov za konkurenčna podjetja iz dejavnosti in za samo dejavnost F43.210.

### 2.3.2.2 Analiza ekonomičnosti poslovanja

V Tabeli 9 so prikazani kazalniki ekonomičnega poslovanja za podjetje, konkurenčna podjetja in dejavnost F43.210.

*Tabela 7: Kazalnik ekonomičnosti poslovanja*

SLOLUKS d.o.o.	2011	2012	2013	2014	2015	Index 14/11	Rast abs. (rel.)	K1	K2	K3	F 43.210
Gospodarnost poslovanja	1,06	1,01	1,02	1,08	1,02	101,89	-0,06 (-6%)	0,97	1,00	1,38	1,05

*Vir: Bismode, Bonitete.si, 2016.*

V vseh petih obravnavanih letih je podjetje poslovalo ekonomično, saj so bili kazalniki ekonomičnosti po posameznih letih večji od ena. Ekonomičnost je v letu 2014 znašala 1,08, kar pomeni, da je podjetje v tem letu na 100 enot skupnih odhodkov, realiziralo 108 enot skupnih prihodkov. Celotna ekonomičnost se je tako med letoma 2011 in 2014 povečala za 1,9%, v letu 2015 pa se je glede na predhodno leto zmanjšala za 6%. Ob primerjavi kazalnikov ekonomičnosti med podjetjem, konkurenti in dejavnostjo je možno opaziti, da je podjetje v ekonomičnosti poslovanja pod povprečjem panoge, v nivoju s konkurenti iz panoge.

Tabela 8: Bilanca stanja

SLOLUKS d.o.o.	2011	2012	2013	2014	2015	Index 14/11	Rast abs. (rel.)
<b>Bilanca stanja</b>							<b>15/14</b>
Sredstva	317.101	695.266	863.801	874.413	583.194	275,75	-291.219 (-33%)
Dolgoročna sredstva	38.084	34.842	42.062	56.891	46.729	149,38	-10.162 (-18%)
Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	10.024	14.053	17.756	29.572	24.102	295,01	-5.470 (-18%)
Opredmetena osnovna sredstva	18.080	11.343	13.020	16.107	10.384	89,09	-5.723 (-36%)
Dolgoročne finančne naložbe in Naložbene nepremičnine	9.980	9.446	11.286	11.212	12.243	112,34	1.031 (9%)
Odložene terjatve za davek	0	0	0	0	0	0	0
Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0	0	0	0
Kratkoročna sredstva	278.588	660.367	817.085	812.986	405.161	291,82	-407.825 (-50%)
Zaloge	7.907	8.595	17.822	10.026	34.184	126,80	24.158 (241%)
Kratkoročne poslovne terjatve	257.764	445.055	656.143	353.623	358.817	137,19	5.194 (1%)
Kratkoročne finančne naložbe	0	3.358	3.437	5.493	5.499	0,00	6 (0%)
Denarna sredstva	12.917	203.359	139.683	58.868	6.661	455,74	-52.207 (-89%)
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0	384.976	0	0	-384.976 (-100%)
Kratkoročne aktivne časovne razmejitev	429	57	4.654	4.536	131.304	1057,34	126.768 (2.795%)
Zunajbilančna sredstva	0	0	0	0	0	0	0
Obveznosti do virov sredstev	317.101	695.266	863.801	874.413	583.194	275,75	-291.219 (-33%)
Kapital	86.289	74.272	105.186	140.801	143.968	163,17	3.167 (2%)
Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev	0	190.510	239.525	102.989	0	0	-102.989 (-100%)
Finančne in poslovne obveznosti	230.812	430.484	519.090	630.623	439.226	273,22	-191.397 (-30%)
Dolgoročne obveznosti	0	0	0	0	41.217	0	41.217
Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0	0	41.217	0	41.217
Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0	0	0	0
Odložene obveznosti za davek	0	0	0	0	0	0	0
Kratkoročne obveznosti	230.812	430.484	519.090	630.623	398.009	273,22	-232.614 (-37%)
Kratkoročne finančne obveznosti	0	29.041	8.115	410.135	88.062	0	-322.073 (-79%)
Kratkoročne poslovne obveznosti	230.812	401.443	510.975	220.488	309.947	95,53	89.459 (41%)
Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	0	0	0	0	0
Kratkoročne pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0	0	0
Zunajbilančne obveznosti	0	0	0	0	0	0	0

Vir: *Bisnode, Bonitete.si, 2016.*

Tabela 9: Izkaz poslovnega izida

SLOLUKS d.o.o.	2011	2012	2013	2014	2015	Index 14/11	Rast abs. (rel.)
<b>Izkaz uspeha</b>						0	
Čisti prihodki od prodaje	728.990	2.084.060	2.121.865	1.038.376	814.462	142,44	-223.914 (-22%)
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0	0	0	0
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	0	0	0	0	0
Drugi poslovni prihodki (skupaj s subvencijami, dotacijami,...)	0	2.000	0	145.833	145.967	0	134 (0%)
Kosmati donos od poslovanja	728.990	2.086.060	2.121.865	1.184.209	960.429	162,45	-223.780 (-19%)
Stroški blaga, materiala in storitev	637.686	1.757.053	1.800.300	868.672	705.171	136,22	-163.501 (-19%)
Stroški dela	43.205	95.416	143.653	212.938	224.225	492,85	11.287 (5%)
Odpisi vrednosti	8.299	11.749	16.184	14.807	11.193	178,42	-3.614 (-24%)
Amortizacija	8.299	11.749	16.184	14.311	11.193	172,44	-3.118 (-22%)
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0	0	0	0	0	0
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0	0	496	0	0	-496 (-100%)
Drugi poslovni odhodki	508	193.131	125.236	693	3.307	136,42	2.614 (377%)
Poslovni prihodki	728.990	2.086.060	2.121.865	1.184.209	960.429	162,45	-223.780 (-19%)
Poslovni odhodki	689.698	2.057.349	2.085.373	1.097.110	943.896	159,07	-153.214 (-14%)
Poslovni izid iz poslovanja	39.292	28.711	36.492	87.099	16.533	221,67	-70.566 (-81%)
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	39.292	28.711	36.492	87.099	16.533	221,67	-70.566 (-81%)
Izid pred davki, obrestmi in amortizacijo (EBITDA)	47.591	40.460	52.676	101.906	27.726	214,13	-74.180 (-73%)
Finančni prihodki	626	3.206	863	598	516	95,53	-82 (-14%)
Finančni odhodki	5.855	993	578	2.226	10.458	38,02	8.232 (370%)
Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	0	0	0	0	0
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	5.855	993	578	2.226	10.458	38,02	8.232 (370%)
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	5.855	991	419	1.126	8.560	19,23	7.434 (660%)
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0	2	159	1.100	1.898	0,00	798 (73%)
Drugi prihodki	205	6	2	11	567	5,37	556 (5.055%)
Drugi odhodki	8	1.084	1.899	809	4.152	10112,50	3.343 (413%)
Celotni prihodki	729.821	2.089.272	2.122.730	1.184.818	961.512	162,34	-223.306 (-19%)
Celotni odhodki	695.561	2.059.426	2.087.850	1.100.145	958.506	158,17	-141.639 (-13%)
Celotni poslovni izid	34.260	29.846	34.880	84.673	3.006	247,15	-81.667 (-96%)
Davek iz dobička	6.576	5.280	5.806	5.894	870	89,63	-5.024 (-85%)
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	27.684	24.566	29.074	78.779	2.136	284,57	-76.643 (-97%)
Ostali podatki							
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	2	2,67	3,38	5,64	6,20	282,00	1 (10%)

Vir: Bisnode, Bonitete.si, 2016.

### 2.3.2.3 Analiza produktivnosti poslovanja

V Tabeli 10 je prikazana analiza produktivnosti podjetja v letih 2011-2015 in primerjava s konkurenco in dejavnostjo.

*Tabela 10: Analiza produktivnosti poslovanja*

SLOLUKS d.o.o.	2011	2012	2013	2014	2015	Index 14/11	Rast abs. (rel.)	K1	K2	K3	F 43.210
Analiza produktivnosti	364910,50	782498,88	628026,63	210074,11	155082,58	0,58	0,74	65836,13	342788,27	153719,60	75236,79

*Vir: Bisnode, Bonitete.si, 2016.*

Količnik med poslovnimi prihodki in številom zaposlenih predstavlja produktivnost dela, ki je narasla v letu 2012 za 215% in v letu 2013 ohranilo indeks 173% glede na leto 2011. V letu 2014 je država prekinila financirati z nepovratnimi sredstvi in je tako produktivnost dela padla na nivo 33% glede na leto 2013. Negativni trend se je nadaljeval tudi v letu 2015, ko je produktivnost padla na vrednot 74% glede na prejšnje leto. Manjša produktivnosti dela je posledica znižanja prihodkov iz poslovanja in povečanja števila zaposlenih. V podjetju je produktivnost dela v zadnjih dveh letih padla na tretjino, vendar je še vedno 106% višja, kot v dejavnosti. V primerjavi s konkurenco je podjetje poslovalo že veliko bolje, trenutna situacija ni dobra.

### 2.3.2.4 Analiza rentabilnosti podjetja

Rentabilnost kapitala podjetja nam pove, koliko enot dobička lastniku prinese 100 enot vloženega kapitala, rentabilnost sredstev pa, koliko enot dobička ustvari podjetje s 100 enotami vloženih sredstev. V Tabeli 11 sta prikazani čisti rentabilnosti sredstev in kapitala.

Rentabilnost poslovanja je bila v letih 2011-2014 visoko nad povprečjem dejavnosti in primerljiva z najboljšimi v dejavnosti. V letu 2015 je rentabilnost strmo padla, kar je posledica konkurenčnega boja na trgu in nižanja cen.



Tabela 11: Rentabilnost poslovanja podjetja

SLOLUKS d.o.o.	2011	2012	2013	2014	2015	Index 14/11	Rast abs. (rel.)	K1	K2	K3	F 43.210
Čista donosnost sredstev	10,22	4,85	3,73	9,06	0,29	88,65	-8,77 (-97%)	-4,42	0,27	32,10	4,49
Čista donosnost kapitala	37,73	30,60	32,40	64,05	1,50	169,76	-62,55 (-98%)	-9,49	0,52	37,49	10,25

Vir: Bisnode, Bonitete.si, 2016.

### 2.3.2.5 Kazalniki likvidnosti

#### 2.3.2.5.1 Delež dolga v financiranju

Kazalnik pove, koliko sredstev je financiranih s strani tujega kapitala. Višja kot je vrednost kazalnika, bolj se podjetje financira s tujimi viri (kratkoročne in dolgoročne obveznosti). Tuje financiranje je praviloma cenejša oblika financiranja kot je financiranje iz lastnih virov. Za lastnike je boljše, da se podjetje financira iz tujih virov. Podjetje lahko prenese visoko zadolžitev pod pogojem, da je rast poslovanja zadovoljiva za pokrivanje bremena financiranja s tujimi viri ter tekoče stroške. V nasprotnem primeru se poveča tveganje, kar ima lahko za posledico problem plačilne nesposobnosti. Kazalnik je izbran kot predstavnik kazalnikov dolgoročne plačilne sposobnosti.

V Tabeli 12 je prikazan kazalnik delež dolga v financiranju.

Tabela 12: Delež dolga v financiranju

SLOLUKS d.o.o.	2011	2012	2013	2014	2015	Index 14/11	Rast abs. (rel.)	K1	K2	K3	F 43.210
Delež dolgov v financiranju	72,79	61,92	60,09	72,12	75,31	99,08	3,19 (4%)	55,14	48,72	14,30	49,20

Vir: Bisnode, Bonitete.si, 2016.

Podjetje ima delež dolga v financiranju 75,31% (0,75), kar pomeni, da podjetje financira poslovanje s tujimi viri. 75% vseh sredstev financira s tujimi viri. V kolikor ima podjetje višjo vrednost tega kazalnika je bolj tvegano za upnika. Podjetja s poslovanjem v dejavnostih, v katerih se sredstva obračajo hitreje, lažje nosijo breme višje vrednosti tega kazalnika. Podjetje ima nadpovprečno vrednost dolga v financiranju.

### 2.3.2.5.2 Plačilna sposobnost

Kazalnik nam pove koliko kratkoročnih sredstev krijejo kratkoročne obveznosti. Višja vrednost kazalca pomeni, da bo podjetje lažje poplačalo tekoče obveznosti. Vrednost kazalca se zmanjšuje, če tekoče obveznosti rastejo hitreje od kratkoročnih sredstev, kar lahko v prihodnosti poveča tveganje plačilne nesposobnosti. V praksi velja pravilo, da morajo biti kratkoročna sredstva dvakrat večja od kratkoročnih obveznosti. Če vrednost kazalnika zavzema previsoke vrednosti, lahko sklepamo, da podjetje neučinkovito uporablja kapital. To pomeni, da ima podjetje previsoko količino zalog za potrebe trga ali v preveliki meri kreditira kupce. Kazalnik je izbran za predstavnika kratkoročne plačilne sposobnosti, kaže zmožnost podjetja, da na kratek rok razpolaga z zadostno količino likvidnih sredstev za pokrivanje dospelih obveznosti. V Tabeli 13 je prikazan kazalnik plačilne sposobnosti.

*Tabela 13: Kazalnik plačilne sposobnosti*

SLOLUKS d.o.o.	2011	2012	2013	2014	2015	Index 14/11	Rast abs. (rel.)	K1	K2	K3	F 43.210
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,21	1,53	1,57	1,29	1,02	106,61	-0,27 (-21%)	1,01	1,61	4,03	1,75

*Vir: Bisnode, Bonitete.si, 2016.*

Višji kot je kazalnik, boljše je za upnika. V takšnem primeru kratkoročna sredstva pokrivajo kratkoročne obveznosti. V podjetju je kazalnik 1,02. Kazalnik je vedno pozitiven in nima zgornje meje. Če znaša vrednost kazalnika pod 1, pomeni, da ima podjetje nižjo vrednost kratkoročnih sredstev kot kratkoročnih obveznosti. Podjetje ima zelo nizek kazalnik plačilne sposobnosti in obstaja nevarnost kratkoročne plačilne nesposobnosti.

### 2.3.2.5.3 Servisiranje dolga

Kratkoročna plačilna sposobnost pomeni, da je podjetje likvidno. Denarni tok, ki ga razumemo kot prejemek, se uporablja za pokrivanje dospelih obveznosti. Dospеле obveznosti predstavljajo izdatki. Kazalnik servisiranje dolga je sestavljen iz denarnega toka v števcu ter celotnih odhodkov v imenovalcu. Višja vrednost kazalnika pomeni, da denarni tok v večji meri pokriva odhodke. Za samo podjetje je to dobro, saj se bo v takem primeru manj zadolževalo za pokrivanje tekočih obveznosti. V Tabeli 14 je prikazana vrednost kratkoročne plačilne sposobnosti.

Tabela 14: Kazalnik kratkoročne plačilne sposobnosti

SLOLUKS d.o.o.	2011	2012	2013	2014	2015	Index 14/11	Rast abs. (rel.)	K1	K2	K3	F 43.210
Servisiranje dolga	0,05	0,02	0,02	0,09	0,01	180,00	-0,07 (-84%)	0,03	0,02	0,39	0,08

Vir: Bisnode, Bonitete.si, 2016.

Višja, kot je vrednost kazalnika, boljše je. V tem primeru so odhodki bolj pokriti s strani ustvarjenega denarnega toka v obračunskem obdobju. Podjetje ima vrednost kazalnika 0,01 pomeni, da podjetje z vrednostjo ustvarjenega denarnega toka pokrije dospele obveznosti.

#### 2.3.2.5.4 Kreditna izpostavljenost iz poslovanja

Kazalnik meri razmerje med poslovnimi terjatvami in poslovnimi prihodki na zadnji poslovni dan v izbranem poslovnem letu. Delež naj bi ponazarjal kreditno tveganje subjekta iz poslovanja in spada v skupino kazalnikov, ki merijo likvidnost poslovanja subjekta. V primeru večjega deleža neplačnikov lahko podjetje zaide v likvidnostne težave, posledice so lahko večanje kratkoročnega zadolževanja podjetja in v najslabšem primeru podjetje preide v prisilno poravnavo ali stečaj. V Tabeli 15 je prikazan kazalnik kreditne izpostavljenosti.

Tabela 15: Kazalnik kreditne izpostavljenosti

SLOLUKS d.o.o.	2011	2012	2013	2014	2015	Index 14/11	Rast abs. (rel.)	K1	K2	K3	F 43.210
Kreditna izpostavljenost	0,35	0,21	0,31	0,30	0,37	85,71	0,08 (25%)	0,35	0,25	0,06	0,31

Vir: Bisnode, Bonitete.si, 2016.

Višja kot je vrednost kazalnika, večji je delež odprtih terjatev podjetja. Podjetje ima vrednost kazalnika 0,37. Visok delež odprtih terjatev podjetja predstavlja večjo kreditno izpostavljenost podjetja do svojih strank.

### 2.3.3 Celovito ocenjevanje podjetja

#### 2.3.3.1 Prednosti in slabosti posameznih podstruktur v podjetju

Podjetje mora pravočasno zaznati in izkoristiti priložnosti v svojem okolju. Podjetje mora pravočasno zaznati nevarnosti, ki se pojavijo iz okolja. Z uspešnimi ukrepi se podjetje izogne tem nevarnostim. Analiza prednosti (angl. *Strengths*), slabosti (angl. *Weaknesses*), nevarnosti (angl. *Threads*) in priložnosti (angl. *Opportunities*) nastane iz informacij iz področja znanosti in tehnologije, družbeno-političnega življenja, konkurence, trga idr.. Z ocenjevanjem poiščemo uspešne ali neuspešne podstrukture v podjetju in njihov prispevek k doseženi poslovni (ne)uspešnosti podjetja (Pučko, 2003 str. 129-133). Ocenjevanje se izvede s subjektivnim točkovanjem prednosti in slabosti posameznih podstruktur.

S SWOT analizo ocenimo notranja področja v podjetju, kjer upoštevamo prednosti in slabosti.

V procesu analize prednosti in slabosti določimo sposobnosti podjetja za čim učinkovitejšo izkoriščanje možnosti in premostitev nevarnosti iz okolja.

SWOT analiza je kot pripomoček pri oblikovanju strategije podjetja.

#### 2.3.3.2 Podstruktura storitev

Naloge posloводства v podjetju so naslednje: veliko stikov in mnogo prilagajanja, boj proti rasti stroškov, vzdrževanje kakovosti, sprotno odzivanje, vztrajanje na vitki organiziranosti in najboljših odnosih, negovanje privrženosti zaposlenih idr. Med produkti in storitvami so velike razlike, saj neuporabljena storitev nima vrednosti. Storitve lahko vrednotimo kasneje le po izkušnjah, tako kakovosti storitve ni mogoče oceniti vnaprej. Zato so standardi zelo pomembni, odstopanja od kakovosti se kažejo med izvajanjem in so vsem na očeh. Odjemalec je soudeležen v storitvi, namenjena mu je in brez njega je ni (Tavčar, 1996 str.76).

Iz izkaza poslovnega izida za zadnji dve leti ugotovimo, da je prihodek iz poslovanja padel. Tržni delež podjetja se je v zadnjih dveh letih zmanjšal. Podjetje ima široko ponudbo storitev v prodajnem programu:

- v zadnjih dveh letih se je zmanjšal prihodek storitev iz svetlobno – tehničnega projektiranja. Dobavitelj Grah Automotive, d.o.o. (Grah Lighting d.o.o.) je pričel usposablјati zaposlene za projektiranje in tako so pričeli sami izvajati storitev projektiranja,
- svetlobno – tehnične meritve na terenu, meritve se izvajajo samo na povpraševanje, ni urejenega sistema za kontroliranje doseganja predpisanih nivojev osvetljenosti,

- pregled in projektiranje sanacije javne razsvetljave za občine (s prehodom javnega sektorja na javno-zasebno partnerstvo ni več potrebe po pregledu in projektiranju razsvetljave pred razpisom) in
- tehnične meritve svetilk (.ldt in .ies), dobavitelj je poiskal novi laboratorij za meritev svetilk.

Kakovost opravljenih storitev je po oceni posloводства visoka, saj podjetje skrbi za svoje naročnike v smislu zagotavljanja stalne kakovosti, dobrega dolgoročnega sodelovanja in individualnega pristopa do naročnikov. Ocenimo lahko, da je podjetje s svojim pristopom in s svojim značilnim konceptom pred konkurenco. Ves čas lahko zagotavljamo:

- odzivnost v poslovanju,
- kakovostno izvedbo,
- kontrolo rezultatov, tudi na terenu in
- delovanje, skladno z evropskimi standardi in zahtevami slovenske zakonodaje.

Struktura prodaje se je v zadnjih dveh letih spremenila. V letu 2014 in 2015 je država ukinila subvencije za energijske prihranke pri sanaciji javne razsvetljave. Ta segment prodaje se je na trgu skoraj ustavil. V zadnjem letu so občine prešle na javno-zasebno partnerstvo pri sanaciji razsvetljave. Problem podjetja je v financiranju JZP, ker je potrebno najeti sredstva, ki se potem izplačajo s koncesijsko dejavnostjo.

Konkurenca na trgu je vse večja, zaradi rasti panoge in nizkih ovir za vstop. Podjetje ima določene prednosti pred konkurenco, predvsem v dolgoletni prepoznavnosti na slovenskem trgu in referenčnim projektom, ki so bili v tem času uspešno zaključeni. Z vstopom novih konkurentov in posledično z zniževanjem prodajnih cen se je uspešnost poslovanja poslabšala. Stopnja pokritja se je zniževala tudi zaradi večjih stroškov dela v preteklem letu. V Tabeli 16 vidimo izbor omenjenih ocen komponent v podstrukturi storitev podjetja. Ocenjujemo, da ima podjetje podstrukturo storitev, ki jo je mogoče oceniti kot srednje.

*Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev*

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Letna stopnja rasti prodaje				x		Padajoči trend v letu 2014 in 2015.
Širina prodajnega programa			x			Širina ponudbe je zadovoljiva, potrebno vpeljati inovativne modele prodaje.
Kakovost opravljenih storitev		x				Storitve so opravljene strokovno.
Struktura prodaje po dejavnostih		x				Struktura prodaje po dejavnostih se širi.
Struktura prodaje po kupcih			x			Prodaja je razvejana po različnih dejavnostih, fluktuacija kupcev je nizka. Potreba po večji razpoznavnosti podjetja na trgu.
Konkurenca				x		Konkurenca se povečuje in je agresivna.
Pokritje posameznih produktov					x	Stopnja pokritja se zmanjšuje.
Skupna ocena:		2	2	2	1	<b>SLABO, SREDNJE</b>

### 2.3.3.3 Tehnološka podstruktura

Podjetje je locirano na relativno dobri lokaciji, zelo blizu avtoceste v občini Miklavž na Dravskem polju. Poslovodstvo namerava preseliti sedež podjetja v večje poslovne prostore, v občino Maribor. Preselitev je odvisna od potreb in dodatnega zaposlovanja. Naložbe v osnovna sredstva so odvisna od širitve podjetja. Izkoriščenost opreme je dobra, saj se sproti nabavlja, ko nastane v podjetju potreba. Za poslovanje in upravljanje odnosov s strankami oz. CRM (angl. *Customer Relationship Management*) uporabljamo program Minimax. Podjetje sodeluje z zunanjimi strokovnjaki na področju razvoja in vzdrževanja informacijskega sistema ter ostalih tehnično – tehnoloških sistemov. Produktivnost dela je v zadnjih dveh letih v padajočem trendu. Ocene prednosti in slabosti po komponentah tehnološke podstrukture so prikazane v Tabeli 17.

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Lokacija			x			Lokacija je sicer primerna glede dostopnosti, vendar preveč na obrobju države.
Naložbe v osnovna sredstva			x			V računalniško opremo in tehnično opremo se investira po potrebi.
Izkoriščenost in starost opreme			x			Oprema je relativno nova.
Kakovost in razpoložljivost delovne sile	x					Delovna sila je visokoizobražena, z dolgoletnimi izkušnjami.
Informacijski sistem		x				Informacijski sistem je dober, vendar ga bo potrebno nadgraditi modularno, za namene proizvodnje in skladiščenja.
Produktivnost dela (čisti prihodki od prodaje/število zaposlenih)				x		Produktivnost dela je v padajočem trendu.
Skupna ocena:	1	1	3	1		<b>SREDNJE</b>

### 2.3.3.4 Finančno-računovodska podstruktura

Pri analizi finančne podstrukture v podjetju uporabljamo računovodske izkaze. Kazalniki so oblikovani na Bonitete.si podjetja Bisnode d.o.o. in so predstavljeni v tabeli 16. S kazalniki plačilne sposobnosti primerjamo sredstva z obveznostmi do virov sredstev (SRS 29, 2006). V primeru slabše kreditne sposobnosti bo poslovodstvo težje pridobivalo posojila, ob odobritvi posojila bodo višji stroški kreditiranja. Kazalniki obračanja nam pokažejo kolikokrat v enem letu se sredstva preoblikujejo iz denarne, preko stvarne, nazaj v denarno obliko. Višji količnik pomeni, da podjetje hitreje obrača sredstva. Podjetje ima koeficient obračanja obratnih sredstev 1,12. Dnevi obračanja obratnih sredstev (365/koeficient obračanja obratnih sredstev) za podjetje je 235 dni. V primerjavi s podjetji iz dejavnosti ima podjetje daljšo dobo obračanja obratnih sredstev. Koeficient obračanja terjatev do kupcev nam kaže število obratov terjatev v denarna

sredstva v enem letu. V podjetju je ta koeficient 2,7 in je nižji, kot je v dejavnosti. Kazalniki financiranja omogočajo analizo financiranja podjetja. Delež kapitala v financiranju (kapital/obveznosti do virov sredstev) kaže lastniško financiranje podjetja in je za podjetje 24,69%, kar je v povprečju dejavnosti. Delež dolgov v financiranju (kratkoročne in dolgoročne obveznosti/obveznosti do virov sredstev) kaže na dolžniško financiranje podjetja. Kazalnik nam pokaže, kolikšen del sredstev je financiran s tujimi viri oz. dolgovi. Kazalnik podjetja je 75,31 in pove, da se podjetje dolžniško financira. Kazalnik je v nivoju dejavnosti. Kazalnik finančnega vzvoda ((kratkoročne in dolgoročne obveznosti + rezervacije)/kapital). Večji kot je kazalnik, večji je delež dolgov kot vir financiranja. Podjetje ima kazalnik 305,09, podjetje je bolj zadolženo od povprečja dejavnosti.

V Tabeli 18 so zbrani kazalniki poslovanja podjetja. Ostali kazalniki so zbrani v poglavju 2.3.2 Analiza poslovne uspešnosti.

*Tabela 18: Kazalniki poslovanja podjetja*

SLOLUKS d.o.o.	2011	2012	2013	2014	2015	Index 14/11	Rast abs. (rel.)	K1	K2	K3	F 43.210
<b>KAZALNIKI FINANCIRANJA</b>											
Delež kapitala v financiranju	27,21	10,68	12,18	16,10	24,69	59,17	8,58 (53%)	42,93	46,26	85,70	44,83
Delež dolgov v financiranju	72,79	61,92	60,09	72,12	75,31	99,08	3,19 (4%)	55,14	48,72	14,30	49,20
Finančni vzvod (celotne obveznosti do kapitala)	267,49	579,60	493,50	447,88	305,09	167,44	-142,80 (-32%)	128,44	105,32	16,69	109,76
<b>KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI</b>											
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,21	1,53	1,57	1,29	1,02	106,61	-0,27 (-21%)	1,01	1,61	4,03	1,75
Pospešeni koeficient likvidnosti	1,17	1,51	1,54	1,27	0,93	108,55	-0,34 (-27%)	0,81	1,15	3,66	1,51
Servisiranje dolga	0,05	0,02	0,02	0,09	0,01	180,00	-0,07 (-84%)	0,03	0,02	0,39	0,08
Kreditna izpostavljenost	0,35	0,21	0,31	0,30	0,37	85,71	0,08 (25%)	0,35	0,25	0,06	0,31
<b>KAZALNIKI OBRAČANJA</b>											
Obračanje obratnih sredstev	2,97	4,37	2,81	1,34	1,55	45,12	0,21 (16%)	2,30	2,13	2,07	1,93
Koeficient obračanja sredstev	2,69	4,12	2,72	1,19	1,12	44,24	-0,08 (-6%)	1,12	1,72	1,37	1,13
Koeficient obračanja sredstev na celotne prihodke	2,69	4,13	2,72	1,36	1,32	50,56	-0,04 (-3%)	1,13	1,73	1,37	1,16
<b>KAZALNIKI DNEVI VEZAVE</b>											
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	107,45	61,49	94,71	155,62	135,38	144,83	-20,24 (-13%)	111,61	95,96	40,19	113,51
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti	100,22	56,41	80,47	123,34	103,79	123,07	-19,55 (-16%)	78,62	91,35	51,56	102,21
<b>KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI IN DOHODKOVNOSTI</b>											
Dodana vrednost na zaposlenega	45.398,00	50.889,89	58.085,50	55.823,40	40.637,26	122,96	-15.186,15 (-27%)	27.306,31	39.990,22	82.483,36	27.031,61
Gospodarnost poslovanja	1,06	1,01	1,02	1,08	1,02	101,89	-0,06 (-6%)	0,97	1,00	1,38	1,05
Čista donosnost sredstev	10,22	4,85	3,73	9,06	0,29	88,65	-8,77 (-97%)	-4,42	0,27	32,10	4,49
Čista donosnost kapitala	37,73	30,60	32,40	64,05	1,50	169,76	-62,55 (-98%)	-9,49	0,52	37,49	10,25
Poslovna donosnost sredstev	0,15	0,06	0,05	0,10	0,02	66,67	-0,08 (-77%)	-0,04	0,00	0,38	0,06

*Vir: Bisnode, Bonitete.si, 2016.*

Tabela 19 prikazuje zbirno oceno prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja.

*Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture*

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Kratkoročni koeficient				x		Koeficient je slabši, kot je v panogi in celotni ekonomiji.
Pospešeni koeficient					x	Koeficient je nižji od 1, kar pomeni da so terjatve nižje, kot so obveznosti podjetja.
Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja, koeficient gospodarnosti poslovanja				x		Koeficient je ravno na 1, kar je podobno panogi in celotni ekonomiji.
Koeficient obračanja obratnih sredstev				x		Podjetje počasneje obrača sredstva kot panoga.
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev				x		Daljši kot v panogi in ekonomiji.
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti				x		Podobno kot v panogi, slabše kot konkurenti.
Dnevi vezave terjatev do kupcev				x		Koeficient slabši kot v panogi in celotni ekonomiji.
Delež kapitala v financiranju				x		Kapitalska pokritost je slaba.
Delež dolgov v financiranju				x		Podjetje se več kot povprečje v panogi in celotni ekonomiji financira z dobavitelji.
Kazalniki finančnega vzvoda				x		Večja variabilnost poslovanja, večje tveganje poslovanja.
Skupna ocena:				9	1	<b>SLABO</b>

### 2.3.3.5 Prodajno-tržna podstruktura

Prodajna politika podjetja je usmerjena na individualno obravnavo vsakega posameznega kupca, prilagajanje in zadovoljevanje njegovih potreb, želja, standardov. Poslovodstvo je v osmih letih delovanja podjetja dobro spoznalo trg, njegove zakonitosti in raziskalo potencialni trg na področju Slovenije ter segmentiralo prodajo po dejavnostih in največjih kupcih z metodo kvalitativnega pristopa. V potencialni trg je podjetje uvrstilo vse slovenske občine. Podatke je podjetje črpalo iz različnih slovenskih poslovnih virov. Prav tako je podjetje kvalitativno analiziralo konkurenco na trgu, kjer je podjetje zaznalo vstopa na trg. Načrtovanje trženja je zelo pomembno za uspešno delovanje in preživetje podjetja na dolgi rok. Prodajni načrt nas neprestano sili k osredotočanju na kupce. V Tabeli 20 so prikazane prednosti in slabosti tržne podstrukture.

Možnost vstopa na tuje trge je visoka, saj podjetje že posluje na trgih EU. Podjetje intenzivno razmišlja o strategiji internacionalizacije, saj je slovenski trg premajhen, glede na kapacitete trga. Prodajnega oddelka v podjetju še nima, poslovodstvo skrbi za prodajo. Prodajni pogoji so relativno enaki kot pri konkurenci, vendar poslovodstvo razmišlja o prodajni politiki diferenciacije in višje kvalitete storitev ter zadovoljevanja potreb kupcev po neposrednih prodajnih poteh. Podjetje intenzivno dela na politiki stroškovne prednosti.



Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Relativni tržni delež			x			Tržni delež se ohranja oz. je v rahlem padu, manj je naročil s strani javnega sektorja.
Zadovoljstvo kupcev in prilagajanje njihovim potrebam		x				Prodajna politika je usmerjena v individualni pristop ter zadovoljevanje potreb in želja kupcev. Storitve projektiranja se opravijo brezplačno.
Kakovost raziskave trga				x		Raziskava trga ni opravljena, raziskava temelji na dnevnem kontaktiranju s kupci.
Možnost vstopa na nove trge			x			Možnost povezovanja na sosednje EU (Avstrija, Madžarska, Hrvaška) in trge zahodnega Balkana.
Sestava odjemalcev			x			Velik del odjemalcev iz domačega trga.
Prodajni pogoji				x		Podobno kot konkurenca.
Kakovost prodajnega oddelka		x				Prodajni oddelek je usposobljen, dobra podpora s strani tehničnega oddelka.
Organiziranost prodaje in prodajne poti			x			Prodaja distributerjem in končnim montažerjem.
Tržno komuniciranje			x			Sodelovanje na sejmih, kongresih. Ni plana tržnega komuniciranja.
Skupna ocena:		2	5	2		<b>SREDNJE</b>

### 2.3.3.6 Organizacijska podstruktura

Podjetje mora prilagoditi svojo organizacijo, da bo najlažje obvladalo nastale probleme v dinamičnih in hitrih spremembah v okolju. S povečanjem obsega dejavnosti in zaposlitvijo delavcev ter ustanovitvijo razvojne skupine Slotec smo pripravili organizacijsko shemo, ki ustreza delovanju podjetja in pomaga pri čim hitrejšem premagovanju nastalih problemov. V podjetju z nekaj zaposlenimi se pojavi najprej enostavna organizacijska oblika. Lastnik je osrednja oseba, ki združuje upravljalno, ravnalno in izvajalno vlogo. Organizacija je nizko formalizirana in zato uporabna v majhnih podjetjih (Mintzberg, 1983 str. 153). Po številu zaposlenih je podjetje mikro podjetje z enostavno organizacijsko strukturo. Koordinacija in komuniciranje med zaposlenimi v organizaciji sta zelo dobri. Tabela 21 prikazuje oceno prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.

*Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture*

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Zvrst in jasnost organizacijske strukture		x				Jasna in enostavna neformalna oblika strukture.
Lokacija uprave	x					Enostavno in hitro dvosmerno komuniciranje.
Razmejenost nalog, pristojnosti, odgovor	x					Naloge, pristojnosti in odgovornosti so jasno razdeljene.
Sistemi planiranja in kontrole			x			Plani so neformalni, preverjanje vsaka dva tedna.
Slog poslovanja	x					Participativno poslovanje, medsebojno sodelovanje.
Odnosi z drugimi udeleženci v okolju		x				Profesionalni in prijazni.
Vzdušje med zaposlenimi	x					Strokovno sodelovanje, sproščeno vzdušje.
Skupna ocena:	4	2	1			<b>DOBRO, ZELO DOBRO</b>

### 2.3.3.7 Kadrovska podstruktura

V podjetju se zavedamo pomena ugotavljanja in razvoja človeških zmožnosti. Podjetje ima danes šest zaposlenih.

Zaposleni v podjetju so visoko izobražen kader in v podjetju poteka usposabljanje iz dela. Za uvajanje na delovno mesto poslovodstvo podjetja zaposlenim nameni dovolj časa in je pripravljeno pomagati pri odprtih vprašanjih. Vodstvo je dinamično in fleksibilno, odprto za predloge in nove ideje zaposlenih, pripravljeno sodelovati na nivojih vseh funkcij v podjetju. Iz tega sledi cilj vodstva, da so zaposleni zadovoljni in lojalni podjetju. Plače v podjetju so primerljive z dejavnostjo. Motivacijske sheme podjetje nima izdelane. Pretok informacij je dvosmeren, kar je pogoj za dolgoročni uspeh in medsebojno zaupanje. Izostanki z dela so majhni, omejeni le na čas dopustov ter zanemarljivo majhni za bolniške staleže. V Tabeli 22 so prikazane prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.

Tabela 22: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število zaposlenih			x			Ta obseg dela bi lahko pokrivali tudi z manjšim številom zaposlenih.
Izobrazbena struktura	x					Visoka izobrazba.
Delovne izkušnje	x					Večletne strokovne izkušnje v panogi.
Fluktuacija kadrov	x					Fluktuacija je nizka.
Kakovost posloводства	x					Posloводство je v redu in v stalnem iskanju najbolj primerne strateške usmeritve za podjetje.
Zadovoljstvo zaposlenih		x				Zadovoljstvo se povečuje z uspešno izvedenimi projekti in rastjo podjetja. Cilj je strateška lojalnost.
Sistem izobraževanj in usposabljanja na delu			x			Permanentno usposabljanje skozi projektno delo.
Sistem napredovanja				x		Sistem napredovanja omejen z opravljanjem več funkcij po posameznem delovnem mestu.
Plače zaposlenih		x				Povprečne plače primerljive s panogo. Ni projektne ali provizijskega načina plačila.
Starostna struktura		x				Povprečna starost je 44 let.
Motivacija zaposlenih in sistem nagrajevanja		x				Ni sistema nagrajevanja. Potrebno razmisliti o načinu motiviranja zaposlenih.
Izostanki iz dela	x					Izostanki iz dela so malenkostni.
Skupna ocena:	5	4	2	1		<b>DOBRO</b>

## 2.3.4 Analiza priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

### 2.3.4.1 Poslovne možnosti in nevarnosti v okolju

Na osnovi prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003 str. 138).

### 2.3.4.2 Podstruktura storitev

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture storitev podjetja je opisan v Tabeli 23.

Tabela 23: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture storitev

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Gospodarska rast		x				Povečati je potrebno trženjske aktivnosti v smeri razpoznavnosti podjetja na trgu. Na trgu je rast zasebne potrošnje in večja se zaupanje gospodinjstev.
Javna naročila			x			Širina izdelčne ponudbe je zadovoljiva, potrebno je poiskati partnerje za skupne projekte in strateške zaveze.
Naložbe		x				Večja možnost ugodnega najetja kreditov, naložbene aktivnosti se bodo povečale.
Rast izvoza		x				Rast izvoza v slovenskih podjetjih. Podjetja želijo nastopiti na globalnem trgu kot odgovorni ponudniki, ki skrbijo za zdravje delavcev in varstvo okolja.
Državne investicije			x			Financiranje, dodeljeno iz skladov ESI, je dopolnjeno s financiranjem iz novega Evropskega sklada za strateške naložbe (EFSD), programa Obzorje 2020, instrumenta za povezovanje Evrope in drugih neposredno upravljanih skladov EU.
Znižanje cen surovin		x				Stopnja pokritja se zmanjšuje, zaradi pritiska na cene. Podjetje mora slediti trendov surovin in skrbeti za optimalne nabavne pogoje.
Skupna ocena:		4	2			<b>SREDNJE, DOBRO</b>

### 2.3.4.3 Tehnološka podstruktura podjetja

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture je zbrana v Tabeli 24.

Tabela 24: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Lokacija				x		Lokacija je sicer primerna glede dostopnosti, vendar je potrebno upoštevati relativno odmaknjenost od centralne Slovenije. 40% večja kupna moč v centru.
IT oprema			x			Oprema je relativno nova, vendar jo je potrebno posodobljati v okviru predvidenih stroškov.
Povečevanje zaposlovanja				x		Delovna sila je visokoizobražena. S povečanjem zaposlovanja bo prišlo do zahtev po rasti plač.
Nove tehnične rešitve		x				Potrebno je slediti tehnološkim spremembam in napredku. Povezati se je potrebno s svetovnimi proizvajalci in slediti trendu nižanja cen izdelkom na trgu.
Nove tehnološke rešitve		x				Tehnologija v LED razsvetljavi prehiteva trg, zato so nove tehnološke rešitve ponavadi cenejše.
Naložbe v R&D			x			Podjetje im aregistrirano razvojno skupino Slotec. Potrebno je poiskati sredstva preko razpisov za R&D in tako financirati del stroškov raziskovalcev preko naložb v raziskave in razvoj.
Skupna ocena:		2	2	2		<b>SREDNJE</b>

#### 2.3.4.4 Finančno-računovodska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture podjetja je prikazana v Tabeli 25.

*Tabela 25: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture*

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Instrumenti financiranja			x			Izkoristiti je potrebno ugodne pogoje financiranja na kapitalskem trgu. Usmeriti se na dolžniške instrumente za MSP preko SID banke in SPS. Koriščenje sredstev iz proračuna EU.
Počasna rast na Kitajskem trgu			x			Manjšo rast kitajskega gospodarstva je potrebno spremljati v smislu nižanja cen surovin in bolj ugodnim nabavno-plačilnim pogojem, kljub padanju vrednosti EUR nasproti US\$.
Geopolitična negotovost				x		Svojo poslovno dejavnost še bolj usmeriti na trge, ki so v rangi 500km od podjetja.
Delež kapitala v financiranju				x		Kapitalska pokritost je slaba. Oceniti je potrebno, kako se bo izvedla dokapitalizacija podjetja, preko lastnikov podjetja ali z možnim novim lastnikom. Varianta je tudi dolžniški kapital.
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti		x				Z dobavitelji se je potrebno dogovoriti za čim daljše plačilne pogoje in s tem dolžniško financirati poslovanje podjetja. Uporabiti tudi instrumente odloženega plačila pri poslovanju z večjimi dobavitelji, pri tem pa skrbeti za stroške, ki pri tem nastanejo.
Skupna ocena:		1	2	2		<b>SREDNJE</b>

#### 2.3.4.5 Organizacijska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture podjetja je opisana v Tabeli 26.

Tabela 26: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Zvrst in jasnost organizacijske strukture		x				Organiziranost je določena, prav tako vertikalni način komuniciranja s strankami.
Lokacija uprave		x				Enostavno in hitro dvosmerno komuniciranje. Komuniciranje je direktno in pravočasno. Dosegljivi smo za stranke.
Razmejenost nalog, pristojnosti, odgovornosti	x					Naloge, pristojnosti in odgovornosti so jasno razdeljene in odprte trgu.
Sistemi planiranja in kontrole			x			Planiranje moramo postaviti na tedenskem nivoju, z dnevnim kontroliranjem in usmerjenim trgu.
Slog poslovanja	x					Participativno poslovanje, medsebojno sodelovanje in odprto komuniciranje.
Odnosi z drugimi udeleženci v okolju			x			Profesionalni in prijazni. Potrebno se je še bolj usmeriti v trg in obdelovati stranke po Paretovem načelu 20:80.
Vzdušje med zaposlenimi	x					Strokovno sodelovanje, izmenjava informacij in izkušenj je odprta trgu.
Skupna ocena:	3	2	2			<b>DOBRO, ZELO DOBRO</b>

#### 2.3.4.6 Tržna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture podjetja so opisane v Tabeli 27.

Tabela 27: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Tabela : Priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture						
Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Relativni tržni delež			x			Z možnostjo najemanja bolj ugodnih virov financiranja obstaja večja verjetnost pridobivanja sredstev in s tem zapolnjevanja investicijskih vrzeli na strani javnega sektorja. Podjetje mora najti pravo razmerje med kvaliteto izdelka in pripravljenostjo trga, da plača to kvaliteto.
Zadovoljstvo kupcev in prilagajanje njihovim potrebam, kvaliteta za pravo ceno		x				Prodajna politika je usmerjena v individualni pristop ter zadovoljevanje potreb in želja kupcev. Storitve projektiranja se opravijo brezplačno, vendar je potrebno prodajo zavezati ali zaščititi.
Segmentacija trga				x		Raziskava temelji na dnevnem kontaktiranju s kupci, pri čemer se je potrebno upreti na vse možne načine elektronske komunikacije, ki je najcenejši način za obveščanje in informiranje trga.
Možnost vstopa na nove trge			x			Izkoristiti je potrebno poznavanje trga in kontaktov na teh trgih in osvojiti trg z novim izdelkom ali s cenovno prednostjo.
Rast plač		x				Podjetje se mora usmeriti na domačem trgu tudi na internetno prodajo in s tem doseči tudi individualnega porabnika.
Prodajni pogoji				x		Potrebno se je diferencirati od konkurence in uporabiti inovativne prodajne načine. Kupcu je potrebno pristopiti na osebnem nivoju.
Kakovost prodajnega oddelka		x				Prodajni oddelek je usposobljen, dobra je podpora s strani tehničnega oddelka. To kombinacijo je potrebno nadgraditi s prodajnim sistemom, ki bo omogočal dnevno komuniciranje s strankami. Vzpostaviti je potrebno "total customer relationship".
Organiziranost prodaje in prodajne poti			x			Prodajo je potrebno, kolikor je to možno, deseminirati in prodajati preko podjetji v dejavnosti in njim prepustiti vlogo tistega, ki se dogovarja s končnim kupcem.
Tržno komuniciranje			x			Nujno je potrebno vzpostaviti tržni plan. S strankami je potrebno komunicirati z vsemi možnimi načini komunikacije. Vodilo je, da stranka dobi odgovor čim prej, najkasneje v 24 urah.
Skupna ocena:		3	4	2		<b>SREDNJE</b>

#### 2.3.4.7 Kadrovska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture podjetja je prikazana v Tabeli 28.

Tabela 28: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število zaposlenih			x			Trenutni obseg dela bi lahko pokrivali tudi z manjšim številom zaposlenih. V primeru, da ne bi imeli izpopolnjenih delovnih mest bi morali za vsakega novega zaposlenega izvajati uvajanje.
Izobrazbena struktura	x					Visoka izobrazba in s tem povezani stroški plač.
Delovne izkušnje	x					Večletne strokovne izkušnje v panogi, kjer bi lahko nastopile nevarnosti v primeru, da bi kader odšel h konkurenci. Fluktuacije kadrov ni.
Kakovost posloводства	x					Posloводство je v redu in v stalnem iskanju najbolj primerne starteške usmeritve za podjetje. Potrebno bo uvesti sisteme kontroliranja in kazalnikov. S tem bodo postavljeni temelji za motiviranje zaposlenih. Na trgu je težnja po višanju plač zaposlenih, predvsem strokovnega kadra.
Zadovoljstvo zaposlenih		x				Zadovoljstvo se povečuje z uspešno izvedenimi projekti in rastjo podjetja. Cilj je strateška lojalnost, ki jo bomo dosegli z motivacijskimi prijemi. Z rastjo poslovanja se mora urediti tudi vprašanje motiviranja.
Sistem izobraževanja in usposabljanja na delu			x			Permanentno usposabljanje skozi projektno delo. Gre za izmenjavo izkušenj na tehničnem in komercialnem področju in tako sodelovanja v poslovanju.
Skupna ocena:	3	1	2	1		<b>DOBRO, SREDNJE</b>

### 2.3.5 Povzetek ugotovitve celovitega ocenjevanja podjetja

Zbirno oceno prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja postavimo na koncu analize. Pridemo do končnega rezultata, katera od posameznih podstruktur prispeva največ in katera najmanj k uspešnosti poslovanja podjetja v preteklem obdobju. Rezultat nam predstavi tudi poslovne možnosti in nevarnosti. Iz tabele je razvidno, da imata velik vpliv k poslovni uspešnosti finančno-računovodska podstruktura, ki kaže na probleme, ki so se pojavili v zadnjem poslovnem letu. Podjetje je v zadnjem poslovnem letu manj poslovalo s slovenskimi občinami. Država je zaprla investicije nepovratnih sredstev v razsvetljava in je posledično prišlo do prekinitve investicij. Zaradi zakonodajne zaveze morajo občine sanirati razsvetljava do konca leta 2016, zato obstaja tržni potencial, ki se je v zadnjih dveh letih usmeril v javno-zasebna partnerstva. V Tabeli 29 je prikazan prispevek podstruktur k poslovni uspešnosti.



*Tabela 29: Prispevek podstruktur k poslovni uspešnosti, prednosti in slabosti*

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Podstruktura storitev		x			
Tehnološka podstruktura		x			
Finančno-računovodska podstruktura				x	
Prodajno-tržna podstruktura			x		
Organizacijska podstruktura		x			
Kadrovska podstruktura	x				

Podstrukture storitev, tehnološka podstruktura, organizacijska podstruktura in kadrovska podstruktura imajo v podjetju veliki prispevek k poslovni uspešnosti. Ta se kaže predvsem v dobri komunikaciji med zaposlenimi in drugimi udeleženci v širšem okolju. Največjo težo bo v prihodnosti odigrala prodajno-tržna in finančno-računovodska, predvsem v smislu ponovnega preboja podjetja na slovenskem trgu.

Na osnovi analize prednosti in slabosti podjetja z upoštevanjem napovedi gospodarskih, političnih, tehnoloških in konkurenčnih razvojev v okolju podjetja, je bila narejena tudi ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v podjetju na osnovi potenciala podjetja. Iz Tabele 30 je razvidno, da za podjetje predstavlja največjo priložnost prodajno-tržna podstruktura. Priložnosti se kažejo predvsem zaradi možnosti širitve in povezovanja z drugimi podjetji, zaradi povečanja tržnega deleža ter možnosti širitve prodaje več kupcem v različnih dejavnostih in na različnih trgih, predvsem zunaj domačega trga. Največjo nevarnost predstavljata finančno-računovodska podstruktura in kadrovska podstruktura, zaradi likvidnostnih problemov in nevarnosti odhoda kadrov, tudi zaradi slabega finančnega poslovanja in s tem povezanimi stroški podjetja.

Iz predstavljenega sedaj izluščimo glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v podjetju. Prednosti in slabosti izhajajo in se nanašajo na podjetje, priložnosti in nevarnosti pa izhajajo iz okolja. Ocene so narejene na temelju managerske presoje.

Tabela 30: Prispevek podstruktur k poslovni uspešnosti, priložnosti in nevarnosti

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	Priložnosti.....		Nevarnosti		
	2	1	0	-1	-2
Podstruktura storitev		x			
Tehnološka podstruktura			x		
Finančno-računovodska podstruktura			x		
Prodajno-tržna podstruktura		x			
Organizacijska podstruktura		x			
Kadrovska podstruktura		x			

V Tabeli 31 so predstavljeni zbirni podatki prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje.

Tabela 31: Zbirna ocena glavnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja

Prednosti		Slabosti	
1.	Kvaliteta opravljenih storitev	1.	Možnost likvidnostnih problemov na dolgi rok
2.	Kvalitetno poslovanje	2.	Kazalniki poslovanja so slabši, kot so v dejavnosti
3.	Individualni pristop in koncept zadovoljevanja želja in potreb kupcev	3.	Slaba realizacija projektne dela
4.	Timsko delo in dvosmerno komuniciranje med poslovodstvom in zaposlenimi	4.	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev
5.	Kvaliteten in usposobljen kader z dolgoletnimi izkušnjami	5.	Slaba prepoznavnost podjetja, kot blagovne znamke
Priložnosti		Nevarnosti	
1.	Dopolnitev prodajnih storitev na tržnem segmentu nizkocenovnih izdelkov in tržnih niš	1.	Problemi z obstoječim dobaviteljem
2.	Doseganje visoke letne stopnje rasti prodaje in povečanje tržnega deleža na slovenskem trgu	2.	Vstop novih konkurentov v panogo
3.	Vstop na tuje trge in povezovanje z drugimi podjetji	3.	Visoka pogajalska moč kupcev
4.	Organizacija prodajnega oddelka oz. organiziranje projektne dela, prilagajanje potrebam trga	4.	Rivalstvo med obstoječo konkurenco in cenovni boj
5.	Izdelava sistema nagrajevanja	5.	Hiter razvoj tehnologije in možnost pojava substitutov

### 3 PREDLOG IZBRANIH STRATEGIJ

#### 3.1 Postavljanje strateških ciljev podjetja

Za planske cilje si bomo v podjetju postavili rezultate, ki jih v podjetju želimo doseči. Povedali nam bodo, katerim ciljem je potrebno dati prednost in na kaj se je potrebno osredotočiti in usmeriti prizadevanja v podjetju. Strateški planski cilji se nanašajo na prihodnje obdobje, za katero oblikujemo strategijo podjetja. Proces oblikovanja planskih ciljev je mogoče razdeliti na tri faze. Najprej gre za oceno potrebe po preoblikovanju poslanstva in/ali vizije podjetja. Potem se izbere ključne ciljne kazalce, ki nam v kakovostnem smislu izražajo cilje. V procesu izbiranja ključnih kazalcev izberemo splošne kazalce uspešnosti in kazalce vezane na podstrukture podjetja. Tretji del je namenjen pripisovanju ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem, ki bodo izražali planske cilje. Generirali bomo več možnih strategij, ki bodo podjetje vodile na poti pri doseganju ciljnih kazalcev.

#### 3.2 Opredelitev nove vizije in poslanstva podjetja

Za povečanje uspešnosti podjetja je potrebno vzpostaviti kar nekaj aktivnosti (Hitt, 2001, str. 50): ponovno ustvariti in oblikovati vizije, ugotoviti morebitne ovire, oblikovati nove vizije za javno uporabo, razširiti trge ali segmente, spremeniti programske vsebine, zmanjšati prednosti konkurence na trgu, pospešiti implementacijo nove vizije, usmeriti aktivnosti v promoviranje, ustvarjati pozitivno energijo, zoperstaviti se vodilnemu konkurentu. Predlagana nova vizija podjetja:

**»Podjetje Sloluks želi postati vodilni ponudnik LED razsvetljave na slovenskem trgu, v državah osrednje Evrope in zahodnega Balkana. Našim strankam želimo ponuditi celovito svetlobno storitev pod blagovno znamko SLOLUKS«.**

Poslanstvo organizacije določamo na temelju presoje. Opredeljevanje misije je pod močnim vplivom osnovnih smotrov podjetja, osebnih ciljev in želja ter vrednot posloводства. Ko je misija opredeljena, postane poslovna filozofija podjetja. Poslanstvo je dinamičen koncept, ki označuje osnovne smeri gibanja in obnašanja podjetja v prihodnosti. Dobro postavljena definicija poslanstva daje zaposlenim v podjetju namen, smer in možnosti. Je kot »nevidna roka«, ki vodi zaposlene, da delajo samostojno in hkrati kolegialno, ter stremijo k uresničitvi cilja podjetja (Kotler, 1996 str. 66).

V SWOT analizi smo ugotovili, da je potreba po širitvi prodajnega programa in diferenciacije storitev podjetja. Pomembna je ugotovitev o potrebnem individualnem pristopu do vsakega kupca, saj to zagotavlja dobre poslovne odnose in pravilno prepoznavnost problemov za odlično nudenje storitev. S takšnim pristopom bo posloводство podjetja zagotovilo dolgoročno

sodelovanje in zaupanje kupcev. Potrebno je prepoznati kupčeve probleme, mu ponuditi dolgoročne rešitve in pokazati njegove koristi. Podjetje si lahko s takim pristopom zagotovi več poslovnih priložnosti in dolgoročno sklenjenih poslov. Na osnovi SWOT analize je predlagana opredelitev novega poslanstva podjetja:

**»V podjetju bomo sledili tehnološkemu razvoju in ponujali našim kupcem najboljše rešitve LED razsvetljave. Z individualnim pristopom, svetovanjem in odličnim konceptom izvedbe bomo zmanjšali njihove stroške poslovanja in povečali konkurenčno prednost. S kakovostjo ponujene storitve bomo ustvarili zadovoljne kupce.**

**Zavedamo se odgovornosti do okolja, razvijamo in podpiramo aktivnosti družbeno odgovornega podjetja. Podjetno kulturo gradimo na načelih odličnosti, profesionalnosti, stalno zavezanost inoviranju, komuniciranju in izobraževanju.«**

Opredeljeno poslanstvo podjetja govori o okvirnih opredelitvah, kam bo podjetje v prihodnosti usmerjeno in v katere smeri bo delovalo.

### **3.3 Postavljanje temeljnih strateških ciljev podjetja**

Strategija podjetja mora biti jasno opredeljena tako, da je iz nje moč razbrati strateško usmeritev, osredotočeno na nekaj ključnih dejavnikov uspeha (angl. *Key Success Factors*), potencialnih virov in elementov konkurenčne prednosti (Čater et al., 2011 str. 146). Ključne vsebine poslovnega procesa določajo ključni dejavniki uspeha, opredeljeni v strategiji. Sistem za merjenje uspešnosti je tako že orodje uresničevanja strategije in managerske kontrole. Omogoča neprekinjeno kontrolo, ali se strategija izvaja v načrtani smeri. Ključni dejavniki uspeha pomagajo izbrati tudi prioriteta področja na operativni ravni. Management mora vzpostaviti različne mehanizme za motivacijo zaposlenih v podjetju, da bodo sledili strateški usmeritvi. Sistem kazalcev za merjenje uspešnosti šteje med mehanizme za motivacijo. Da bo lahko deloval kot jasen mehanizem za motiviranje, je potrebno kazalce uspešnosti vključiti v sisteme variabilnega nagrajevanja. Najpomembnejše sodobne sisteme kontrole predstavljajo sistemi kazalcev za merjenje uspešnosti poslovanja (angl. *Performance Measurement Systems*) in sistemi nagrajevanja zaposlenih (angl. *Incentive Systems*). Sodobni sistemi kazalcev za merjenje uspešnosti zapirajo vrzel med strateško in operativno ravno v podjetju, med poslanstvom, vizijo in strategijo ter aktivnostmi zaposlenih. Sodobni sistem kazalnikov za merjenje uspešnosti upošteva štiri ključne značilnosti: povezani so s strategijo, vključujejo finančne in nefinančne kazalce, vzpostavljene so vzročno-posledične zveze med dejavniki uspeha in med kazalci, razčlenjeni so na podsisteme na nižjih organizacijskih ravneh (angl. *Cascading*). V procesu izbiranja ključnih kazalcev izbiramo na eni strani splošne kazalce uspešnosti podjetja, na drugi pa določene kazalce, vezane na podstrukture podjetja. Ciljne vrednosti izbranih kazalcev planskih ciljev določimo glede na dosedanje dosežene rezultate poslovanja podjetja. Večina podjetij se odloči za splet ciljev, ki ga sestavljajo rast prodaje,

donosnost, izboljšanje tržnega deleža itd. Različni cilji morajo biti hierarhično, količinsko, realno in skladno opredeljeni, da sistem deluje (Kotler, 1996 str.83).

Strateški cilj podjetja je čim večji prihodek iz poslovanja in posledično dobiček iz poslovanja. V podjetju se zavedamo, da je ta cilj mogoče doseči posredno preko povečanja prodaje podjetja in osvojitve čim večjega tržnega deleža. Na osnovi analiz poslovanja podjetja v preteklosti lahko strateški planski cilji podjetja razvijajo ciljne vrednosti v pogledu razvoja podstruktur storitev, tehnologije, finančne, prodajno-tržne, organizacijske in kadrovske.

### **3.4 Postavljanje strateških planskih ciljev podjetja**

#### **3.4.1 Cilji po podstrukturah**

Iz strateških ciljev in ugotovitev SWOT analize postavimo cilje podjetja po podstrukturah. Pri tem smo upoštevali ugotovitve iz analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, opredeljene v poglavju Analiza okolja.

#### **3.4.2 Cilji v pogledu finančne podstrukture**

- Kazalnike poslovanja je potrebno izboljšati v naslednjih dveh letih:
  - Ekonomičnost poslovanja izboljšati za 5%,
  - Produktivnost poslovanja povečati za 100%,
  - Rentabilnost podjetja:
    - ROA 3,00%
    - ROE 15,00%.
- Zmanjšati vezavo terjatev do kupcev za polovico in pri novih kupcih upoštevati njihovo boniteto ter iskati uspešne in likvidnostno zdrave kupce.
- V primeru rizičnih kupcev skrbeti za zavarovanje poslovanja podjetja.

#### **3.4.3 Cilji v pogledu podstrukture storitev**

- Povečati mrežo stalnih kupcev v dejavnostih, ki so najbolj zastopane v prodajnem portfelju podjetja za 20% do konca 2017.
- Razširiti prodajni program in ponudbo podjetja v dveh smereh. S stroškovno učinkovitostjo vpeljati na trg nizkocenovne izdelke in z diferenciacijo doseči drugačno ponudbo za naročnike. V septembru 2016 vpeljati nizkocenovni izdelek in diferenciran izdelek na slovenski trg.

#### **3.4.4 Cilji v pogledu tehnološke podstrukture**

- Povečati tehnološke možnosti izdelkov iz ponudbe izdelkov iz stroškovne prednosti in diferenciacije, prodaja za 20% več izdelkov z višjo dodano vrednostjo.
- Zagotoviti stalno podporo informacijskemu sistemu podjetja, povprečen odzivni čas na povpraševanje 24 ur, gre za permanentni cilj.

#### **3.4.5 Cilji v pogledu prodajne-tržne podstrukture**

- Povečati prodajo in prihodke v naslednjih letih, kot je to razvidno iz plana podjetja za leta 2016-2019, rast prodaje v letu 2017 za 100%.
- Vstopiti na sosednje trge (Avstrija, Madžarska, Hrvaška) in trge Zahodnega Balkana (Srbija, BiH, Črna Gora, Kosovo, Makedonija), v vsaki državi pridobiti enega partnerja.
- Organizirati prodajo v prodajnem oddelku, 40% realizacije ponudb do konca leta 2017.
- Povečati prepoznavnost blagovne znamke podjetja preko spletnih oglaševanj in tiskanih medijev.

#### **3.4.6 Cilji v pogledu kadrovske podstrukture**

- Vzpostaviti sistem projektnega dela s končnimi strankami. Samo s celovito in kvalitetno storitvijo se bodo kupci vračali. Vzpostaviti sistem projektnega vodenja in v letu 2017 narediti 20 projektov.
- Vzpostaviti sistemizacijo delovnih mest, sistem kontrole in nadzora, motiviranje in nagrajevanje, optimizacijo delovnih procesov. Pripraviti sistem nagrajevanja za opravljene in plačane projekte, konec leta 2016.
- Vzpostaviti timsko sodelovanje in prijazno delovno okolje v podjetju in širšem okolju, kjer podjetja deluje. Število predlog izboljšav, 10 izboljšav na zaposlenega v letu 2017.

#### **3.4.7 Cilji v pogledu organizacijske podstrukture**

- Ves čas zagotavljati dvosmerno komunikacijo med zaposlenimi in sistem vodenja, znižanje celotnih stroškov za 10% v letu 2017.
- Povečanje ravni produktivnosti dela kot osnove za doseganje boljših rezultatov poslovanja, uvedbi programe proizvodnega in skladiščnega poslovanja v letu 2016.

## **3.5 Razvijanje možnih poslovnih strategij podjetja**

### **3.5.1 Strategija rasti podjetja**

Planski razkorak, ki smo ga ugotovili pri podjetju, je izhodišče za razmišljanje o prihodnih usmeritvah podjetja. Nastopi kot posledica postavljenih strateških ciljev, ki zahtevajo rast podjetja. Zato na osnovi planskega razkoraka razvijamo strategijo rasti podjetje, ki jim daje poslovodstvo podjetja prednost pred strategijami ustalitve in strategijami krčenja. LED tehnologija na slovenskem trgu je danes na krivulji življenjskega cikla med fazo rasti in fazo zrelosti. Podjetje mora v rastoči dejavnosti rasti, če ne želi izgubiti v konkurenčni tekmi. Danes je rast podjetja celo vprašanje obstoja in preživetja podjetja v dejavnosti. Uspešno uresničevanje strategije rasti v zreli panogi pomeni za podjetje izboljševanje tržnega deleža in s tem konkurenčnega položaja. Pomembno je, kako obvladati dinamiko trenutnega okolja, oblikovati osnove za konkurenčno prednost in razviti zmagovalne strategije za poslovanje podjetja v prihodnosti. V poglavju smo poskušali oblikovati nekaj različnih strateških usmeritev, ki bi v podjetju tlakovale glavno pot do planskih ciljev. Strategija rasti podjetja pomeni usmeritev podjetja na povečanje svojega obsega, ki ga največkrat izražamo z obsegom prodaje. Med strategijami rasti podjetja ločimo strategije notranje in zunanje rasti. Poslovodstvo se bolj nagiba k strategijam notranje rasti podjetja. Z njo razumemo usmeritev na investiranje v izgradnjo novih zmogljivosti podjetja na že obstoječih, strateških poslovnih področjih ali pa na tistih, ki so za podjetje nova. Za strategije notranje rasti je značilnost, da podjetje potrebuje več časa za uresničevanje. Pomembne vrste strategij notranje rasti podjetja so: strategija obdelave trga, strategija razvoja trga, strategija razvoja proizvoda in strategija diverzifikacije. V podjetju se bomo odločili za kombinacijo notranjih rasti podjetja. Vsaka strategija zahteva drugačen obseg sprememb v podjetju in drugačno višino tveganja. Med strategijami zunanje rasti podjetja, kamor prištevamo: strategija priključitve (prevzema, pripojitve), strategija združitve in dolgoročnega sodelovanja (strateške zveze ali strateške mreže) na osnovi kapitalskega povezovanja ali na pogodbeni osnovi, bi bila za podjetje najbolj primerna zunanja rast podjetja na pogodbeni osnovi dolgoročnega sodelovanja. Možnosti rasti podjetja bom opisal v poglavju Oblikovanje poslovnih strategij s pomočjo izdelave SWOT matrike podjetja.

### **3.5.2 Oblikovanje poslovnih strategij s pomočjo izdelave SWOT matrike podjetja**

Poslovne strategije smo oblikovali tako, da bomo upoštevali za podjetje pomembne dejavnike, ki smo jih spoznali pri analizi zunanjega in notranjega okolja. Poskušali bomo izkoristiti ugotovljene prednosti, preseči slabosti, izrabiti priložnosti in se izogniti nevarnostim. Generirali bomo alternativne strategije z uporabo TOWS matrike, ki nam ilustrira kako se lahko zunanje priložnosti in nevarnosti ujemajo z notranjimi prednostmi in slabostmi in rezultirajo v štirih možnih strateških alternativah. TOWS matrika nam zagotavlja sredstva za ideje (angl.

*brainstorming*) alternativnih strategij, za spodbudo managerjem pri kreiranju različnih strategij rasti in omejevanja in so uporabne za generiranje korporativne, kot tudi poslovne strategije.

Tako smo kreirali t.i. TOWS matriko s štirimi možnimi generiranimi strategijami:

- SO strategije, ki uporabljajo prednosti, da bi uporabile možnosti,
- WO strategije, ki s prednostjo možnosti premagujejo slabosti,
- ST strategije, ki uporabljajo prednosti za izogibitev nevarnostim in
- WT strategije, ki minimizirajo slabosti in se izogibajo nevarnostim.

V Tabeli 32 smo izdelali SWOT matriko, kjer poskušamo nakazati možne strateške usmeritve.

V nadaljevanju opisujemo vsako od predlaganih poslovnih strategij.



Tabela 32: Oblikovanje možnih poslovnih strategij na podlagi glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Oblikovanje možnih poslovnih strategij na osnovi SWOT analize		Notranji dejavniki			
		PREDNOSTI (S)		SLABOSTI (W)	
		1.	Kvaliteta opravljenih storitev	1.	Možnost likvidnostnih problemov na dolgi rok
2.	Kvalitetno poslovanje	2.	Kazalniki poslovanja so slabši, kot so v dejavnosti		
3.	Individualni pristop in koncept zadovoljevanja želja in potreb kupcev	3.	Slaba realizacija projektnega dela		
4.	Timsko delo in dvosmerno komuniciranje med poslovodstvom in zaposlenimi	4.	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev		
5.	Kvaliteten in usposobljen kader z dolgoletnimi izkušnjami	5.	Slaba prepoznavnost podjetja, kot blagovne znamke		
Zunanji dejavniki	Priložnosti (O)		<b>SO strategije</b> - Strategija razvoja proizvoda - Strategija obdelave domačega trga - Strategija dolgoročnega sodelovanja s partnerji v tujini	<b>WO strategije</b> - Strategija diferenciacije - Strategija tržnih niš	
	1.	Dopolnitev prodajnih storitev na tržnem segmentu nizkocenovnih izdelkov in tržnih niš			
	2.	Doseganje visoke letne stopnje rasti prodaje in povečanje tržnega deleža na slovenskem trgu.			
	3.	Vstop na tuje trge in povezovanje z drugimi podjetji			
	4.	Organizacija prodajnega oddelka oz. organiziranje projektnega dela, prilagajanje potrebam trga			
	5.	Izdelava sistema nagrajevanja			
	Nevarnosti (T)		<b>ST strategije</b> - Strategija razvoja trga s sodelovanjem	<b>WT Strategije</b> - Strategija ohranitve ali stabilizacije	
	1.	Problemi z obstoječim dobaviteljem			
	2.	Vstop novih konkurentov v panogo			
	3.	Visoka pogajalska moč kupcev			
4.	Rivalstvo med obstoječo konkurenco in cenovni boj				
5.	Hiter razvoj tehnologije in možnost pojava substitutov				

**Strategija razvoja proizvoda** temelji na razširitvi prodajnega programa zaradi izboljšanja obstoječih proizvodov ali širjenja izdelčnih linij in ponudbe storitev podjetja. S strategijo razvoja proizvoda se ponujajo možnosti, da bi na obstoječem trgu dopolnili poslovanje z novimi prodajnimi storitvami in programi kvalitetnih nizkocenovnih izdelkov in dosegli relativne stroškovne učinke ekonomije obsega. Podjetje lahko s strategijo razvijanja novih proizvodov ponuja izdelke obstoječim kupcem. Pri tem podjetje ohranja prednosti, ki jih ima zaradi obstoječih odjemalcev, prevzema pa stroške in tveganje s tržno komunikacijo in uvajanjem novih proizvodov. S sledenjem tehnološkim spremembam in napredku je potrebno slediti cenovnim trendom na trgu. Povečanje portfelja izdelkov ima namen osvojiti večji tržni delež z razširjeno ponudbo. Izkoristiti je potrebno poznavanje trga in trg osvojiti z novim izdelkom ali cenovno prednostjo. Govorimo o ekonomijah obsega, standardizacije proizvodov, ugodnejših dostopov do potrebnih surovin, materialov in sestavnih delov. Razvoj je usmerjen v izboljšanje proizvoda. Pomembni so nizki stroški dela in nizki stroški zalog. Razviti mora biti kultura stroškov.

**Strategija obdelave domačega trga** temelji na prednostih in slabostih tržne podstrukture ter na ohranjanju obstoječe podstrukture storitev. Strategija obdelave domačega trga zajema izbrani ciljni trg, kjer izbiramo ciljne odjemalce in uporabimo konkurenčne prednosti na trgu, na nivoju izdelka ali storitve (Brooksbank, 1994 str. 10). V okviru tržne podstrukture pomeni to višji tržni delež in večji trg. Sistem distribucije je naravnan na velik obseg in nizke stroške. Podjetje postavi agresivno politiko cen. Pri tem je pomembno razmerje med prihodki in odhodki v podjetju oz. zniževanje stroškov na enoto proizvoda. Strategija obdelave domačega trga prispeva k povečanju tržnega deleža, kar zahteva intenzivno pridobivanje novih kupcev in uporabo novih trženjskih pristopov. Povečati je potrebno trženjske aktivnosti v smeri razpoznavnosti podjetja na trgu. Pri tem si podjetje ustvarja primerjalno prednost z nižjimi cenami na enoto, popusti glede na količino prodanih izdelkov, daljšimi plačilnimi roki in posledično kreditiranjem kupcev. Strategija obdelave trga izhaja iz strategij, ki jih podjetje izbere za svoje programe, izdelke in storitve, ki zadovoljujejo potrebe ciljnega segmenta tržišča. Na trgu je prisotna rast zasebne potrošnje in povečano zaupanje gospodinjstev. Večje so možnosti najetja kreditov in s tem se bodo povečale naložbene aktivnosti. Možni pristopi so intenzivnejše oglaševanje, s tem strategija penetracije na trg in jemanje tržnega deleža konkurenci ter s tem zaostrovanje konkurenčnega boja in možnosti cenovnih vojn.

**Strategija dolgoročnega sodelovanja s partnerji v tujini** izhaja iz trženja obstoječih proizvodov novim uporabnikom. Pri tem podjetje ohranja prednosti vpeljanih in znanih proizvodov ter vpeljanih in znanih tržnih poti. V primeru novih tržnih poti mora podjetje prevzeti težave in tveganje zaradi novih odjemalcev, pri katerih mora izgraditi zaupanje in povezave. Pri širjenju na tuje trge, podjetje ne sme spregledati kulturnih razlik in navad naročnikov. Vstop na tuje trge pomeni ofenzivno oblikovanje novih prodajnih poti in kanalov,

ki se v podjetju kažejo v povezavah z drugimi podjetji, ki že delujejo na ciljnih trgih. Strategija dolgoročnega sodelovanja s partnerji v tujini pomeni možnost rasti in izgradnje večje pozicije moči podjetja. Podjetje bo moralo določiti trge v Srednji Evropi in Zahodnem Balkanu, na katerih bo začelo s strategijo dolgoročnega povezovanja (Avstrija, Hrvaška, Madžarska, Srbija, BiH, Črna Gora, Kosovo, Makedonija).

**Strategija fokusa** se lahko nanaša na določeno skupino kupcev na trgu ali pa na geografski segment. Podjetje lahko na določenem segmentu trga razvije konkurenčno prednost v cenovnem smislu, kar pomeni, da ima na tem segmentu stroškovno prednost pred konkurenco. Podjetje pa lahko na določenem segmentu trga razvije močno diferenciacijo v izbranem tržnem segmentu. Strategijo fokusa podjetja je mogoče oblikovati glede na dejavnost in velikost kupcev ali glede na geografski položaj. Podjetje lahko poveča diferenciacijo tako, da postane edinstveno pri opravljanju obstoječih aktivnosti ali pa spremeni verigo vrednosti na način, ki bo povečal edinstvenost podjetja. Za uspešno uresničevanje strategije diferenciacije mora biti najvišja kakovost izdelka in nadpovprečna tehnološka raven. Potrebna je sposobnost doseganja kratkih rokov dobav.

**Strategija razvijanja trga s sodelovanjem** pomeni razširjanje ponudbe obstoječih izdelkov in storitev na novih tržnih segmentih. Gre za rast obsega prodaje z iskanjem novih tržnih možnosti. Strategija poudarja usmeritev na razvijanje strateškega partnerstva z drugimi podjetji. Govorimo lahko o strategiji skupnih vlaganj, uvoza licence ali strategiji razvijanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja. Gre za sodelovanje na področju trženja, raziskovanja in razvijanja strateških mrež. Namen sodelovanja je povečanje prednosti pred konkurenco in zmanjšanje moči kupcev. Za podjetje je najbolj primerna strategija razvijanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja na področju tehnologije, prodaje in trženja.

**Strategija ohranitve ali stabilizacije** pomeni ohranjanje obstoječega cilja. Strategija je primerna za uspešna podjetja v povprečno privlačnih panogah. Podjetje deluje v privlačni panogi z visoko konkurenčnim položajem, zato lahko izbere strategijo previdno nadaljnj, ki je namenjena podjetjem v panogi, kjer je okolje predvidljivo in se v prihodnosti kažejo številne priložnosti ali pa tudi številne nevarnosti. Potrebno se je izogniti prehitrim odločitvam in sprejemati odločitve na temeljitih presojah.

## SKLEP

Podjetje mora pri strateškem planiranju razviti strategije odpravljanja planskih vrzeli. Strategija je odgovor na zunanje priložnosti in nevarnosti ter notranje prednosti in slabosti, hkrati pa je sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti podjetja.

Vsako podjetje mora inovativno razvijati strategije. Uspešnejše bo tisto podjetje, ki se bo hitreje uspelo prilagoditi sodobnim razmeram v okolju. To pa lahko storimo s strateškim upravljanjem in poslovođenjem. Prvi del magistrske naloge je zato usmerjen v spoznavanje celotnega procesa strateškega planiranja.

Strateško upravljanje in poslovođenje zajema veliko število odločitev in aktivnosti, ki zagotavljajo dolgoročen obstoj organizacije. Sem spada ocenjevanje okolja, oblikovanje in uresničevanje strategij ter spremljanje in kontrola. Strateško planiranje je proces izdelave strateških planov, ki opredeljujejo vizijo in poslanstvo, strateške cilje, strategije in politiko podjetja.

V nalogi sem predstavil podjetje, kjer sem delni lastnik in je tudi moje področje delovanja v trženju. V nalogi je kratek opis dejavnosti, kjer podjetje deluje že osem let. Za osnove razvijanja strategij sem najprej napravil podrobno ocenjevanje in opazovanje okolja podjetja. S tem se lahko izognemo nepredvidenim strateškim presenečenjem. Z analizo trga je bil analiziran tržni potencial in s tem možnost napovedi prodaje podjetja v prihodnosti. Podjetje bo še lahko uspešno, če bo znalo izkoristiti tržne priložnosti, povečati tržni delež in razširiti dejavnost na sosednje trge.

Z analizo poslovanja podjetja so postavljena poslovna izhodišča, na podlagi katerih se lahko sprejmejo ustrezne strateške odločitve s ciljem, da se uspešnost podjetja v prihodnje izboljša. Analiza primerja podjetje z drugimi podjetji v dejavnosti, kar predstavlja osnovo za izdelavo celovite ocene podjetja. S kazalniki financiranja, plačilne sposobnosti, obračanja, gospodarnosti, donosnosti in dohodkovnosti smo ocenili uspešnost podjetja, kjer so kazalniki v zadnjem letu poslovanja pod panožnim povprečje in slabši kot podjetij v dejavnosti.

Celovito strateško ocenjevanje podjetja predstavlja vrsto dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Dejavnike sem ocenjeval s pomočjo analitičnega in subjektivnega vrednotenja s pomočjo poslovodstva podjetja, kar je pripeljalo do skupne ocene prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Glavne ugotovitve izdelave celovite ocene so strnjene v zbirni oceni, ki predstavlja izhodišče za učinkovito iskanje in razvijanje poslovnih strategij. V nadaljevanju je predlog nove vizije in poslanstva podjetja glede na ugotovitve iz SWOT analize in analize privlačnosti panoge.

Oblikovani so bili strateški planski cilji, tako temeljni kot delni, po podstrukturah v podjetju za obdobje do vključno 2019. Glede na poslovni načrt, ki je bil pripravljen pri ustanovitvi podjetja in z njegovo dejansko realizacijo v zadnjih petih letih delovanja, se je pokazala potreba po oblikovanju novih strategij v podjetju. Na osnovi TOWS matrike sem oblikoval nove možne

strategije podjetja. Opredelil sem najbolj perspektivne alternative poslovnih strategij podjetja, in sicer strategijo razvoja proizvoda, strategijo obdelave domačega trga, strategijo dolgoročnega sodelovanja s partnerji v tujini, strategijo fokusa, strategijo ohranitve ali stabilizacije, strategijo trga s povezovanjem in strategijo diverzifikacije. Lahko bi dodali tudi nekatere funkcijske strategije, ki jih lahko oblikujemo na osnovi SWOT matrike, kot so strategija oglaševanja, strategija spodbujanja, motiviranja zaposlenega in pogodbenega kadra, strategijo zaposlovanja in razvoja kadrov ter strategijo razvoja informacijskega sistema. Katera strategija je za podjetje najobetavnejša in najprimernejša poslovna strategija, je težko oceniti. Poslovodstvo jih mora še temeljito oceniti in izbrati najbolj ustrezne med njimi, ki jih podpre še z bistvenimi funkcijskimi strategijami.

Današnja dinamična okolja v panogah, ki se hitro razvijajo, potrebujejo dinamične strategije. To so strategije, ki od podjetij zahtevajo sklepanje koherentnih kompromisov med logiko nizkih stroškov in diferenciacijo, kot primarnih dejavnikov strateškega obnašanja, ki privlači odjemalce. V takšnih panogah z dinamičnim tekmovanjem so pred podjetji stalni izzivi za izboljšanje ponudbe in inoviranjem pravil konkuriranja. V dinamičnih panogah se zdi, da je več možnosti za uspeh s kombinacijo strategij. Podjetje se bo v svojem prihodnjem delovanju usmerjalo na stroškovne prednosti in diferenciacijo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za javno pravne evidence in storitve. *Sklep o vpisu v poslovni register Slovenije*. Maribor. 25.03.2008.
2. Asch, D. (1992). *Strategic Control: A Problem Looking for a Solution*. Long Range Planning 25 (2), (str.105-110). Hussey.
3. Bisnode. *Bonitete.si*. Najdeno 4. junij 2016 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/Informator/Pages/Home.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI>
4. Brooksbank, R. (1994). *The anatomy of marketing positioning strategy*. Marketing Intelligence & Planning.
5. Carpenter, A.M. & Sanders, G. Wm. (2007). *Strategic Management*. Upper Saddle River. Pearson-Prentice Hall.
6. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
7. De Vries M.F.R.K. & Florent-Treacy E. (1999). *The Global Leaders: Richard Branson, Percy Barnevik, David Simon and The Remaking of International Business*. Jossey-Bass (1st ed.)
8. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
9. Drucker, P. (1970). *The age of Discontinuity*, London. Heinemann.
10. Drucker, P. (1974). *Management*. London. Heinemann.
11. Evropska komisija. (2016a). *Zimska gospodarska napoved Evropske komisije*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/eu/forecasts/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/forecasts/index_sl.htm)
12. Evropska komisija (2016b). *Delovni dokument služb komisije. Poročilo o državi – Slovenija 2016, SWD(2016) 92 final/2*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016\\_slovenia\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_slovenia_sl.pdf)
13. Gutenberg, E. (1968). *Économie de l'entreprise*. Paris. Sirey.
14. Henderson, B.D. (1970). *The growth-share matrix*. Boston. Boston Consulting Group Ltd.
15. Hitt, A.M., Freeman, R. E. & Harrison S.J. (2001). *Handbook of strategic management*. Oxford. Blackwell Publishers Ltd.
16. Informacijski sistem o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu: [http://www.sicris.si/public/jqm/search\\_basic.aspx?lang=slv&opdescr=search&opt=2&subopt=1&code1=cmn&code2=auto&search\\_term=slotec](http://www.sicris.si/public/jqm/search_basic.aspx?lang=slv&opdescr=search&opt=2&subopt=1&code1=cmn&code2=auto&search_term=slotec)
17. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). *The balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Boston. Harvard Business Review.
18. Kaplan, R.S. & Norton D.P. (2000). *The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the Business Environment*. Boston. Harvard Business School Press.
19. Kralj, J. (1992). *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor. EPF.
20. Johnson, G.& Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. London. Prentice Hall.

21. Koteen, J. (1989). *Strategic Management in Public and Nonprofit organisations*. New York. Praeger.
22. Kotler, P. (1996). *Marketing management-Trženjsko upravljanje*. Ljubljana. Slovenska knjiga.
23. Kovač, J., Mühlbacher, J., Kodydek, G., Ferjan, M. & Hauc, A. (2012). *Uvod v management sprememb*. Ljubljana. Fakulteta za organizacijske vede.
24. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
25. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor. Založba obzorje.
26. Longenecker, J.G. & Moore, C.W. (1992). *Small Business Management* (8th ed.). London. International Thomson Publishing.
27. Luffman, G., Edward, L., Sanderson, S. & Kenny, B. (1996). *Strategic Management, An analytical introduction*. Oxford. Blackwell Publishers Ltd.
28. Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organisations*. New York. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
29. Mellerowicz, K. (1961). Band I: *Betriebliche Planung*, Freiburg. Rudolf haufe Verlag.
30. Porter, E.M. (1985). *Competitive Advantage*. New York. The Free Press.
31. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana. Ekonomska Fakulteta.
32. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
33. PricewaterhouseCoopers. *Predhodna ocena finančnih instrumentov v Sloveniji*. Končno poročilo, 27. november 2015.
34. Robinson, T.W. & Parry, M. (2004). Order of market entry: empirical results from the PIMS data and future research topics. V Farris, W.P. & Moore, M.J., *The Profit Impact of Marketing Strategy Project: Retrospect and Prospect*. Cambridge. Cambridge University Press.
35. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
36. Evropski strukturni in investicijski skladi. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <https://cohesiondata.ec.europa.eu/countries/SI>
37. Sloluks d.o.o. Institut za svetlobno tehniko. (2015). *Poslovni načrt podjetja Sloluks* (interno gradivo). Miklavž na Dravskem polju: Sloluks d.o.o.
38. Sloluks d.o.o., Inštitut za svetlobno tehniko. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.sloluks.com/>
39. Slovenski Podjetniški Sklad. *Pripomoček za pripravo poslovnega plana*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/sl/pomoc-uporabnikom/pripomocki-za-pripravo-vloge/pripomocek-za-pripravo-poslovnega-nacrta/poslovni-nacrt-za-gospodarske-druzbe>
40. Slovenski računovodski standardi. *Računovodsko proučevanje in analiziranje*. (2006). Ljubljana.
41. Standardna klasifikacijska dejavnost. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/Registri/Drugo/SKD>
42. Statistični urad Slovenije. *Inflacija*. Najdeno 29. maja na spletnem naslovu <http://www.stat.si/statweb#graphInflacija>

43. Tavčar, M.I. (1994). *Management*. Ljubljana. Didakta.
44. Tavčar, M.I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana. Založba Tangram.
45. Tavčar, M.I. (2002). *Strateški management*. Ljubljana. Visoka šola za management.
46. Turk, I., Kavčič, S. & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana. Slovenski inštitut za revizijo.
47. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2016). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2016*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/analiza/Pomladanska\\_napoved\\_2016/majska\\_2016\\_splet-18marec.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/Pomladanska_napoved_2016/majska_2016_splet-18marec.pdf)
48. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2016). *Ekonomsko ogledalo št. 4/2016*. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/eo/2016/EO\\_0416-s.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/eo/2016/EO_0416-s.pdf)
49. Uredba o mejnih vrednostih svetlobnega onesnaževanja. *Uradni list RS št. 81/07.DZ*.
50. Welge, M.K. (1985). *Unternehmensführung, Band I*. Stutgard. Poeschel.
51. Wheelen, L.T. & Hunger J.D. (1993) *Strategic Management*. Reading, Mass. Addison-Wesely Publishing Co.
52. Wheelen, L. T. & Hunger J. D. (2012). *Strategic Management & Business Policy*, (13th ed.) Prentice Hall, Inc.