

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKI RAZVOJ DRUŽINSKIH PODJETIJ:
PRIMER IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, junij 2016

KRISTINA ZADEL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Kristina Zadel, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strateški razvoj družinskih podjetij: Primer izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Jako Vadjalom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 TEORETIČNE OSNOVE.....	5
1.1 Splošno o družinskih podjetjih	5
1.2 Načrtovanje v podjetju	13
1.3 Strateško načrtovanje	15
1.3.1 Načrtovane predpostavke	15
1.3.2 Celovita ocena položaja podjetja.....	16
1.3.3 Pristopi razvijanja strategije	19
1.3.3.1 Razvoj temeljne strategije	19
1.3.3.2 Funkcijske strategije	21
1.3.3.3 Model modrega oceana	25
2 ANALIZA IZBRANEGA PODJETJA	31
2.1 Predstavitev podjetja	31
2.2 Poslanstvo.....	33
2.3 Vizija	33
2.4 Poslovanje in organizacija podjetja.....	34
2.5 Analiza okolja podjetja.....	37
2.5.1 Analiza širšega okolja.....	37
2.5.1.1 Politično-pravno okolje.....	37
2.5.1.2 Ekonomsko okolje.....	38
2.5.1.3 Tehnološko okolje.....	39
2.5.1.4 Družbeno in kulturno okolje.....	39
2.5.2 Analiza ožjega okolja	40
2.5.2.1 Značilnosti panoge.....	40
2.5.2.2 Analiza prodajnega trga.....	45
2.6 Ocena položaja podjetja	46
2.6.1 SWOT-analiza produkta, prodajnega programa	46
2.6.2 SWOT-analiza tehnološke podstrukture.....	48
2.6.3 SWOT-analiza organizacijske in kadrovske podstrukture	48
2.6.4 SWOT-analiza trženjske podstrukture	49
2.6.5 SWOT-analiza razvojno raziskovalne podstrukture	50
2.6.6 SWOT-analiza finančne podstrukture.....	51
2.7 Razčlenitev verige vrednosti	51
2.7.1 Primarne dejavnosti	52
2.7.2 Pomožne dejavnosti	55
3 TEMELJNA STRATEGIJA	58
3.1 Družinska ustava	58

3.2	Strateški cilji podjetja.....	59
3.2.1	Celovita ocena prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje	59
3.2.2	Poslovni model Canvas.....	61
3.2.3	Strategija ključnih procesov	62
3.2.3.1	Tržna strategija.....	62
3.2.3.2	Strategija raziskav in razvoja	64
3.2.3.3	Strategija proizvodnje	64
3.2.3.4	Strategija nabave	66
3.2.3.5	Kadrovska strategija	67
3.2.3.6	Finančna strategija	68
4	ZAKLJUČEK	68
	LITERATURA IN VIRI	71

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razlike šestih poti modrega oceana in tradicionalnega pristopa.....	29
Tabela 2:	Bilanca stanja podjetja za obdobje od 2011 do 2015 (v EUR) in vertikalna analiza	34
Tabela 3:	Podrobnejša analiza kratkoročnih sredstev podjetja za obdobje od 2011 do 2015 (v EUR).....	35
Tabela 4:	Analiza izkazov poslovnega izida podjetja za obdobje od 2011 do 2015 (v EUR).....	36
Tabela 5:	Analiza prodaje izvedbe storitev na domačem in tujem trgu podjetja za obdobje od 2010 do 2015 (v EUR).....	36
Tabela 6:	Analiza kazalnikov uspešnosti podjetja za obdobje od 2011 do 2015.....	37
Tabela 7:	Končna poraba energije po namenih v slovenskih gospodinjstvih v letu 2014 ..	41
Tabela 8:	Dejavnost tehnično preizkušanje in analiziranje.....	41
Tabela 9:	Analiza kazalnikov uspešnosti konkurentov in panoge za leto 2015.....	44
Tabela 10:	Celovita ocena prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje	60
Tabela 11:	Poslovni model Canvas podjetja	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Model treh krogov	6
Slika 2: Teorija odgovornosti	9
Slika 3: Konfiguracija družinskega podjetja , ki vključuje prehod na novo generacijo.....	11
Slika 4: Sistem uravnoteženih kazalcev	14
Slika 5: Canvas model	17
Slika 6: Matrika SWOT-analize	19
Slika 7: Kombiniranje namerne in krizne strategije	21
Slika 8: Strateški grafikon	26
Slika 9: Okvir štirih ukrepov	28
Slika 10: Prihodki od prodaje v dejavnosti tehnično preizkušanje in analiziranje po letih.....	42
Slika 11: Porterjeva veriga vrednosti	52
Slika 12: Izvedba storitev na hrvaškem trgu	54
Slika 13: Organigram podjetja.....	56

UVOD

Majhna podjetja, ki štejejo do 249 zaposlenih, predstavljajo tako po svetu kot tudi v Sloveniji pomemben dejavnik v gospodarstvu. Po podatkih statističnega urada iz leta 2012 kar 94,2 % aktivnih podjetij predstavljajo mikro podjetja z do 10 zaposlenimi, 4,7 % podjetja z 11 do 49 zaposlenimi in le 0,9 % srednje velika podjetja.

V majhnih podjetjih je bilo zaposlenih 72,3 % oseb. Ustvarila so 67,9 % prihodkov od prodaje ter 62,8 % dodane vrednosti. Dejstvo prikazuje, da srednja podjetja sicer ustvarijo več prihodkov in večjo dodano vrednost na zaposlenega, imajo pa mala podjetja veliko/večjo vlogo pri zaposlovanju (Šivic, 2014).

Po nekaterih raziskavah je več kot dve tretjini podjetij na svetu družinskih, ki zaposlujejo 50–80 % vseh zaposlenih in ustvarijo med 70 in 90 % svetovnega bruto domačega proizvoda (Ljubotina & Vadnjal, 2014). V Sloveniji je 70 % delovne sile zaposlene v družinskih podjetjih in prispevajo 67 % dodane vrednosti vseh slovenskih podjetij. Približno 95 % jih ima manj kot 50 zaposlenih, skoraj 60 % jih vodi prva generacija (Gospodarska zbornica Slovenije, 2015). Le 40 % podjetij uspešno preide v drugo generacijo, 13 % v tretjo in samo še 3 % v četrto (Ljubotina & Vadnjal, 2014).

V svojem magistrskem delu želim preveriti, kako bi analiza in sprememba upravljanja, značilnosti vodstvenega kadra, prenos na naslednjo generacijo, družbena odgovornost, trajnostno-razvojne dejavnosti ter finance vplivali na uspeh preučevanega družinskega podjetja. Družinska podjetja so podvržena določenim posebnostim, zato menim, da je strukturirano upravljanje eden izmed ključnih elementov organiziranosti in zmanjševanja tveganj negativnih vplivov na odnose med družinskimi člani.

V okviru smernic za upravljanje nejavnih družb, ki ga je julija 2012 izdalo Združenje nadzornikov Slovenije, naj bi družinske družbe vzpostavile sistem upravljanja, ki bo omogočal učinkovito koordinacijo in medsebojno razumevanje med člani družine. Potrebni so stabilen odnos med družinskim upravljanjem in upravljanjem družbe ter jasna vizija in cilji družbe.

V zadnjih letih se poleg strategije razvoja v podjetjih omenjajo tudi poslovni modeli, ki jih Johnson definira kot poslovne modele, sestavljene iz štirih elementov: vrednosti kupcev, formule profita, ključnih virov in ključnih procesov. Ti elementi tvorijo in ustvarjajo vrednost v podjetju (Abraham, 2013, str. 33–34). Poslovni model predstavlja logiko podjetja, način delovanja in ustvarjanja vrednosti za lastnika, medtem ko strategija predstavlja izbiro poslovnega sistema, s katerim bo podjetje delovalo na trgu (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, str. 196).

Namen. Študijo primera bom izvedla na družinskem podjetju Ecoplin Zadel, d. o. o., v katerem sem zaposlena že 13 let. Glavni namen naloge je pomagati v podjetju najti pravo smer za nadaljnji obstoj in razvoj. Določiti želim smernice in temeljno strategijo razvoja, vključno s strategijo ključnih procesov in podstruktur. Poleg določitve smernic strategije je namen dela tudi preučiti poslovni model družinskega podjetja in ugotoviti, ali se bo z definiranjem strategije spremenil poslovni model.

Podjetje, ki ima preko dvajset let izkušenj v svoji branži, je ozko specializirano. Ukvarja se s pregledovanjem in preskušanjem opreme pod tlakom za utekočinjeni naftni plin (UNP). V preteklih letih je podjetje veliko vlagalo v tehnološki razvoj in razvoj kadra, vseeno pa je med gospodarsko krizo prišlo do izjemnega upada čistega prihodka od prodaje storitve. V letu 2011 se je prihodek v primerjavi z letom 2010 zmanjšal za več kot 38 %, leta 2012 pa še za dobrih 38 %. Prihodki od prodaje storitve so se torej v dveh letih zmanjšali za več kot 60 %. Leta 2013 je prodaja narasla za 25 % na račun prodora na hrvaški trg, kjer je podjetje delovalo kot podizvajalec hrvaškega podjetja. Sledila je stalna rast med 3 in 5 % letno. Velik prelomni dogodek se je zgodil v letu 2015, ko je bila pogodba o poslovnem sodelovanju z obstoječim naročnikom nepreklicno prekinjena, saj opazovano podjetje ni želelo znižati cen storitev (Ecoplin Zadel, d. o. o., 2015).

V podjetju so kljub velikemu nihanju v obsegu poslovanja v preteklih letih uspeli obdržati izvajalce kontrol in opremo za izvedbo pregledovanja opreme pod tlakom. Delavce so v najslabših letih delno zaposlili na sestrskem podjetju, kjer opravljajo transport utekočinjenega naftnega plina. Certificiranje izvajalcev kontrol za neporušitvene metode je namreč dolgotrajen in drag proces, brez ustreznega kadra pa na kratki rok ne bi mogli zagotoviti izvajanja kontrol in prijavljanja na razpise.

Podjetje ima trenutno za leto 2016 pogodbeno zagotovljeno zelo majhno število izvedb storitev. Glede na periodiko in dosegljive podatke, ki jih imajo iz preteklih let, ne računajo na razpise večjih vrednosti, kjer so večkrat uspešno kandidirali. Nimajo izdelane jasne strategije razvoja, zaradi nestabilnega položaja pa so načeti odnosi v kolektivu. V podjetju nikoli niso najemali strokovnjakov za kadrovske zadeve in niso imeli optimalnega sistema obračuna plač in nagrajevanja, kar se je z nižanjem dobičkonosnosti storitve pričelo jasneje kazati. S prilagajanjem zunanjim in deloma tudi notranjim dejavnikom so se uspeli obdržati na trgu in poslovati pozitivno. Ker je trend rasti v zadnjih dveh letih relativno nizek, zaradi česar še v podjetju zdaleč ne dosegajo rezultatov iz leta 2010, bodo rezultati raziskave v pomoč pri nadaljnjih poslovnih odločitvah na področju strateškega razvoja. V podjetju želijo ugotoviti, ali so sposobni dovolj hitro in uspešno vstopiti na nov trg ter na osnovi preteklih izkušenj in znanj razviti nov produkt z večjim tržnim potencialom.

Teza magistrskega dela. Uspešno podjetje ima izdelano jasno vizijo in poslanstvo ter vpeljana ustrezno politiko kakovosti. V okviru strateškega razvoja ima jasno določene strateške cilje. Za zagotavljanje kakovosti in doseganja svojih ciljev so potrebni ustrezen in

motiviran kader, zanesljivi dobavitelji ter sodobna tehnologija za izvedbo kakovostne storitve ali izdelka. Nenehno je treba spremljati delovanje konkurenčnih podjetij ter nameniti dovolj pozornosti tržnim raziskavam in trženju. Pomembno je tudi slediti novim trendom in jim prilagajati razvoj storitve oziroma iskati nove trge. Sodobne metode razvoja storitev, poslovnih modelov in konceptov na inovativen in kreativen način temeljijo na dizajnerskem pristopu. Tak pristop namreč omogoča pripravljenost in sposobnost ustvarjanja novih rešitev, ne le izbiranje med obstoječimi rešitvami (Zupan & Stritar, 2016, str. 16).

Podlaga za raziskavo:

- Podjetje ne uporablja dizajnerskega pristopa pri reševanju problemov.
- V podjetju na vodilnih položajih ne želijo zaposlovati zunanjega kadra, raje ostajajo družinsko podjetje.
- Podjetje nima izdelanega jasnega načrta glede nasledstva.
- V podjetju imajo lastno sodobno tehnologijo in specializirano znanje, ki ga trenutno ne znajo dovolj dobro unovčiti.

Raziskovalna vprašanja:

- Ali ima podjetje identificirane dejavnike, ki pomembno vplivajo na uspešnost delovanja in rast v naslednjih letih?
- Ali imajo v podjetju dovolj kadrovskega znanja, ustrezen organigram in sistematizacijo delovnih mest?
- Ali v podjetju sprejemajo možnost, da bi za izvedbo poslovne strategije za tiste področja, kjer so trenutno kadrovske šibke, zaposlili ali najeli profesionalni kader?
- Ali podjetje zna uporabiti sodobne pristope za inovativne rešitve svoje težave?

Opredelitev metodologije raziskovanja. Metodologija je temeljna strategija pri odločanju raziskovalca. Je več kot le izbira metod, saj vključuje raziskovalčevo perspektivo, ki hkrati vpliva na izbiro pristopov, metod in tehnik raziskovanja. Razlikujemo deskriptivni in analitični pristop k raziskovanju. Deskriptivno raziskovanje daje prednost opisu strukture, delovanju ali razvoju in vključuje klasifikacijo, komparacijo, kompilacijo in zgodovinsko metodo. Analitični pristop raziskuje vzroke pojavov ali procesov ter povezave med njimi na kvalitativen ali kvantitativen način.

Teorija je definirana kot sklop abstraktnih predpostavk in trditev, ki se jih uporablja za razlago psiholoških, socialnih, kulturnih in zgodovinskih procesov. Teorija je orodje za razmišljanje, s pomočjo katerega interpretiramo in razlagamo različne poglede in razumevanje določenih pojavov. Uporaba teorije zahteva njeno podrobno razumevanje, aplikacijo in interpretacijo fenomena ter hkrati kritično oceno procesov. Dobre teorije so

uporabne in pomagajo razumeti pojav na bolj celovit in integriran način ter prispevajo k boljši praksi (Rule & John, 2015, str. 1–2).

Na osnovi teoretično določenih trendov iz novejšje domače in tuje literature ter virov želim določiti smernice in temeljno strategijo razvoja z vključenimi elementi inovativnega pristopa. Z opisno metodo bom pregledala novejšje pristope in modele, ki se uspešno uveljavljajo v zadnjih letih.

Kot osrednjo raziskovalno metodo bom uporabila študijo primera. Gre za empirično povpraševanje, ki podrobno raziskuje sodobni pojav v resnični situaciji in kontekstu. Cilj študije primera je bolj analitično kot statistično posploševanje (Rule & John, 2015, str. 5–9).

Študija primera ni vrsta kvalitativnega raziskovanja niti je ne smemo enačiti s kvalitativnim raziskovanjem, saj so študije primera lahko tudi kvantitativne. Za uporabo te metode sem so odločila zato, ker lahko statistične metode ponudijo zgolj splošne usmeritve, le malo pa povedo o vzrokih, kako in zakaj do takšnih povezav pride. Na osnovi pregleda poslovanja, trga, finančnih podatkov, lastnih izkušenj v podjetju in s pogovorom z lastnikom ter zaposlenimi bom definirala ključne kazalce v podjetju in jim skupaj s pristojnimi zaposlenimi določila vrednosti ter tako dobila konkretne cilje, ki jih bom tudi časovno opredelila (Pučko, 2003, str. 161).

Z analizo okolja bom določila ključne dejavnike širšega in ožjega okolja, v katerem podjetje deluje, ki bi lahko vplivali na nadaljnji razvoj. Gre za pregled politično-pravnih, kulturnih, tehnoloških, gospodarskih in naravnih dejavnikov, panog, v kateri podjetje deluje, ter določitev njihovega vpliva.

SWOT-analiza kot celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti bo osnova za določitev ključnih dejavnikov uspeha. Ker se je podjetje v preteklosti dejansko ukvarjalo izključno z eno dejavnostjo, predvidevam, da uporaba portfeljske analize ne bi bila smiselna. Z analizo na osnovi verige vrednosti želim določiti konkretne konkurenčne prednosti podjetja.

V klasično razvojno strategijo bom vključila tudi elemente v zadnjih letih uveljavljenega modela majhnih in velikih podjetjih, FEMS-model (angl. *Family Enterprise Strategy Map*), ki sta ga predstavila Kaplan in Norton. Poleg štirih osnovnih vidikov, to so finance, kupci, notranji procesi ter znanje in rast, bom dodala še družinske poslovne cilje, družinsko podporo, družinski sistem in družinsko poslovno izhodišče (Braun, Latham, & Porschitz, 2016, str. 5).

Uporabila bom osnove sodobnega modela razvoja strategije po principu dizajnerskega razmišljanja. Proces se začne z razumevanjem široke slike problema, z zbiranjem

informacij o uporabnikih in okolju, v katerem delujejo. Šele naslednja stopnja je definiranje problema in nato oblikovanje idej ter iskanje rešitev. Pomembno je, da se bodo rešitve iskale v timu zaposlenih in morebiti v zunanjih strokovnjakih, ki bodo vključeni v projekt.

Ustreznost rešitve se bo pokazala s testiranjem, pomembno pa je, da v nove rešitve oziroma tako imenovane prototipe čim prej vključimo izboljšave. Takrat bosta potrebna naslednja iteracija postopka razvoja po principih dizajnerskega načina razmišljanja in nov cikel iskanja rešitev.

1 TEORETIČNE OSNOVE

1.1 Splošno o družinskih podjetjih

Univerzalne definicije družinskega podjetja ni (Ivačič, 2014). Predvsem gre za podjetje v večinski lasti družine. Člani družine so zaposleni in imajo glavne upravljaljske funkcije. Na poslovanje vplivajo družinske povezave, vpleteni pa sta vsaj dve generaciji. Družinsko podjetje je podjetje poljubne pravne oblike in ima težnjo ostati v družinski lasti (Kunstič, 2009, str. 465).

Skoraj 80 % BDP na svetu ustvarijo družinska podjetja. Njihova pomembna lastnost je unikatna povezava med družinsko in poslovno sfero. Svojo konkurenčno prednost gradijo na kulturi in vrednotah, ki so vtakane v celotno organizacijo podjetja, ter zaupanju, predanosti, proaktivnosti in disciplinski usmerjenosti k finančnim in nefinančnim ciljem. Težave nastanejo, ko družinski člani ne stojijo več na istem bregu, nimajo enakih namenov in poslovnih ciljev. Iz teh razlogov se le 10 % družinskih podjetij uspešno prenese na tretjo generacijo. Uporaba modificiranega FEMS-modela bo lahko družinam pomagala obdržati podjetje v lasti in nadalje obvladovati njihovo konkurenčno prednost (Braun, Latham & Porschitz, 2016, str. 3–10).

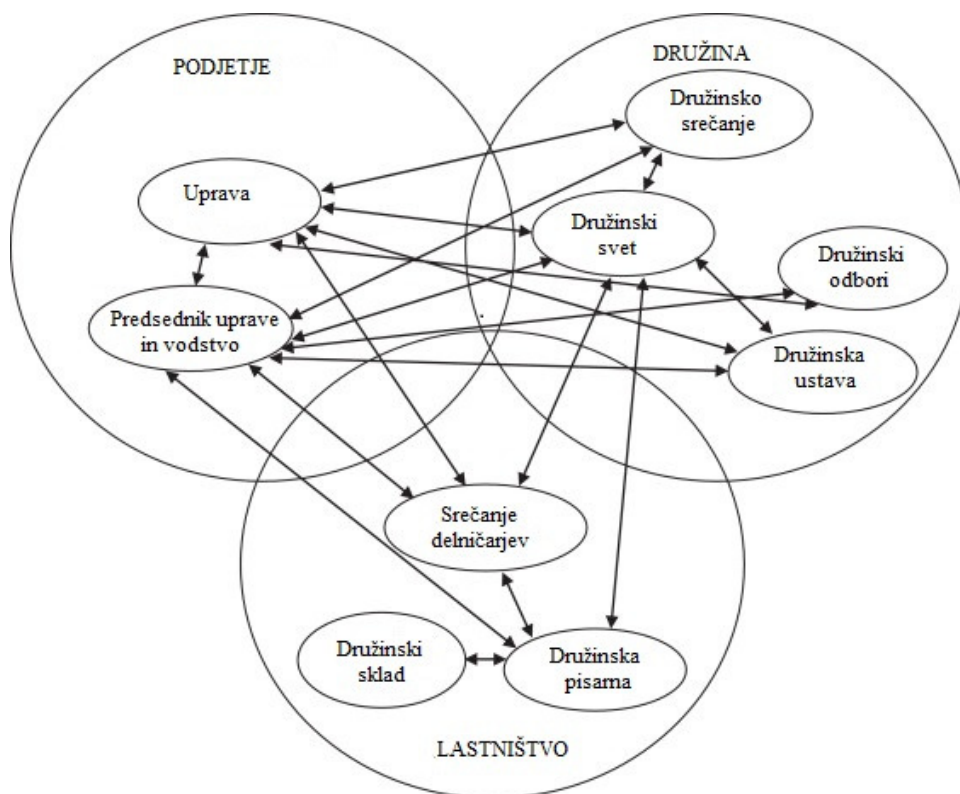
Upravljanje družine je del večjega sistema upravljanja družinskega posla, ki ga lahko opišemo kot sistem procesov in strukture, vzpostavljen na povezavi med podjetjem, družino in lastnikom podjetja, kot je prikazano na sliki 1. Zagotavlja najboljše odločanje glede poslovanja ter določa odgovornosti in nadzor.

Mehanizem upravljanja v družinskem sistemu na splošno dopolnjuje odnos med družino, podjetjem ter upravo. Kreira socialne interakcije ter povezuje in krepi odnose med zaposlenimi v družinskem podjetju. Glavni namen je ustvarjanje nagrad, jasno določanje zahtev za sodelovanje v družinskem podjetju in ustvarjanje enostavne komunikacije. Družinski svet predstavlja centralno vodstvo. Vključuje tudi družinske člane, ki niso aktivni v družinskem podjetju. Ti zagotovijo oblikovanje družinske ustave, se z zaposlenimi srečujejo na družinskih srečanjih, ustvarjajo povezave med vodstvom podjetja

in družino ter odločajo o izplačilu dobička. Podobno kot družinski svet družinska srečanja, ki jim navadno predseduje družinski generalni direktor, pomagajo upravljati odnose med družino in upravo podjetja. Družinska ustava obravnava vprašanja osnovnega upravljanja in razlikuje vloge in odnose družinskih članov, nadzornega sveta in uprave. Zelo aktivne družine ustanovijo družinske odbore za imenovanje kandidatov na mesto predsednika uprave in članov nadzornega sveta (Suess, 2014, str. 139).

Najpomembnejši element mehanizma upravljanja poslovnega sistema je nadzorni svet skupaj z najvišjim vodstvom podjetja. Nadzorni svet imenujejo lastniki na letnem srečanju vlagateljev in ima dve primarni funkciji: izvajanje nadzora in upravljanje. Vodstvo je odgovorno za poslovanje in mora poročati nadzornemu svetu. Vodstvo in predsednik uprave vodijo letno srečanje delničarjev, kjer predstavijo finančno stanje podjetja in izvolijo člane nadzornega sveta. Uspešne poslovne družine lahko ustvarijo družinski urad, ki upravlja premoženje, zagotavlja strokovno svetovanje za upravljanje in srečanje delničarjev, sodeluje z družinsko pisarno, in se odloča o donacijah za socialne namene. Povezave med posameznimi mehanizmi upravljanja so številne in zapletene (Suess, 2014, str. 139).

Slika 1: Model treh krogov



Povzeto in prirejeno po J. Suess, Classification of governance mechanisms by system, 2014, str. 140.

Uspešnost družinskih podjetij je pogojena z upravljanjem človeških virov, socialnega in finančnega kapitala, sposobnostjo preživetja in nizkimi stroški upravljanja. V uspešnem podjetju je znanje dobro izkoriščeno, družinski člani so sposobni in se med seboj dobro usklajujejo ter imajo jasno določene vloge. Izkoriščena je socialna mreža družinskih članov in vzpostavljeni so odnosi, ki dopolnjujejo notranji družinski krog. Odnos do lastniškega in dolžniškega financiranja podjetja je prizanesljiv. Družinski člani so pripravljeni zagotavljati lastna sredstva ali lastno delo pod ugodnimi pogoji, ko je to potrebno. Stroški vodenja in upravljanja so optimizirani (Kunstič, 2009, str. 467).

Vsako podjetje si s svojim delovanjem prizadeva ustvariti dobiček ne glede na to, ali je podjetje družinsko ali ne. Svoje cilje poskuša doseči z zaposlovanjem kadra in najboljšo možno organizacijo. Družinska podjetja od ostalih ločuje povezanost družine in podjetja. V takih podjetjih se dogajajo prenosi lastniških, upravljavskih in poslovnih pravic med dvema generacijama. Možno je, da želja po lastništvu omejuje rast in širitev družinskega podjetja. Družinski člani navadno niso odprti za kapitalsko sodelovanje od zunaj, svoj obstoj financirajo s ponovnim investiranjem lastnega dobička. Določene informacije poslovanja hranijo kot zaupne, da ne bi z razkrivanjem le-teh ogrozili dolgoletnega truda, ugleda ter odnosov v družini in do ostalih zaposlenih (Kunstič, 2009, str. 467).

Prednost družinskih podjetij je pripadnost družinskih članov ter unikatna organizacija privatnega in poslovnega življenja. Sodelovanje družinskih članov združuje znanje, usklajevanje je učinkovitejše in hitrejše, zaupanje pa je zaradi skupnih interesov na visokem nivoju. Omenjena prednost lahko postane ranljiva točka takrat, ko pride do razhajanj v razmišljanju družinskih članov in vpletanju čustev. Lahko se pojavijo slabo sodelovanje med njimi in zaposlenimi, zaposlovanje družinskih članov na nepravna delovna mesta in rivalstva med družinskimi člani za nasledstvo (Kunstič, 2009, str. 467–468).

Raziskovalci za razlago medpodjetniških razlik v poslovanju uporabljajo dve teoriji, ki združujeta področje strateškega poslovanja, finance in ekonomiko poslovanja. To sta teorija, ki temelji na proizvodnih virih, in teorija agencije (Mazzi, 2011, str. 167).

Teorija virov v strateškem razvoju identificira kompleksne, neopredmetene in dinamične vire podjetja ter ocenjuje njihovo konkurenčno prednost. Tak pristop pomaga določiti, kateri viri in zmožnosti ustvarjajo unikatno družinsko podjetje, in podjetje nadalje razvijajo (Mazzi, 2011, str. 167). Viri morajo imeti štiri značilnosti; izkoriščati morajo prednosti in/ali nevtralizirati nevarnosti v okolju podjetja, biti morajo redki med sedanjimi in potencialnimi novimi konkurenti podjetja, ni jih mogoče popolnoma posnemati, drugega strateško enakovrednega nadomestka za ta proizvodni vir ne sme biti (Širec, 2009, str. 85). Pri podjetniški teoriji, gre za tako imenovane neme vire, ki so družbeno zapleteni in pogosto vezani na ustanovitelja in lastnika podjetnika. To so notranji proizvodni viri, ki imajo vrednost v podjetju, zunaj njega pa ne. So neotipljivi, težko jih je opisati in

ovrednotiti, vendar imajo velik vpliv na konkurenčno prednost (Širec, 2009, str. 91). Lahko jih imenujemo tudi intelektualni kapital (Bracci & Vagnoni, 2011, str. 10).

Elemente intelektualnega kapitala različni avtorji opredeljujejo različno. Holistični pristop jih definira kot dinamične medsebojne povezave in interakcije med upravljanjem znanja, socialnim in človeškim kapitalom. Kot strukturni kapital so mišljeni tako tehnološko znanje v podjetju, rutine, procesi kakor tudi patenti, avtorske pravice, blagovne znamke in podobno. Obsega opremo, programe, baze podatkov, organizacijsko strukturo in vse ostalo, kar daje podporo produktivnosti zaposlenih. Iz perspektive upravljanja znanja je strukturni intelektualni kapital niz notranjega znanja podjetja, ki ga tvorijo eksplicitno znanje in strukturni elementi. Zunanji kapital ali kapital odnosov je vezan na blagovno znamko, lojalnost kupcev, distribucijske poti ter sodelovanje finančnih inštitucij, imenujemo ga tudi socialni kapital. Zaposleni v podjetju ohranjajo osebno znanje, izkušnje, raziskave, karizmo ter zmožnost prilagajanja in sprejemanja sprememb. Človeški intelektualni kapital je znanje posameznika in njegova zmožnost razmišljanja ter ustvarjanja inovativnih produktov in procesov (Bracci & Vagnoni, 2011, str. 11–13).

Literatura se precej posveča agencijski teoriji z namenom razlaganja gospodarnega obnašanja, ki izhaja iz ločevanja med lastnikom oziroma principalom in menedžmentom oziroma agentom. Menedžerji so agenti oziroma zastopniki, ki bolj kot v svojo lastno korist delujejo v korist lastnika. V takem odnosu je nujno treba s pisno pogodbo izločiti konflikt interesov (Mazzi, 2011, str. 168). Problem nastane, kadar se cilji lastnika in agenta razlikujejo, nadzor nad delom agenta pa je težko izvedljiv ali drag. Težave predstavljajo tudi različne preference, ki jih imata oba do tveganja. Teorija se osredotoča na aktivnosti za optimizacijo stroškov odnosa med principalom in agentom. Sestavljajo jih stroški lastnika za nadziranje agenta, stroški agenta za dokazovanje, da deluje optimalno, in rezidualna izguba, ki nastane zaradi agentove napake (Hojnik, 2011, str. 34).

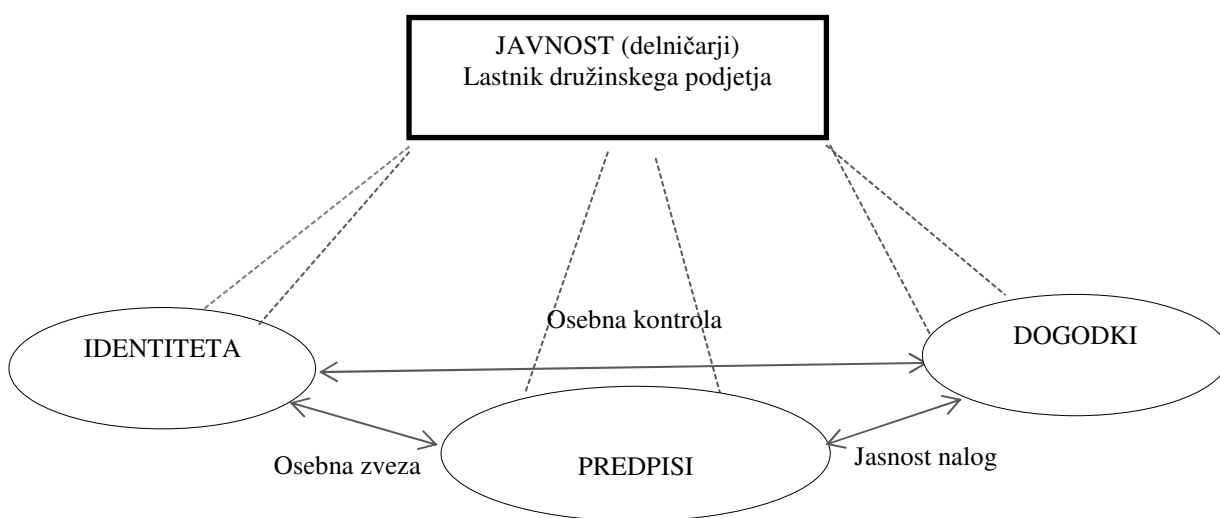
Večja podjetja poleg družinskih članov zaposlujejo tudi osebe, ki z lastniki ni v sorodu. Ti zaposleni najhitreje občutijo krivice na delovnem mestu. Družinski člani, zaposleni v podjetju, in tisti, ki to niso, se med seboj razlikujejo po svojih vlogah in poistovetenju s podjetjem. To je dodaten izziv, ki ga podjetja, ki niso v družinski lasti, nimajo. Gre predvsem za močan občutek identifikacije in predanosti podjetju, ki pa je odvisen od tega, kako so zaposleni obravnavani in ali se med njimi in družinskimi člani ustvarjajo razlike (Carmona, Miller, Raile & Roers, 2010, str. 210–211).

Zaposlovati je torej treba premišljeno, saj ni vsak primeren za vsako delovno mesto. Nagrajevanje mora biti pošteno in nanj ne smejo vplivati družinske vezi. Treba je pripraviti sistematizacijo delovnih mest, jasno opredeliti pričakovane rezultate in delovne pogoje, višino plač, dopuste ter obnašanje v podjetju. Primerjava družinskih podjetij z javnimi pokaže, da so plače v družinskih podjetjih pogosto višje, ni pa nujno. Močni so tudi nefinančni motivi, in sicer avtonomnost in kontrola, družinska povezanost, dopolnjevanje

in lojalnost, pripadnost in zaupanja vredni odnosi, ponos in prepoznavnost družinskega imena, spoštovanje in dobro ime v družbi. Pomembno je tudi socialno emocionalno bogastvo, ki vpliva na vrednost podjetja (Zellweger, Nason, Nordqvist & Brush, 2013, str. 231).

Teorija odgovornosti pojasnjuje obnašanje družinskega in nedružinskega najvišjega vodstva v družinskem podjetju. Opisuje tri ključne elemente: identiteto, predpise in dogodke, ki skupaj ustvarjajo osebno kontrolo, obveznosti in naloge (Guidice, Mero & Greene, 2013, str. 234), kot je prikazano na Sliki 2.

Slika 2: Teorija odgovornosti



Povzeto in prirejeno po R. M. Guidice, N. P. Mero & J. V. Greene, Accountability pyramid, 2013, str. 235.

Identiteto predstavljajo osrednja značilnost individualne osebe, ugled in podoba podjetja. Identiteta organizacije zagotavlja občutek kontinuitete in drugačnosti, ki se v organizaciji izraža kot kolektivno vedenje in ima svoje korenine v svoji zgodovini in vrednotah. Opisuje razvoj razumevanja notranjih procesov pri zaposlenih, delovanja in organizacijske kulture ter vpliv razumevanja na delovanje posameznika, strategijo podjetja in spremembe (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010, str. 57).

Predpisi so pričakovanja o tem, kaj je treba doseči in kako jih je treba doseči. Določajo standarde, po katerih se bo ocenjevala uspešnost. Dogodki poosebljajo enote za ukrepanje ali izvedbo, kjer so obravnavani akterji in opazovalci.

Bolj ko je zaznana povezanost med posameznimi elementi, bolj natančna je ocena vzročnosti in večja je odgovornost. Prva povezava je osebna zaveza, ki na Sliki 2 povezuje identiteto in predpise. Bolj ko je povezava tesna, večja je odgovornost posameznika za sprejemanje odločitev in obnašanje na način, ki je skladen s predpisi, če želi ohraniti svojo

vlogo in ugled v družbenem sistemu organizacije. Drugo povezavo predstavlja osebna kontrola. Gre za povezavo med identiteto posameznika in dogodkom. Močna povezava predstavlja večjo kontrolo posameznika nad specifično situacijo. Dogodki so namreč povezani s tem, kdo je ta oseba in kakšno vlogo ima v organizaciji. Zadnja povezava je jasnost nalog, ki povezuje predpise in dogodke. Pomeni nedvoumna in uporabna pričakovanja, standardi so prilagojeni situaciji, kar zagotavlja manj konfliktov med predpisi. Večjo odgovornost je pričakovati, kadar so prisotni osebni nadzor, osebna zavezanost in jasnost nalog. Občinstvo razumemo kot enega ali več pomembnih vlagateljev oziroma lastnikov (Guidice, Mero & Greene, 2013, str. 235).

Za razumevanje ustvarjanja odgovornosti sta pomembni dve lastnosti družinskih podjetij, in sicer usmerjenost k družini in nesebičnost. Te karakteristike obrazložijo in predvidijo, kdo med vodstvenim kadrom se lahko okarakterizira za odgovornega (Guidice, Mero & Greene, 2013, str. 235). Vodja podjetja, ki ni družinski član, je primoran učinkovito opravljati svoje delo in hkrati biti povezan z družino, ki je ustanovila podjetje (Carmona et al. 2010, str. 212).

Družinsko podjetje se od običajnega loči po vplivanju družinskih članov ter lastništvu in vodenju, kar smo že omenili, pomembno vlogo pa ima tudi pripravljenost na prehod iz generacije v generacijo. Povezave in možne vplive prikazuje Slika 3.

Prenos vodenja podjetja na naslednjo generacijo pomeni družinskemu članu pridobitev novega položaja, funkcije, premoženja in pravic. Nasledstvo je pomembna prelomnica v družini in v podjetju. Prenos nasledstva poteka v treh fazah. Prva faza je načrtovanje, s katerim se zagotavlja kontinuiteta v podjetju, druga faza je predaja družinskega posla, zadnja pa obdobje po izstopu ustanovitelja. Če od faze načrtovanja dalje obstaja le en možni naslednik, potem je odločitev relativno lahka. V okolju, kjer je potencialnih naslednikov več, je odločitev zahtevnejša, zato je pametno vključiti tudi zunanje, neodvisne svetovalce. Do najema profesionalnega zunanjega vodstva najpogosteje prihaja v naslednjih generacijah, ko je lastnikov več. V vseh primerih pa obstaja strah pred spremembami pod drugim vodstvom na strani ustanovitelja in zaposlenih (Duh, Tominc & Rebernik, 2005, str. 590–591).

Prevzemnik podjetja in organizacija morata znati pretehtati obstoječe znanje in možnosti vnosa novega. Prenos podjetja iz generacije v generacijo namreč pomeni prenos znanja, njegovo integracijo in ustvarjanje novega znanja. Lastnik podjetja ne predstavlja le glavnega strateškega vira, ampak tudi socialni kapital. Treba je oceniti, ali je obstoječe znanje ustrezno in ali podjetju omogoča konkurenčno prednost oziroma je zastarelo (Bracci & Vagnoni, 2011, str. 15).

Slika 3: Konfiguracija družinskega podjetja , ki vključuje prehod na novo generacijo

Lastništvo-management:

- upravlja lastnik
- last družine, zunanje upravljanje
- zunanje lastništvo, družinsko

Naslednja generacija

pripravljena za prevzem vodstva:

- ni nikogar
- samo en dedič
- krvno sorodstvo
- razširjeno sorodstvo

DRUŽINSKO PODJETJE

Vpletenost družine:

- ni naslednika
- zakonski partner
- samo en otrok
- krvno sorodstvo
- razširjeno sorodstvo

Vir podatkov: W. Handler, Konfiguracija družinskega podjetja glede na tri razsežnosti, 1989, str. 26.

Kadar pride do nasprotovanja družine in družinskega podjetja, se pojavijo konflikti in le uspešna družinska podjetja jih rešujejo uspešno. Svoj izvor imajo v nestrinjanju glede poslovne strategije, glede pogojev zaposlovanja družinskih članov, slabi komunikaciji in neizpolnjevanju pričakovanj posameznih družinskih članov v podjetju (Friedman, 1994, str. 92). Ločimo poslovne, sorodstvene in procesne konflikte. Poslovni konflikti so povezani s poslovnimi nestrinjanji glede finančnih podatkov, zastavljenih ciljev itd. Sorodstveni konflikti so bolj kompleksni zaradi vpletanja čustev in medsebojnih odnosov. Pri procesnih konfliktih gre za nestrinjanje z organizacijo in izvajanjem procesov (Cosier, Harvey, 1998, str. 75–76).

Tako kot v družinskem podjetju se konflikti pojavljajo tudi drugje. Razlog je lahko nejasno opredeljena vloga družinskih članov in neidentificirani kriteriji na vodstvenih položajih tako za družinske člane kot tudi za ostale zaposlene. Tudi komuniciranje med družinskimi člani ali med družino in vodstvom podjetja pogosto povzroči nastanek konfliktnih situacij (Duh, 1996, str. 396). Pogost vzrok je egoistični in egocentrični ustanovitelj podjetja, ki

mu zaposleni predstavljajo orodje za doseganje zastavljenih ciljev. Skrbi ga za prihodnost podjetja, ko sam ne bo več aktiven in prisoten v podjetju (Levinson, 1971, str. 8).

Eden večjih problemov v družinskem podjetju je tudi rivalstvo med družinskimi člani. Največkrat se pojavi takrat, ko ustanovitelj začuti, da bi bil lahko izrinjen. Podjetnik se namreč identificira s podjetjem in mu lahko pomeni celo smisel obstoja. Sam odloča o pomembnih stvareh in odgovornosti ne prepušča nikomur drugemu. Uvedba sprememb, ki bi prekinile tradicijo, so v takem podjetju težke in dolgotrajne.

Spori in konflikti med dvema generacijama so stalnica, saj težko shajata skupaj zaradi čustvene vpletenosti. Podrejenost staršem otroci razumejo kot nenehno odvisnost, kateri se upirajo, saj si želijo avtonomnosti. Tudi ustanovitelj si ne želi predati odgovornosti in avtoritete. Njegovo delovanje temelji na intuiciji, brez jasnih načrtov in usmeritev. Odloča se svobodno in neobremenjeno, ne mara občutka omejenosti. Tako ravnanje povzroča rivalstvo med generacijama, pomanjkanje odgovornosti naslednikov in njihove frustracije. Na obeh straneh se pojavljajo občutki ogroženosti in slabe vesti zaradi tega (Leech, 1991, str. 50).

Navadno imajo mlajše generacije višjo stopnjo izobrazbe, vendar v družinskem podjetju niso priznani in upoštevani zaradi pomanjkanja izkušenj in dosežkov. Priporočljivo je, da mlajša generacija pred zaposlitvijo v domačem podjetju izkušnje pridobi drugje. Pomembno vlogo ima sistem nagrajevanja, da zagotovi ustrezno motivacijo. Do konflikta pride tudi, ko želi mlajša generacija poslovati drugače in uvajati spremembe. Reševanje konfliktov med generacijama je različno in za vsak primer edinstveno. Odvisno je od vztrajnosti obeh strani. Pomaga lahko tretja oseba z objektivnim pogledom na situacijo. Družine tovrstne težave preprečujejo in rešujejo z družinsko ustavo. Družinska ustava je temelj za urejanje odnosov znotraj družine in podjetja. Da se preprečijo morebitni konflikti ali spori, jo podpišejo vsi družinski člani. Ima značilnosti civilnopravne pogodbe in velja kot pogodbeni dogovor, če ni v nasprotju z zakonodajo (Kelbl, 2001, str. 38). Sestavljena je iz osnovnih določb, ciljev podjetja, vodenja podjetja in glasovalnih pravic, zaposlovanja in nagrajevanja družinskih članov, vodstva in nasledstva. Določa organe družine in družinskega podjetja, komunikacijo, zaposlovanje, upravljanje družinskega premoženja, vsebuje tudi končne določbe. Ni nujno, da vsi člani zagovarjajo vse člene.

Glavni namen ustave je ločevanje vodstva in lastništva v podjetju, družinskim članom določa opravljanje funkcij skladno z njihovimi sposobnostmi. Družinska ustava določa plačila in nagrade ter druge pogoje, ki so enaki tako za družinske člane kot ostale zaposlene (Vadnjal, 1996, str. 57). Je živ dokument, treba jo je redno vsebinsko pregledovati in prilagajati trenutnim spremembam v podjetju. Pobudo za spremembe lahko poda vsak od polnoletnih članov družine (Vadnjal, 1997, str. 30).

1.2 Načrtovanje v podjetju

Čeprav se zdi načrtovanje v start-upih in majhnih podjetjih pomembno, večina podjetnikov ne napiše poslovnega načrta. To namiguje na ločevanje med podjetništvom in administrativnim obnašanjem vodstva. Dejstvo je, da so spremembe obstoječe strategije ključnega pomena za rast in tako mala podjetja zavestno nasprotujejo rasti (Antoncic, Bratkovic Kregar, Singh & DeNoble, 2015, str. 831).

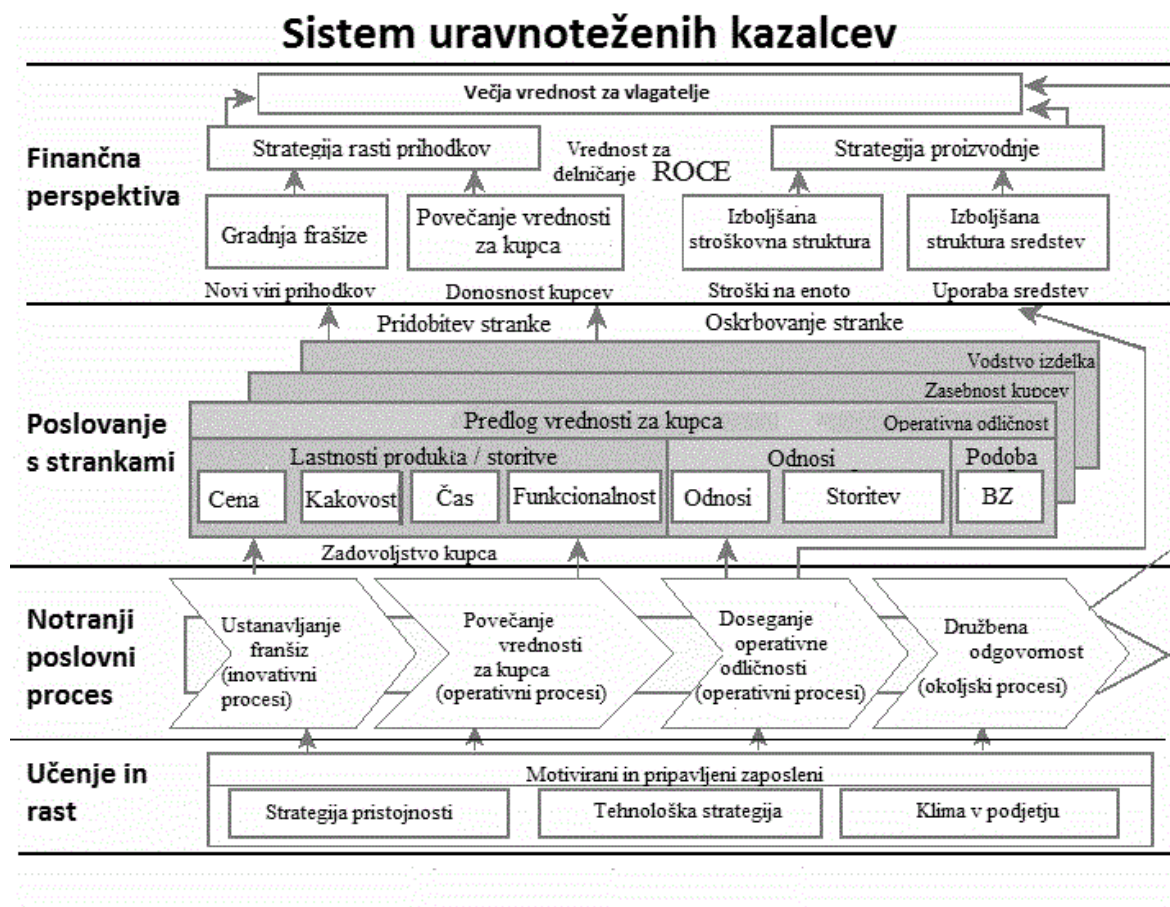
Podjetje se je prisiljeno stalno opominjati, kaj je, kaj ponuja in kako dostavlja ponudbo trgu. Stalno in hitro se mora preoblikovati, v povprečju vsaka tri leta postane novo podjetje. Še nikoli ni bilo tolikšnega števila start-upov, ki pa imajo tudi kratek rok trajanja, saj jih v prvih desetih letih preživi le ena tretjina. Današnji življenjski cikel podjetja je v povprečju od 5 do 7 let. Vendar se spremembe ne zgodijo same po sebi, ampak zahtevajo discipliniran sistemski pristop. Najprej so potrebne spremembe poslovnega modela. Pri tem je pomembno, da podjetje obdrži jedro in ga uporabi na boljši način (Zhexembayeva, 2015, str. 2–33).

V industrijski dobi je podjetje izkoriščalo ekonomijo obsega in svojo uspešnost merilo s finančnimi kazalniki, kot je dobičkonosnost poslovnih sredstev. S prehodom v informacijsko dobo predvsem storitvena podjetja kot konkurenčno prednost uporabljajo znanje in odnose s kupci in dobavitelji ter tako trgu ponudijo vedno nove izdelke in storitve. Tega ni možno meriti zgolj s finančnimi kazalniki, zato je treba razviti nove, s katerimi se meri zvestoba obstoječih strank, zanesljivost dobaviteljev, zadovoljstvo zaposlenih in drugo (Braun, Latham & Porschitz, 2016, str. 3–10).

Kaplan in Norton (2000) sta razvila sistem uravnoteženih kazalcev, kot je prikazano na Sliki 4. Sistem je več kot le taktični ali operativni sistem merjenja, saj uravnoteži kratkoročne in dolgoročne cilje, finančne in nefinančne kazalnike, kazalnike z zamikom in vnaprejšnje kazalnike ter zunanje in notranje vidike uspešnosti. Na ta način sta lahko pojasnila odnos med meritvami uspešnosti organizacije v štirih vidikih: poslovanje s strankami, finančni vidik, notranji poslovni proces ter učenje in rast. Sistem se uporablja za pojasnjevanje in implementacijo vizije in strategije v podjetju, predstavitev in povezovanje strateških ciljev in kazalnikov, učinkovitejše pridobivanje povratnih informacij in izboljšanje procesov sistema (Braun, Latham & Porschitz, 2016, str. 3–10).

Prikazan sistem je priljubljen pri najvišjemu vodstvu zaradi podajanja velikega števila informacij in dejstva, da operirajo z najpomembnejšimi podatki, ki so pridobljeni z vseh ravni organizacije in od vseh zaposlenih. Zmanjšuje pomen finančnih kazalnikov in usmerja na tiste kazalnike, ki omogočajo nadpovprečne rezultate. Pomembni so izpopolnjevanje znanja zaposlenih, inovativni procesi, partnerski odnosi s kupci in dobavitelji, izkoriščanje potenciala notranjih virov ter hitra in uspešna odzivanja na spremembe v okolju poslovanja (Braun, Latham & Porschitz, 2016, str. 3–10).

Slika 4: Sistem uravnoteženih kazalcev



Povzeto in prirejeno po R. S. Kaplan & D. P. Norton, *The Balanced Scorecard Generic Strategy Map*, 2001, str. 96.

Družinska podjetja se sicer lahko zanesejo na tradicionalne strateške načrte, vendar so ti z vidika kompleksnosti družinske domene pomanjkljivi. Upoštevati je namreč treba tako posameznikovo izobrazbo, osebne ambicije in prioritete kot tudi procese, vire in zmožnosti znotraj družinskih vezi v podjetju. Modificiran FEMS-model dodaja strateške prioritete družine in jih povezuje s strateškimi cilji v poslu. To zagotavlja stabilnost med družinskim in poslovnim okoljem in posledično dolgoročno zdravo podjetje. Ta model vključuje štiri dimenzije: družinske poslovne cilje, družinsko podporo, družinski sistem in družinsko poslovno izhodišče. Družina bo pri ustvarjanju poslovnih ciljev našla nekatere komplementarne in nekatere nezdržljive cilje. Z ocenjevanjem različnih variant lahko določijo trenutno pozicijo in prepoznajo prioritete cilje, ki bodo povečali posel. Na ta način lahko družina uravnovesi finančne in nefinančne cilje (Braun, Latham & Porschitz, 2016, str. 3–10).

1.3 Strateško načrtovanje

Strategijo lahko opišemo kot krizni načrt, kot splošno politiko ali kot metodo za obravnavo spreminjajočih se okoliščin. Definirana je s stopnjo zavezanosti in obsegom podjetja. Strateške določitve kreirajo dinamične procese, v katerih sodelujejo zaposleni, ki delujejo bodisi povezano bodisi neodvisno, prispevajo svoje delo po pričakovanjih ali proti njim. Vplivajo na vse igralce v igri, medtem ko taktične odločitve vplivajo le na nekatere vpletene. Pogosto se mešajo taktične in strateške odločitve, saj vse bistveno spreminjajo stopnjo zavezanosti, vendar taktične odločitve bistveno ne spreminjajo obsega podjetja (Shivakumar, 2014, str. 82–94).

Pomemben koncept strateškega menedžmenta je merjenje poslovne uspešnosti. Kakovostne informacije so temelj za sprejemanje poslovnih odločitev in oblikovanje podobe organizacije ter vodstva v javnosti (Kostanjevec & Gomezelj Omerzel, 2013, str. 44). V podjetju je treba skrbno usklajevati vire, zaposlene in tisto, kar podjetje zagotavlja vlagateljem, zato je treba razviti strateški načrt. V njem se identificira, definira in upravičuje smer razvoja podjetja, razloge in načine, kako bodo dosegli dodano vrednost za vlagatelje. Načrt določa merila za uspešno in učinkovito odločanje ter nenehno izboljševanje.

Obstajajo ključni dejavniki, ki jih sedanjí in priljubljeni pristopi največkrat ne vključujejo, pa bi jih morali. Rezultate je treba meriti, saj so uporabni merljivi rezultati nujni. Strateški načrt mora imeti definiran zaključek, rezultate in posledice, ne le programe in aktivnosti. Treba je postaviti kriterije, ki temeljijo na dokazih. Vsak del organizacije mora tako samostojno kot celota delovati uspešno in ustvarjati dodano vrednost. Obstajajo trije nivoji rezultatov, in sicer zunanji, notranji in individualni, ki morajo biti med seboj povezani in usklajeni. Tako so zagotovljeni učinkoviti in uspešni procesi in vodenje, zaposleni pa natančno vedo, kaj morajo storiti in zakaj (Kaufman, 2016, str. 56).

1.3.1 Načrtovane predpostavke

Strateško načrtovanje se prične z definiranjem strateških predpostavk. Obsega izdelano vizijo in poslanstvo podjetja, analizo širšega in ožjega okolja ter pregled ugotovitev analiz poslovanja. Okolje podjetja po Pučku (1999, str. 23) delimo na politično-pravno, kulturno, tehnološko, gospodarsko in naravno okolje. Z oceno ključnega razvoja vsakega podokolja lahko določimo poslovne priložnosti in izzive podjetja. Ožje okolje lahko povezujemo s panogo, v kateri deluje podjetje. Ocenjuje se privlačnost panoge, konkurenca in prodajni trg.

Načrtovani cilji, ki se postavljajo v podjetju, so cilji in rezultati, na katere se morajo v podjetju osredotočati, če jih želijo doseči. V prvi fazi je treba preveriti, ali sta vizija in poslanstvo skladna s postavljenimi cilji podjetja, in ju ustrezno prilagoditi. Nato se določijo

ključni kazalci, ki se izbirajo med kazalci posameznih podstruktur za vsako podstrukturo. V zadnji fazi se ciljem določijo konkretne vrednosti. Pri integralnem načinu se najprej ovrednotijo cilji poslovanja po enotah, nato pa se določijo vrednosti kot strateški cilji. Drugi način je inkrementalni ali sinaptični, kjer najprej postavimo temeljne cilje in nato iščemo poti za uresničevanje (Pučko, 2003, str. 162–163).

1.3.2 Celovita ocena položaja podjetja

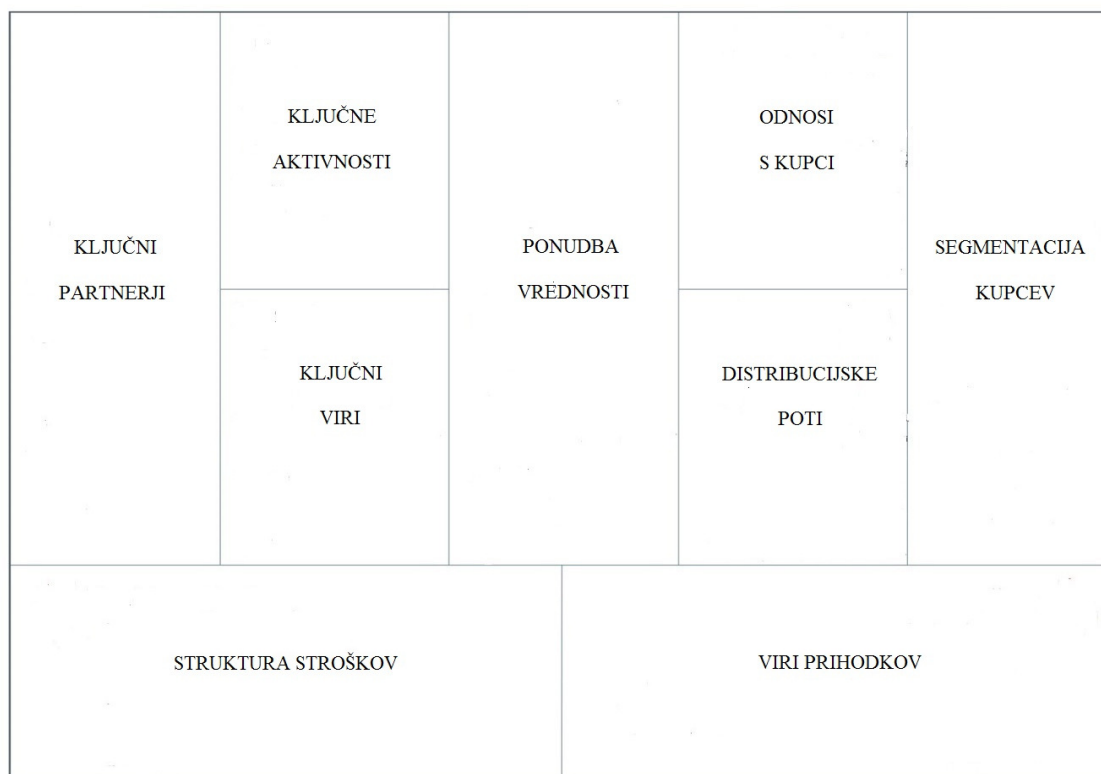
Zadnje desetletje se pogosto omenja koncept poslovnega modela in inovativnega poslovnega modela (Markides, 2015, str. 133). Pojem poslovnega modela se uporablja v različnih raziskovalnih vprašanjih v drugačnem kontekstu in na različnih poslovnih področjih. Strokovnjaki uporabljajo enake termine za razlage različnih fenomenov, kot so internetni posel, ustvarjanje vrednosti, ohranjanje vrednosti in razlage delovanja inovativne tehnologije. V raziskavi, ki so jo opravili Zott, Amit in Massa (2011), predlagajo uporabo vsaj treh konceptov, ki bi ločevali internetni poslovni model, poslovni model kot aktivni sistem in poslovni model kot stroškovno-prihodkovno strukturo. Individualno je treba preučiti tako vsakega od konceptov kakor tudi relacije med njimi (Zott, Amit & Massa, 2011, str. 1034–1038).

Poleg nejasne definicije poslovnega modela avtorji težko ločujejo poslovni model od strategije. Markides (2015) v svojem delu definira tri razlike med poslovnim modelom in strategijo. Strategija so odločitve na nivoju najvišjega vodstva, poslovni model pa je konfiguracija povezanih aktivnosti, ki z aktiviranjem izvajajo strategijo podjetja. Druga pomembna razlika med poslovnim modelom in strategijo je povezava aktivnosti, ki ustvarja poslovni model. Veliko pomembnejše od odločitve, katere aktivnosti izvajati, je najti pravo kombinacijo povezav, ki zadostijo potrebam na trgu in zmožnostim podjetja, in koncept poslovnega modela po Porterju (1996), ki razlikuje strategijo po na navadno podcenjenemu konceptu konfliktov ali kompromisov med aktivnostmi dveh različnih modelov. To pomeni, da nekateri poslovni modeli zahtevajo drugačne aktivnosti v verigi vrednosti kot drugi, kar je v praksi večkrat nezdržljivo (Markides, 2015, str. 138–142). Pri razvoju uspešnega poslovnega modela ni dovolj le ustvarjanje konkurenčne prednosti, potrebna je tudi ustrezna diferenciacija, ki jo je težko kopirati ali zamenjati z nadomestki (Teece, 2010, str. 173).

Poslovni model, ki ga podjetje uporablja, lahko razložimo s Canvas modelom in se tako lažje odločamo, ali so potrebne spremembe ali celo zamenjava poslovnega modela. Model je hkrati dobra osnova za izdelavo poslovnega načrta. Vendar poslovni model sam po sebi ne omogoča razvoja konkurenčne prednosti, zato so potrebne strategije oziroma strateške analize. Strategija poveže konkurenco, trg in druge trende iz okolja z zmožnostmi v podjetju in njegovimi viri in tako podjetje postaja močnejši konkurent in raste (Abraham, 2013, str. 37). Canvas model je preizkušeno in priljubljeno orodje. Uporablja se tako v

novih kot starih podjetjih ne glede na njihovo velikost. Lahko se uporablja samostojno ali v kombinaciji z drugimi analitičnimi orodji.

Slika 5: Canvas poslovni model



Povzeto in prirejeno po S. Abraham, The business model canvas, 2013, str. 35.

Canvas model ima devet gradnikov. Centralni gradnik je ponudba vrednosti, kjer se opredeli problem, ki se rešuje, in ponudi rešitev. Daje odgovor na vprašanje, katera vrednost se bo zagotovila kupcu, opredeli se, katere potrebe kupcev se zadovoljuje, in kakšna je ponudba glede na segmente kupcev. Vključuje novosti, zmogljivosti, prilagoditve, dizajn, blagovno znamko, ceno, zmanjšanje stroškov, zmanjševanje tveganj, dostopnost in uporabnost.

Desni del Canvas modela je t. i. intuitivni del. Obravnava odnose s kupci, distribucijske poti in vire prihodkov. Levi del je stroškovni ali racionalni del, vključuje pa ključne vire, aktivnosti, partnerje ter stroške.

Gradnik ključnih partnerjev opredeljuje, kdo so ključni partnerji in ključni izvajalci podjetja. Odgovarja na vprašanje, katere ključne vire zagotavljajo ključni partnerji in katere njihove ključne aktivnosti pridobivajo v podjetju. Motivacija za partnerstva so optimizacija in ekonomski razlogi, zmanjšanje tveganja in negotovosti ter pridobivanje določenih virov in aktivnosti. Opredeliti je treba ključne aktivnosti za ponudbo vrednosti

podjetja. Definira se, katere aktivnosti potrebujejo distribucijske poti, kakšne odnose s kupci in katere vire prihodkov. Kategorije ključnih aktivnosti so produkcija, reševanje problemov in mreža. V analizi opredelijo, katere ključne vire potrebujejo za svojo ponudbo, za distribucijske poti, za odnose s strankami in za vire prihodkov. Ključni viri so materialni, intelektualni, kadrovski in finančni.

Odnosi s kupci razlagajo odnose po tržnih segmentih v podjetju, njihovo vzpostavljanje in vzdrževanje ter stroške. Primer je osebna podpora prodaji, samopostrežba, avtomatizirana storitev, soustvarjanje itd. Preko distribucijskih poti so podjetja dosegljiva svojim kupcem. Pomembno je, kako jih v podjetju integrirajo, katere so stroškovno in funkcionalno učinkovite in kako jih usklajujejo z navadami kupcev. Distribucijske poti imajo štiri faze: zavedanje, ovrednotenje, nakup, dostavo in pa prodajo. Segmentacija kupcev določa, komu podjetje ustvarja vrednost in kateri so njihovi najpomembnejši kupci. Opredeljuje trg, na katerem je podjetje prisotno, na primer trg široke potrošnje, nišni trg, segmentiran trg ali večstranski trg.

Struktura stroškov določa, kateri so najpomembnejši stroški v poslovnem modelu podjetja, kateri ključni viri so najdražji in katere ključne aktivnosti imajo visoko ceno. Daje odgovor na vprašanje, ali podjetje išče stroškovne prednosti ali išče vrednost za kupca. Opredelijo se fiksni in variabilni stroški, ekonomija obsega in ekonomija panoge. Viri prihodkov prikazujejo, katero vrednost so kupci pripravljeni plačati, kaj trenutno plačujejo, kaj bi raje plačevali in kako vsak vir prihodkov prispeva k celotnim prihodkom. Določa se dinamično oblikovanje cen glede na pogajanja in upravljanja odnosov s kupci in fiksne cene.

Strateško poslovanje lahko opredelimo tudi kot usklajevanje notranjih prednosti in slabosti z zunanjimi priložnostmi in nevarnostmi. SWOT-analiza (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) se že desetletja uporablja kot orodje za izdelavo celovite strategije podjetja. Gre za matriko 2x2, kot jo prikazuje Slika 6. Notranja analiza po podstrukturah opredeli prednosti in slabosti podjetja vključno z organizacijo, dostopnostjo naravnih virov, kapaciteto, učinkovitostjo in financami. Glavni namen je opredeliti pozitiven ali negativen vpliv na poslovanje ter razvoj podjetja. Običajno temelji na opredelitvi kritičnih dejavnikov uspešnosti poslovanja, verigi vrednosti in osrednjih poslovnih procesih.

Notranja analiza naj bi po sistemu uravnoteženih kazalcev po Kaplanu in Nortonu (2001, str. 96) s pomočjo kvantitativne in kvalitativne analize uravnotežila različne vidike podjetja. Ta pristop je celovit in omogoča določanje finančnih in nefinančnih meril, ki uravnovešajo vse vidike.

Zunanja analiza opredeli priložnosti in nevarnosti zunanjih dejavnikov, ki vključujejo stranke, konkurenco, tržne trende, partnerje, dobavitelje, socialne spremembe, novo tehnologijo, politična vprašanja, okoljsko politiko ter zakonodajo. Pri analizi konkurence v

primeru diverzificiranih podjetij je treba določiti najustreznejšo enoto, na kateri bo temeljila strateška analiza.

Slika 6: Matrika SWOT-analize

NOTRANJI DEJAVNIKI ZUNANJI DEJAVNIKI	PREDNOSTI	SLABOSTI
PRILOŽNOSTI	Strategije, ki gradijo na prednostih, da bi izkoristili priložnosti	Strategije, ki minimizirajo slabosti, da bi izkoristili priložnosti
NEVARNOSTI	Strategije, ki gradijo na prednostih, da bi se izognili nevarnostim	Strategije, ki minimizirajo slabosti, da bi se izognili nevarnostim

Povzeto in prirejeno po A. Jovanova, SWOT matrika: most med SWOT analizo in razvijanjem strategije podjetja, 2011.

Največja slabost SWOT-analize je presek podjetja v določenem času. Zaradi hitrih sprememb v okolju in novih strategij se pojavljajo nove notranje prednosti in slabosti, potrebna so redna preverjanja okolja in prilagoditve strategije (b. a., 2015, str. 13).

1.3.3 Pristopi razvijanja strategije

1.3.3.1 Razvoj temeljne strategije

Vsako podjetje ima poslovni model, strategije pa ne. Strategija je po definiciji pogojni akcijski načrt, ki je ustvarjen z namenom doseganja zastavljenih ciljev (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, str. 200–203). Načeloma je sestavljena iz petih delov in odgovarja na vprašanja: V kakšnem poslu delujemo? Kako bomo prišli tja? Kako bomo osvojili trg? Kako si bodo sledili naši premiki in kako hitri bodo? Kako bomo zagotovili naše prihodke? Kadar najvišje vodstvo vse poimenuje strategija in zaključi z naborom strategij, povzroči zmedo in zmanjša svojo kredibilnost v podjetju (Hambrick & Fredrickson, 2001, str. 49–50).

Nemalokrat se v podjetjih vodstva po desetletja ne ukvarjajo s svojo strategijo, in sicer iz treh glavnih vzrokov: ne znajo ločiti strategije podjetja od poslovne strategije, strategija ni

jasna in ni sprejeta niti pri vodstvu niti pri zaposlenih, na osnovi zbranih in predstavljenih strateških informacij pa so sprejeti napačni zaključki. Strategija bo uspešna le, če prepriča vodstvo, če jo vodstvo razume, ji verjame in jo ima možnost prilagajati (Nieuwenhuizen & Koch, 2007, str. 3–4).

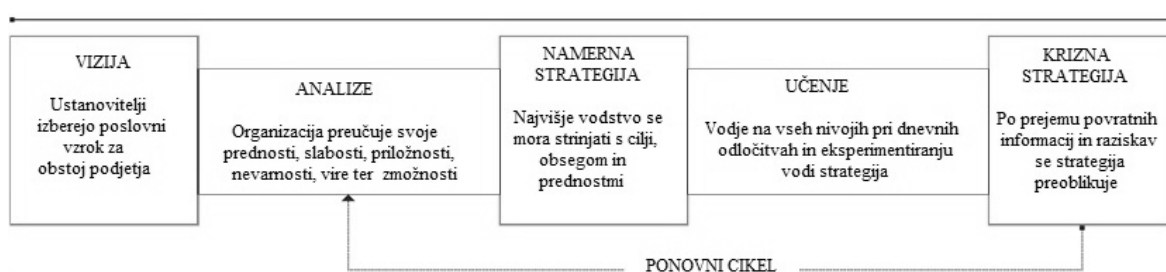
Poslanstvo podjetja je najvišje, splošno vodilo in daje odgovor, zakaj podjetje obstaja. Vrednote razlagajo, v kaj podjetje verjame in kako se bo obnašalo; vizija je, kaj želi postati, strategija je načrt v igri konkurence (Collis & Rukstad, 2008, str. 85). Glavni namen strategije je biti drugačen, kar je veliko pomembnejše kot biti boljši. Dobra strategija se začne s predpostavko vrednosti. Definira ciljne kupce, potrebe, ki jih podjetje želi zadovoljiti, način, kako jih bo zadovoljilo, ceno, ki jo je stranka pripravljena plačati, in dobiček podjetja (Leavy, 2012, str. 20). Strategija določa glavne ciljne kupce in definira, kateri to niso, kateri produkt ali storitev se ponudi kupcem in kateri/katere ne ter kako se bo to uresničilo, torej katere aktivnosti je treba izvajati in katerih ne (Markides, 2004, str. 6–11). Tri karakteristike dobre strategije so fokus, odstopanje od drugih igralcev na trgu in jasen slogan. Brez teh elementov bo nejasna, nediferencirana, težka za komunikacijo in bo povzročala dodatne stroške (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 113). Strategija in podjetništvo pogosto delujeta kot dva nasprotna si pola. Strategija naj bi bila jasna, vnaprej definirana pot za opravljanje aktivnosti, medtem ko je podjetništvo pojem prilagodljivosti. Vendar je strategija brez podjetništva le centralno načrtovanje, podjetništvo brez strategije pa vodi v kaos (Collis, 2016, str. 63). Strategija mora združiti različne možnosti in ustvariti trden mozaik, hkrati pa ostati fleksibilna. Nobena strategija ne ostane trajno unikatna (Markides, 2004, str. 6–11).

Temeljni izziv podjetnikov je pomanjkanje denarnih sredstev, talenta, intelektualne lastnine, dostop do distribucije in podobno. S pridobivanjem dodatnih zunanjih virov je treba pametno usmerjati in uporabiti tveganja obstoječih virov. To je strategija, ki preprečuje nepotrebne napake.

Veliko bolj kot voditelji uveljavljenih podjetij se morajo podjetniki v malih podjetjih zavedati nekaterih temeljnih načel. Oportunitetni stroški preprečujejo izvajanje strategije B, medtem ko izvajamo strategijo A. Vsaka odločitev na poti k uresničevanju ciljev ustvarja edinstven potek dogodkov z različnim izkupičkom in nepredvidljivimi posledicami. Odločitve, ki se sprejmejo, so soodvisne in vplivajo ena na drugo. Za konstanten razvoj in doseganje ciljev, so potrebna postopna in redna testiranja trga, saj enostavne analize niso vedno uporabne. Pomoč dobre in razvite strategije pri odločanju je izbira realne možnosti namesto iluzije ali ustvarjanja kratkoročnega dobička. Ostati je treba fokusiran na cene, treba je uskladiti celotno organizacijo. Po sprejetju odločitve o nadaljnjem razvoju je v podjetju treba skleniti zaveze, ki bodo omogočile potrebne investicije za doseg uspeha (Collis, 2016, str. 64–66).

Podjetništvo pomeni, da podjetje išče prave inovacije in se stalno prilagaja trgu. Zato je pametna kombinacija namerne in krizne strategije, kot je prikazano na Sliki 7. Lastniki v viziji podjetja določijo poslovni razlog za njegov obstoj. Z različnimi orodji za analize se v podjetju določajo prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti, viri in zmožnosti. Na osnovi dobljenih rezultatov se oblikuje namerna strategija, ki jo mora sprejeti najvišje vodstvo in se strinjati z njenimi cilji, obsegom in prednostmi. Vodje na vseh nivojih pri dnevnih odločitvah in eksperimentiranju vodi strategija. Krizno strategijo se oblikuje po prejemu povratnih informacij in raziskav, ki povzročijo preoblikovanje strategije in postavitev novih ciljev, če je to potrebno. To vodi v ponovno analizo in sproži nov cikel. (Collis, 2016, str. 66–67).

Slika 7: Kombiniranje namerne in krizne strategije



Povzeto in prirejeno po D. Collis, The lean strategy process, 2016, str. 66.

1.3.3.2 Funkcijske strategije

V skladu s poslovno strategijo se oblikujejo funkcijske strategije. Oblikovanje posamezne funkcijske strategije temelji na ciljih za vsako funkcijsko področje (Pučko, 1996, str. 213).

Strategija trženja. Strategija trženja je pomembna funkcijska strategija, ki ji običajno prilagajamo ostale strategije. Pri njenem razvijanju je treba upoštevati razpoložljive vire ter finančne zmogljivosti. Ključne prednosti so visoka kakovost, dober servis, nizka cena, visok tržni delež, prilagajanje kupcem, nenehno izboljševanje, inovacije, vstop na hitro rastoče trge in preseganje kupčevih pričakovanj. Kupca postavlja v ospredje (Kotler 2001, str. 255).

Kotler (2001, str. 255) trženje deli na množično in ciljno trženje ter tržno prilagajanje s produkti. Nepogrešljivi elementi pri ustvarjanju tržne strategije so izdelek, cena, prodajne poti in trženjsko komuniciranje. Proizvode oziroma storitve določa že poslovna strategija, določiti je treba število različnih produktov in definirati njihove različice. Pozicijo na trgu v veliki meri opredeljuje cenovna politika. Cenovna strategija se prilagodi glede na cilje podjetja, ki so:

- strategija preživetja, ki je časovno omejena in je primerna za podjetja v krizi, da lažje premagajo likvidnostne težave;
- maksimalni prihodki, kjer je treba dobro oceniti povpraševanje in določiti ceno za njihovo doseganje;
- maksimalni dobiček, kjer je poleg povpraševanja treba oceniti tudi stroške za zagotavljanje največjega dobička;
- maksimalna rast prodaje, ki je dolgoročna strategija in dolgoročno prinaša povečanje dobička; primerna je le v primeru izpolnjevanja elastičnega povpraševanja (nižanje proizvodnih in distribucijskih stroškov z večanjem proizvodnje in z nizkimi cenami ne obstaja, možnost pojava nove konkurence);
- pobiranje tržne smetane, ko podjetje za nove produkte določi visoke cene in tako segmentira kupce; to je mogoče le, če je dovolj kupcev, proizvodnji stroški pa se z upadom proizvodnje ne povečajo preveč; visoka cena ne pritegne konkurentov in hkrati daje občutek kakovosti;
- najboljša kakovost, ko podjetje želi prekositi konkurente na tem področju; cene so lahko višje od konkurenčnih, treba pa je paziti na diferenciacijo izdelka, da ne pride do cenovne politike.

Kupec je manj občutljiv na ceno, kadar ni nadomestnega izdelka, kadar je primerjanje ponudbe s konkurenco težavno, če cena predstavlja nizek delež v celotnih izdatkih kupca, če ima končno korist izdelka ali storitve, stroški so porazdeljeni, ni dodatnih stroškov za uporabo ali kadar visoka cena kupcu pomeni visoko kakovost (Kotler, 2001, str. 494).

Prodajne poti se izberejo glede na možnosti lansiranja proizvodov na ciljne trge. Lahko so posredne ali neposredne, treba je izbrati najučinkovitejše, najcenejše, najhitreje itd. Tržno komuniciranje opisuje, na kakšen način kupce informiramo. Glavna naloga je povečati pripravljenost na nakup in prodajo. V tržni strategiji je treba opredeliti elemente, kot so oglaševanje, promocija, stiki z javnostmi, prodajno osebje (Kotler, 2001, str. 255).

Strategija raziskav in razvoja. Podjetja izbirajo med dvema strategijama glede razvoja in raziskav. Imajo lasten oddelek ali pa nimajo razvoja in le posnemajo rezultate inovatorjev (Slivko & Theilen, 2014, str. 253). Podjetje se opredeli, kako bo razvijalo svoje proizvode. Nove izdelke ali izboljšave starih lahko v podjetju razvijejo z lastno dejavnostjo, z nakupom licence, s skupnimi vlaganji (finančnimi in poslovnimi) ter z ekonomskim sodelovanjem oziroma združevanjem (Pučko, 1996, str. 237–241).

Strategija proizvodnje in nabave. Nabava ima pomembno vlogo pri upravljanju nabavne verige. Na globalnem trgu, ki je vse bolj dinamičen, se vodje srečujejo z negotovostjo pri povpraševanju po njihovih produktih, ki jih morajo uskladiti s spreminjajočo se nabavo, omejitvami zmogljivosti in težavami kakovosti. Izbor surovin, polizdelkov, izdelkov ali storitev dobaviteljev je strateška odločitev (Chen, Lee & Paulraj, 2014, str. 6878–6879).

Proces proizvodnje mora biti usklajen s proizvodnimi zmogljivostmi in viri ter načrtovanim tržnim deležem. Treba je opredeliti višino investicije, načrt proizvodnje za določena obdobja in višino stroškov proizvodnje ter preučiti možnost nabave gotovih proizvodov od drugje. Izdelati je treba načrt nabave materialov glede na predvideno proizvodnjo in rast prodaje ter opredelitve dobaviteljev z namenom zagotoviti uravnoteženo dobavo (Pučko, 1996, str. 259).

Podjetja postajajo dovzetna za različne motnje v dobavni verigi in tveganja. Identifikacija in upravljanje tveganj je zato ključnega pomena za učinkovito upravljanje oskrbovalnih verig. Tveganje se pojavi kot napaka posameznega dobavitelja ali motnja na trgu dobaviteljev in se kaže kot nezmožnost dobave in zadovoljitve kupcev. Razlogi so lahko v dobavi, povpraševanju ali okolju. Vzporedno s strategijami za obvladovanje tveganj so strategije za upravljanje dobavne verige zasnovane tako, da omogočajo pridobivanje podatkov o kakovosti in razumevanju konkurenčnega okolja v celotni dobavni verigi. Obstaja več različnih modelov za upravljanje tveganj v dobavni verigi. Kvantitativni modeli se primarno uporabljajo za upravljanje operativnih tveganj, ne pa za tveganja, povezana z motnjami na trgu (Hallikas & Lintukangas, 2016, str. 487–488).

Kadrovska strategija. Kakovost človeških virov podjetja je v uspešnem podjetju izjemnega pomena. V fazi rasti podjetja je ključno pridobivanje ustreznega kadra. Najprej govorimo o fazi načrtovanja, kjer se določi število in profil zaposlenih, ki se iščejo. Po fazi iskanja se izberejo najustreznejši kandidati glede na delovno mesto. Pri zaposlovanju na vodilne položaje je treba upoštevati osebnostne lastnosti.

Podjetniki so posamezniki, ki ustanovijo nov posel in so pomembni za ustvarjanje blaginje in ekonomskega razvoja. Strokovnjaki ugotavljajo, da k njihovem uspehu pripomorejo njihove osebnostne lastnosti. Te lastnosti lahko opišem s pomočjo poznane modela petih dimenzij osebnosti, ki je na področju psihologije osebnosti najbolj priljubljen. Pet velikih osebnostnih dimenzij, ki so ekstravertiranost, prijetnost oziroma sprejemljivost, vestnost, nevroticizem oziroma čustvena nestabilnost in odprtost, si najlažje zapomnimo po kratici **OCEAN** (Antoncic et al., 2015, str. 819–823):

- O kot angl. *Openness*, opisuje odprtost, izvirnost, odprt um, inovativnost in kreativnost.
- C kot angl. *Conscientiousness* oziroma vestnost, kontrola. Posamezniki s to lastnostjo so učinkoviti, organizirani, sistematični in praktični.
- E kot angl. *Extraversion* oziroma ekstravertnost opisuje družabne, ekspresivne, energične in dominantne posameznike.
- A kot angl. *Agreeableness* oziroma prijetnost ali sprejemljivost. Podjetnik naj bi bil kooperativen, pripravljen pomagati, potrpežljiv, prijazen, zaupljiv in diplomatski, hkrati pa tudi borben, krut, ukazovalen, zahteven, dominanten, manipulativen, nesramen in neusmiljen.

- N kot angl. *Neuroticism*. Taka oseba kaže znake napetosti in tesnobe, izraža občutja krivde, išče podporo in pritrjevanje, je nasprotje čustveni stabilnosti. Čustvena stabilnost naj bi bil pomemben faktor za osebni uspeh, lahko govorimo celo o negativni povezavi med čustveno nestabilnostjo in podjetništvom.

V osebnostih podjetnikov se lahko pokažejo razlike med spoloma. Podjetnice morajo postajati vse bolj podobne moškim (v demografskem in psihološkem smislu), so motivirane k neodvisnosti, uspehu in zadovoljstvu pri delu. Razlike med spoloma so opazne glede na različna poslovna področja, podjetniške procese in dostopnost do virov. Moški so v primerjavi z ženskami bolj samozavestni, medtem ko ni razlik pri uspehih, avtonomiji, vztrajnosti, agresivnosti, neodvisnosti, vodstvenih sposobnostih in obvladovanja kontrole (Antončič et al., 2015, str. 823).

Antončič et al. (2015, str. 831) so v svoji raziskavi ugotovili, da je odprtost najpomembnejši od petih faktorjev osebnosti in ločuje podjetnike od drugih. Posameznike, ki so odprti, lahko opišemo kot kreativne, domiselne, filozofske, intelektualne, kompleksne in globoke. Kot podjetniki imajo velike možnosti za uspeh. Tudi ekstravertiranost in sprejemljivost sta v podjetništvu pomembna. Posamezniki, ki niso ekstravertirani, niso komunikativni, opazni in energični, označuje se jih celo za neprimerne, da bi postali podjetniki. Ekstravertirani ljudje so bolj socialni in lažje oblikujejo odnose, ki so kritični za preživetje in rast podjetja. Prijetni oziroma sprejemljivi posamezniki so simpatični, topli, prijazni in kooperativni, vendar navadno nimajo želje po podjetništvu. Pozitivne lastnosti takih osebnosti pa so zelo zaželeni pri obnašanju in odločanju. Vestnost in čustvena nestabilnost nista pretirano pomembni lastnosti pri podjetnikih. Proti pričakovanjem spol nima večjega pomena pri osebnosti podjetnikov. Morda so moški v nasprotju z ženskami manj vestni, manj ekstravertirani in manj prijetni.

Na delovnem mestu se delo prične z fazo uvajanja, kateri sledijo procesi nadaljnega razvoja, usposabljanja in izobraževanja. Za ustvarjanje uspešne in konkurenčne organizacije se podjetja pri upravljanju s kadri poslužujejo motivacije, poudarjanja pomembnosti posameznika, prenosa odgovornosti in prepoznavanja rezultatov.

Upravljanje znanja je večdimenzionalni koncept – zbiranje, shranjevanje, prenos, uporaba in merjenje učinkovitosti upravljanja znanja. Samo praktična uporaba znanja neposredno povečuje vrednost v podjetju. Če v podjetju uspejo povečati uporabo znanja zaposlenih v praksi, pomeni, da je upravljanje znanja uspešno in učinkovito. Upravljanje znanja prepogosto vključuje obstoječe znanje, zato je pomembno dovolj pozornosti nameniti novemu znanju, ki je zelo potrebno za doseganje zastavljenih ciljev (Gomezelj, Omerzel & Ruzzier, 2011, str. 182–186).

Znanje in kreiranje idej sta v poslovnem svetu pomembna faktorja za uspeh podjetja. Prenos znanja zaradi različnih novih informacij generira pojav novih idej. Informacije in

prenos znanja so namreč tako na nivoju posameznika kot podjetja ključnega pomena za spodbujanje inovacij (Gomezelj, Omerzel & Ruzzier, 2011, str. 182–185). Skrivanje znanja pred sodelavci zavira generiranje kreativnih idej in ima lahko negativne posledice za kreativnost tistega, ki svoje znanje skriva. Tudi po socialni plati tak zaposleni povzroča povratno nezaupanje, zaradi česar tudi sodelavci z njim nočejo deliti svojega znanja (Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014, str. 172). V takih primerih vodstvo lahko vpliva z uravnavanjem klime, lahko pa se zgodi tudi nasprotni učinek (Černe, et al., 2014, str. 188). Znanje je v podjetjih shranjeno v podatkovnih bazah, dokumentih, delovnih procesih in v zaposlenih. Predvsem v manjših podjetjih je upravljanje znanja nezadovoljivo.

Obstajata dve ključni teoriji, ki prispevata k razumevanju pomembnosti znanja, in sicer teorija, ki temelji na virih, in teorija, ki temelji na znanju. Upravljanje znanja v podjetjih je precej težko meriti in določiti njegove meje. Proces merjenja je usmerjen v celoten cikel upravljanja znanja. Meri dostopnost, določa učinkovitost in zagotavlja tako povratne informacije o investiciji v znanje kot tudi upravičenost investicije v določenem času (Gomezelj, Omerzel & Ruzzier, 2011, str. 179–197).

Finančna strategija. Uresničevanje vseh strategij je posredno ali neposredno povezano s finančno strategijo. Načrtuje se zagotavljanje sredstev za denarni tok, obratna sredstva in rezerve, finance za investicije v osnovna sredstva in povečana obratna sredstva (Pučko, 1996, str. 267). V strategiji se načrtujeta donosnost sredstev ter upravljanje s čistim dobičkom.

1.3.3.3 Model modrega oceana

Model modrega oceana sta v raziskavi, ki je obsegala 150 strateških premikov podjetij v 30 različnih panogah, razvila Kim in Mauborgne (Lindič, Bavdaž & Kovačič, 2012, str. 930). Trg razlagata kot rdeči in modri ocean. Rdeči ocean predstavlja vse danes obstoječe panoge, znani trg, modri ocean pa predstavlja panoge, ki danes še ne obstajajo, neznani trg (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 104). Obstajata dva načina ustvarjanja modrih oceanov. V nekaj primerih se zgodi, da podjetje začne delovati v povsem novi panogi, v večini primerov pa je modri ocean ustvarjen znotraj rdečega oceana, pri čemer podjetje spremeni meje znotraj obstoječe panoge (Kim & Mauborgne, 2004, str. 2).

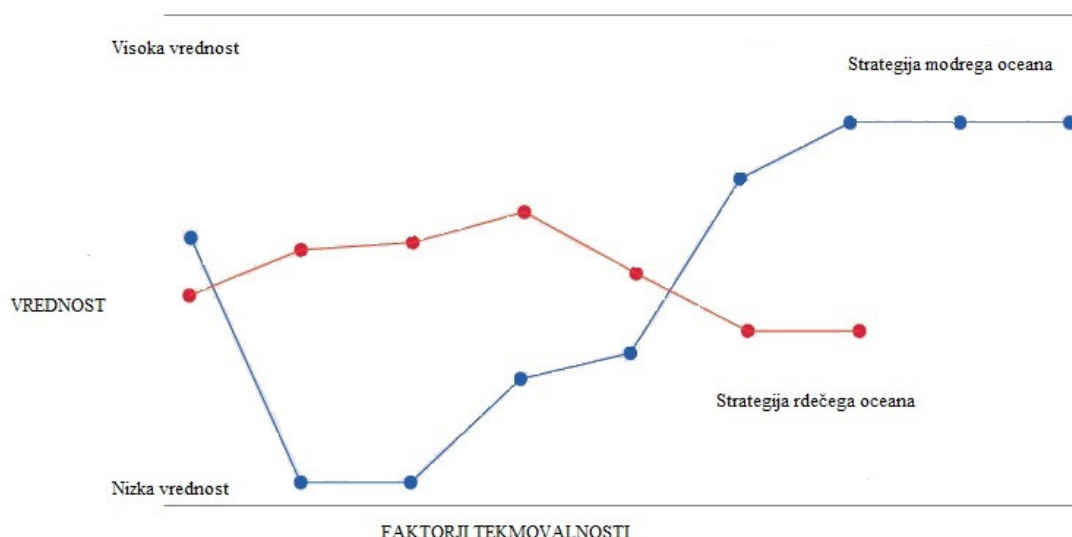
Strategija brez tveganja praktično ne obstaja. Vedno obstaja tveganje, tako v rdečem kot modrem oceanu (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 108). Kim in Mauborgne (2004, str. 79) sta prikazala, da je bilo 10 od skupaj 13 identificiranih faktorjev strategije modrega oceana v treh različnih panogah ustvarjenih z obstoječo tehnologijo, le 3 so uporabili na novo. Ustvarjanje novega tržnega prostora povzroča hitrejšo rast. Strategija modrega oceana ni vezana na specifično panogo, lahko se jo zgradi v katerikoli panogi, niti ni vezana na velikost podjetja (Lindič, Bavdaž & Kovačič, 2012, str. 930). Pri tem je pomembno

ugotoviti, ali podjetje želi rasti, če bi imelo na razpolago vire in sposobnosti. Vsa podjetja namreč niso primerna za rast; nekatera podjetja ne izkoristijo potenciala za rast, nekatera izražajo samo svoje ambicije, nekatera pa dejansko rastejo (Širec, 2011, str. 26–27).

Analitična orodja in okviri strategije modrega oceana. Pri oblikovanju strategije modrega oceana se uporablja strateški grafikon (ang. *strategy canvas*). Prikazuje trenutno poslovanje podjetja v primerjavi s konkurenco ter glavne konkurenčne prednosti v panogi (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 35–36).

Slika 8 prikazuje primer strateškega grafikona. Konkurenčni dejavniki v panogi so prikazani na horizontalni osi, stopnja ponudbe pa na vertikalni osi. Krivulja vrednosti, ki povezuje vrednosti posameznih konkurenčnih dejavnikov, prikazuje relativno uspešnost podjetja glede na panogo (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 35–36).

Slika 8: Strateški grafikon



Povzeto in prirejeno po Strategy Canvas, Blue Ocean Strategy Tools, 2016.

Prepoznavanje vrednostne krivulje. Vrednostna krivulja odgovarja na prvo vprašanje strategije modrega oceana, in sicer ali si to podjetje zasluži postati zmagovalec ali ne. S fokusom, odstopanjem od konkurence in jasnim sloganom podjetje daje trgu jasen znak, da je na pravi poti. Če je krivulja vrednosti primerljiva s konkurenti, je podjetje ujeto v rdeči ocean. Če krivulja vrednosti podjetja prikazuje visoke vrednosti pri vseh faktorjih, lahko podjetje nadstandardno oskrbuje svoje stranke in pojavi se vprašanje dobičkonosnosti. Nestabilna strategija pomeni nihanje strategije vrednosti. Podjetje v tem primeru nima konsistentne strategije, večkrat gre za nepovezane podstrategije. O kontraindikacijah v

strategiji govorimo, ko podjetje na eni strani ponuja visok nivo konkurenčnega elementa, vendar na drugi strani pozablja na podporne elemente. Pomembno je tudi, ali podjetje daje strateško vizijo od zunaj navznoter ali obratno. To se ugotovi že z analiziranjem jezika, ki se uporablja v podjetju (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 119–120).

Primeren strateški pristop za podjetje opredeljujejo trije dejavniki. To so strukturna kondicija, v kateri podjetje deluje, viri, zmožnosti v podjetju ter strateška miselna naravnost (Kim & Mauborgne, 2009, str. 74).

Ustvarjanje vrednosti in dobička zahteva strategijo proizvodov, kaj ti ponujajo in kako ponujajo. Podjetje izbira med dvema strateškima pristopoma.

Strukturalistični pristop je primeren, ko:

- so strukturni pogoji privlačni in ima organizacija vire in zmožnosti ustvarjanja značilnega položaja;
- so strukturni pogoji manj privlačni, a ima organizacija kljub temu vire in zmožnosti, da prekaša konkurenco;
- ima organizacija prednosti pri ohranjanju trenutnega strateškega položaja in odpor do vstopanja na nova področja.

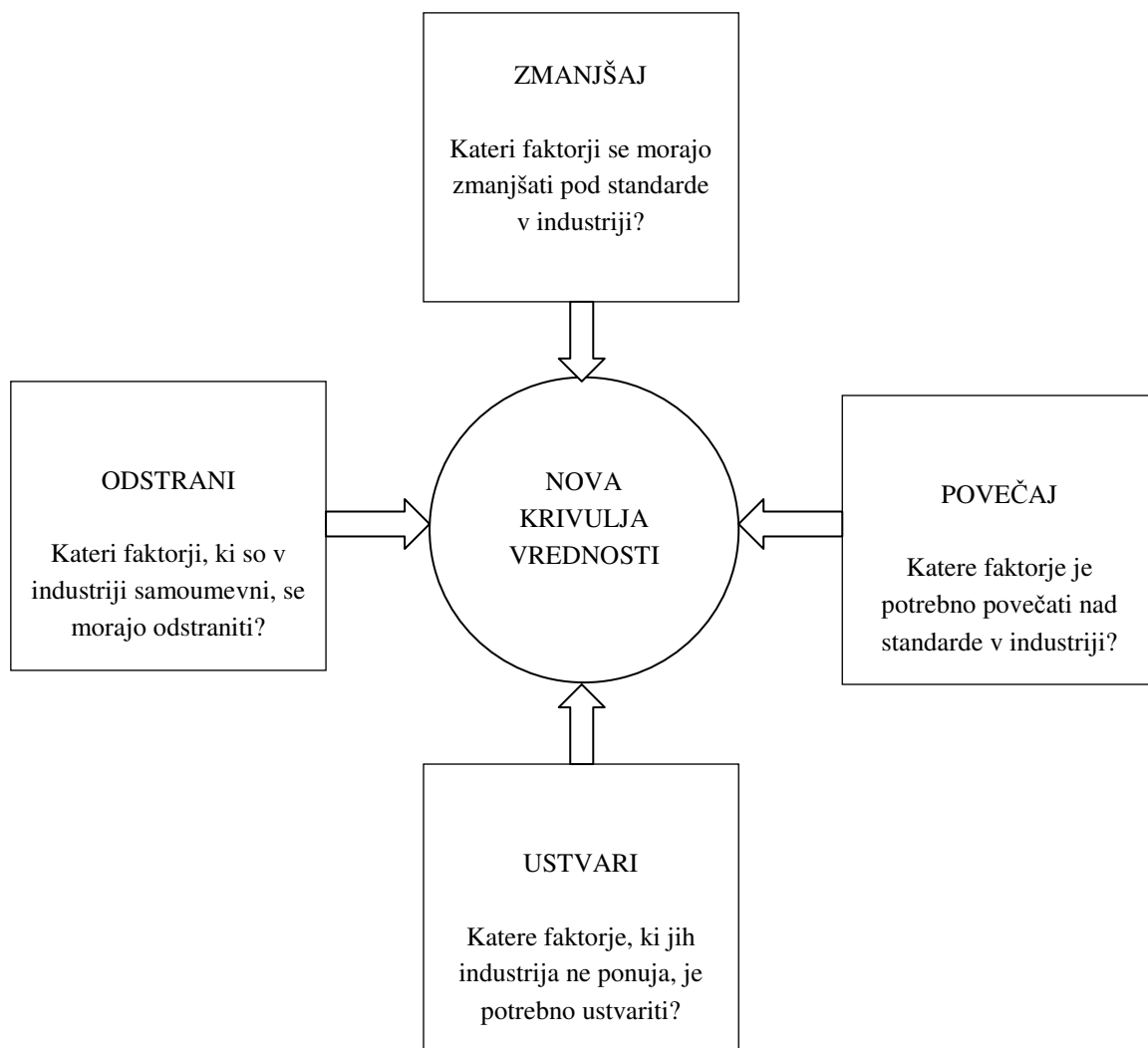
Rekonstrukcijski pristop ustreza, ko:

- so strukturni pogoji privlačni, ampak podjetje nima dovolj resursov in zmožnosti, da prekaša dobro zasidrano konkurenco;
- strukturni pogoji niso privlačni in delujejo proti organizaciji, neodvisno od njenih virov in zmožnosti;
- je organizacija orientirana k inovacijam in želji izkoriščanja novih možnosti.

Ko strukturni pogoji, viri in zmožnosti izrazito ne nakazujejo, kateri pristop je pravi, je prava izbira vključitev strateškega razmišljanja v organizacijo (Kim & Mauborgne, 2009, str. 75).

Okvir štirih ukrepov (angl. *four actions framework*) je orodje za ustvarjanje nove krivulje vrednosti, ki upošteva štiristopenjski okvir (odstrani, zmanjšaj, povečaj in ustvari) ter je prikazan v Sliki 9. Zmanjšanje in odstranjevanje pripomore k nižanju stroškov v primerjavi s konkurenco. Nasprotno pa povečanje in ustvarjanje pripomore k povečanju kupčeve vrednosti in ustvarjanju novih zahtev (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 113).

Slika 9: Okvir štirih ukrepov



Povzeto in prirejeno po Kim & Mauborgne, *The Four Actions Framework*, 2005a, str. 113.

Konkurenčna prednost informacijske dobe so vzpostavljeni odnosi z obstoječimi strankami, ki omogočajo učinkovito in hitro posredovanje storitev novim segmentom trga. Izdelki ali storitve imajo visoko kakovost, pomembno je upravljanje in izkoriščanje znanja zaposlenih ter nenehno uvajanje izboljšav proizvodnih zmogljivosti. Učinkovito se izkorišča informacijska tehnologija, funkcije v podjetju se prepletajo in dopolnjujejo (Kaplan & Norton, 2000, str. 15–16). Temeljna strategija modrega oceana je premikanje panožnih meja za ustvarjanje novega tržnega prostora in posledično izogibanje konkurenci. Pristop premikanja mej trga temelji na okviru šestih poti (angl. *six paths framework*). Med potencialnimi priložnostmi je treba poiskati poslovno zanimive, ki so hkrati primerne za novo strategijo (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 56). Razlike šestih poti modrega oceana in tradicionalnega pristopa so prikazane v Tabeli 1.

Namesto osredotočanja na konkurenco v panogi podjetje pri strategiji modrega oceana išče alternativne panoge. Prostor med različnimi panogami je priložnost za nove inovacije. Nova strategija se ustvari z zgledovanjem po različnih strateških skupinah, ne le znotraj obstoječe strateške skupine. Tretja pot se osredotoča na vrednost za kupce. V modrem oceanu se krivulja vrednosti prilagodi zanemarjenim oziroma potencialnim kupcem. Kupci si želijo primerne cene, celovitih rešitev in razvoja dopolnilnih izdelkov ali storitev. Z zadovoljitvijo teh želja se lahko odpre nov tržni prostor. Ta se velikokrat odpre tudi pri podjetjih, ki želijo preseči funkcionalno oziroma čustveno usmeritev panoge. Zadnja pot govori o oblikovanju novih trendov, ki so ključni za panogo. Vendar je pomembno, da imajo jasno smer in jih ni možno ustaviti (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 57–80).

Tabela 1: Razlike šestih poti modrega oceana in tradicionalnega pristopa

	Neposredna konkurenca	Ustvarjanje modrih oceanov
Panoga	osredotočenost na obstoječe konkurente znotraj panoge	pregled alternativnih panog, ki omogočajo substitute v širšem smislu
Strateška skupina	osredotočenost na konkurenčni položaj znotraj obstoječe strateške skupine	pregled različnih strateških skupin znotraj panoge
Skupina kupcev	osredotočenost na ponudba za obstoječo skupino kupcev	nova definicija skupine kupcev v panogi
Obseg ponudbe izdelkov ali storitev	osredotočenost na čim večjo vrednost izdelkov oziroma storitev znotraj panoge	pregled ponudbe dopolnilnih izdelkov oziroma storitev
Funkcijsko čustvena usmeritev	osredotočenost ali na funkcionalno usmeritev ali na čustveno	razmislek o funkcionalni oziroma čustveni usmerjenosti panoge
Čas	prilagajanje obstoječim zunanjim trendom	dolgoročno oblikovanje trendov

Povzeto in prirejeno po Kim & Mauborgne, Red Ocean versus Blue Ocean Strategy, 2004, str. 84.

Vodstvo modrega oceana hitro, vendar postopoma krepi svojo moč. Osredotoča se na to, katero dejanje in aktivnost morajo opraviti, da bodo motivirali svoje zaposlene in dosegli poslovne rezultate. To je glavna razlika s tradicionalnim vodenjem, saj je precej lažje spreminjati delovanje in dejanja zaposlenih kot njihove vrednote, kvalitete in obnašanje. Vsekakor pa dejanja in aktivnosti niso dovolj, tudi vrednote, kvalitete in obnašanje je pomembno. Tesno so povezani z razmerami na trgu. Vodstvo v svoje odločanje vključuje mnenje zaposlenih, ki neposredno delujejo na trgu in na ta način povečujejo njihovo motivacijo za iskanje novih rešitev ob relativno nizkih stroških izvajanja. Večina programov vodenja se osredotoča na najvišje vodstvo in na njihove ključne zaposlene. Uspešna organizacija ima pooblašene vodje na vseh nivojih, kajti izjemna organizacijska uspešnost pogosto izhaja iz motivacije in dejanj srednjega in nižjega vodstva, ki so neposredno povezani s trgom (Kim & Mauborgne, 2014, str. 62–63).

Povzamemo lahko štiri korake vodstva modrega oceana. S Canvas modelom za vodstvo (angl. *leadership canvas*) je treba analizirati realno stanje vodstva, kaj počne in kako trenutno izvaja svoje naloge. Brez dobrega razumevanja trenutnega stanja namreč ni mogoče izvesti uspešnih sprememb. Na osnovi razgovorov in Canvas analize se v naslednjem koraku določi, kako bi bili videti profili učinkovitih vodij na vsakem nivoju. Določi se, kaj je treba odstraniti, zmanjšati, povečati in ustvariti. Šele takrat, ko je jasno, da so spremembe potrebne, in bi bil nov profil vodje sprejet, se izbere profile, ki bi ustrezali vodjem. Implementacija nove prakse poteka na vseh nivojih. Nov pristop lahko sprosti veliko neizkoriščenih talentov in energije v organizaciji (Kim & Mauborgne, 2014, str. 63–68).

Učinkovito vodstvo v krvavem, rdečem oceanu tekmuje na trgu, prenatrpanem s konkurenco za tržni delež in preprečuje vstop v modri ocean, ki je neznan in netekmovalen tržni prostor z velikim potencialom. Zato je pomembno poznati pasti rdečega oceana:

- prvi dve pasti izhajata iz predpostavke o trženju, konkretni usmerjenosti h kupcu in k tržnim nišam;
- drugi dve pasti izhajata iz ekonomičnosti tehnoloških inovacij in ustvarjalnega uničevanja;
- zadnji dve pasti izhajata iz konkurenčne strategije, ki temelji na diferenciaciji in nižanju stroškov.

Problematično je dejstvo, da vodstvo, predvsem v trženju, trdno verjame, da je kupec kralj. Predvideva, da tržne strategije usmerjajo kupci, zato se prepogosto osredotoča na obstoječe stranke in zadovoljitev njihovih potreb. Trženje daje velik poudarek na segmentacije trga za prepoznavanje in zajemanje novih tržnih niš. Strategija tržnih niš je lahko zelo učinkovita, vendar pa odkrivanje novih niš v obstoječem prostoru ni enako kot ustvarjanje novega tržnega prostora. Razvoj in raziskave ter tehnološke inovacije so prepoznane kot ključna gonilna sila v razvoju trga in industrijski rasti, zato je pomembno, da vodstvo razume gonilno silo za odkrivanje novih trgov. V praksi za ustvarjanje novega trga tehnološka inovacija ni nujno potrebna. Ustvarjalno uničevanje se pojavi, ko trg moti predhodna starejša tehnologija, izdelek ali storitev. Tega pojava ni, če se pojavijo nove potrebe in ne pride do zamenjave obstoječih izdelkov ali storitev. V konkurenčni panogi velja prepričanje, da se podjetja pozicionirajo na osnovi razmerja vrednosti in stroškov. Večja ko je vrednost za stranke, višji so stroški. Velikokrat vodstvo predvideva, da ustvarjanje trga poteka enako, vendar pa se navadno razmerje med vrednostjo in stroški poruši, zato je diferenciaciji treba dodati še nižanje stroškov. V strategiji nižanja stroškov je fokus na odpravljanju in zmanjšanju v trenutni ponudbi in iskanju izboljšav ali novem ustvarjanju za povečanje vrednosti izdelka ali storitve (Kim, & Mauborgne, 2015, str. 70–72).

Nižanje stroškov je mogoče z odpravljanjem in zmanjševanjem dejavnikov, s katerimi konkurenti v panogi tekmujejo, vrednost za kupca pa se poveča z ustvarjanjem dejavnikov ponudbe, ki jih v panogi še ni (Kim & Mauborgne, 2004, str. 83).

Da podjetje ne bi ostalo ujeto na starem trgu, se mora vodstvo osredotočiti na privabljanje novih kupcev in manj ukvarjati s segmentacijo trga. Treba je razumeti, da ustvarjanje novega trga ne zahteva nujno tehnološke inovacije ali ustvarjalnega uničevanja. Zaradi visoke kakovosti ni potrebno izključiti nizkih stroškov (Kim, & Mauborgne, 2015, str. 71).

2 ANALIZA IZBRANEGA PODJETJA

2.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Ecoplin prodaja in transport plina Zadel, d. o. o., skrajšano Ecoplin Zadel, d. o. o., je na slovenskem trgu prisotno že skoraj 25 let. Kmalu po ustanovitvi leta 1993 se je podjetje začelo uveljavljati na področju izvajanja preizkusov opreme pod tlakom za UNP. Cilj družbe je zagotoviti naročniku oziroma stranki storitev, kakršno želi in potrebuje in ki je v skladu z regulativo. Dejavnost in področja dela zajemajo osnovno področje delovanja podjetja, tj. tehnično preizkušanje in analiziranje tlačnih posod.

Podjetje Ecoplin Zadel, d. o. o., je enoosebna družba z omejeno odgovornostjo. Sedež ima v Višnji Gori in deluje neposredno na celotnem ozemlju Slovenije, kontrolni organ tipa C pa tudi na ozemlju Hrvaške. Glede na število zaposlenih in višino osnovnega kapitala spada med male gospodarske družbe. Trenutno so v podjetju poleg direktorja in prokurista zaposleni štirje izvajalci kontrol za izvajanje storitev na terenu, inženir strojništva kot tehnični vodja in administrator. Z načrtnim usposabljanjem lastnih kadrov ima Ecoplin Zadel, d. o. o., (tako kontrolni kot tudi priglašeni organ) danes kadrovsko zasedbo, s katero lahko izvaja pregledovanja in preskušanja opreme pod tlakom.

Podpogodbenike podjetje vključuje za kontrolo po metodi akustične emisije za tlačne posode volumna, večjega od 60 m³. Izjemoma bi podpogodbenike vključili tudi pod pogoji, da pride do nepredvidenega ali nenormalnega povečanja obsega dela, da ni na razpolago ključnega osebja ali pa če bi bile njihove ključne zmogljivosti ali deli opreme začasno neprimerni za izvedbo kontrol. Če bi vključili podpogodbenike, bi z njimi sodelovali na način, ki bi omogočal samostojnost in neodvisnost posameznih faz izvedbe kontrol.

V letu 2004 je bil eden izmed večjih projektov podjetja vzpostavitev vodenja kakovosti po načelih, ki jih danes uporabljajo v svetu uspešne proizvodnje kot storitvene organizacije predvsem pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev. Podjetje je zadostilo zahtevam standarda ISO 9001 in prejelo certifikat, ki se redno letno obnavlja. Zahtevam standarda ISO 17020 je zadostilo v letu 2008, ko je pridobilo akreditacijsko listino K-079 pri Slovenski

akreditaciji. Certifikat in akreditacijska listina sta učinkovita spodbuda organizaciji za njen nadaljnji razvoj ter osnova za pridobitev pooblastila ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo. Velika pridobitev za podjetje je bila v letu 2010, ko so nadgradili izvedbo kontrol in posodobili pregledovanje in preizkušanje tlačnih posod za UNP z metodo akustične emisije (AE). Uporabnost metode uspešno širijo na nova področja.

V letu 2014 so se akreditirali kot kontrolni organ tipa A (priglašeni organ) za premično tlačno opremo in se vpisali v register priglašениh organov v Bruslju pod številko 2563.

Bisnode vsako leto izdaja certifikate poslovnim subjektom, ki spadajo med 10 odstotkov najboljših. V letu 2014 so prejeli oceno bonitetne odličnosti A1+++, ki predstavlja nadpovprečno bonitetno vrednost gospodarskih subjektov, v letu 2015 pa se jim je znižala na B2+++. Bonitetna ocena temelji na računovodskih izkazih subjektov za zadnje poslovno leto in napoveduje varnost poslovanja v naslednjih dvanajstih mesecih. Certificiranje in ocenjevanje osvežujejo vsako leto, s čimer zagotovijo kredibilen prikaz odličnosti poslovanja v določenem obdobju. Podjetje deluje tudi v skladu s pričakovanji družbenega okolja. Ne obremenjuje okolja in sodeluje kot sponzor pri izvedbah različnih lokalnih turističnih, športnih in kulturnih prireditvah.

Viri. Izvajalci kontrol so ustrezno kvalificirani, usposobljeni in preverjeni s strani Slovenske akreditacije. Skladno z zahtevami standarda ISO 9712 imajo certificirane izvajalce kontrol za izvajanje neporušitvenih metod preizkušanja materialov, in sicer akustične emisije in vizualnih pregledov, vključno s strokovnjakom za akustično emisijo AT3, ki pripravlja in nadzira postopke za posamezna področja tlačne opreme. Ostalo osebje pomaga pri pripravi in obdelavi delovnih nalogov, komunikaciji z zunanjimi inštitucijami in naročniki ter zagotavljanju izvajanja aktivnosti za zagotavljanje sistema kakovosti. Vsa potrebna oprema za izvajanje kontrol v obstoječem obsegu izvajanja storitev je v njihovi lasti in nimajo podizvajalcev. Poleg opreme za akustično emisijo imajo dve revizijski vozili: eno za izvajanje trdnostnih kontrol s hladnim vodnim tlakom in drugo za izvajanje kontrol z metodo AE.

Obseg dejavnosti. Akreditirani so kot kontrolni organ tipa C za slovenski trg in skladno s Pravilnikom o pregledovanju in preizkušanju opreme pod tlakom (Uradni list RS št. 92/08) izvajajo kontrole na tlačnih posodah za utekočinjen naftni plin (UNP) brez omejitve volumna, enostavnih tlačnih posodah, cevovodih za UNP in varovalni opremi (varnostni ventili) za UNP. Pri tlačnih posodah in cevovodih izvajajo:

- uvodne preglede;
- periodične preglede, ki obsegajo zunanji pregled, notranji pregled, trdnostni preizkus, akustično emisijo (AE) ali drug enakovreden, ustrezno validiran preizkus ter druge potrebne preizkuse;

- izredne preglede izven rokov za periodične preglede, ki obsegajo zunanji pregled, notranji pregled, po potrebi trdnostni preizkus oziroma druge potrebne preskuse.

Kot kontrolni organ tipa C za hrvaški trg skladno s Pravilnikom o pregledima i ispitivanju opreme pod tlakom (Narodne novine, br. 80/2013 i 14/2014; v nadaljevanju hrvaški Pravilnik) izvajajo na tlačnih posodah za utekočinjen naftni plin (v nadaljevanju UNP) brez omejitve volumna uvodne, periodične in izredne kontrole, kontrole pred ponovno uporabo in kontrole na varnostnih ventilih za UNP.

Kot priglašeni kontrolni organ tipa A za premično tlačno opremo skladno z Direktivo 2010/35/EU in točko 1.1 Priloge I Direktive 2008/68/ES pregledujejo cisterne. Izvajajo:

- redne preglede, ki obsegajo pregled dokumentacije, zunanjo kontrolo, tlačno kontrolo, notranjo kontrolo, kontrolo tesnosti, kontrolo delovne opreme in ostale kontrole ter
- vmesne preglede, ki obsegajo pregled dokumentacije, zunanjo kontrolo, kontrolo tesnosti, kontrolo delovne opreme in ostale kontrole.

V obsegu kontrol, ki niso akreditirane, na podlagi Evropskega sporazuma o mednarodnem prevozu nevarnih snovi po cesti (ADR) pregledujejo manometre in kazala nivoja kot opremo na tlačnih posodah ter vozila in cisterne za prevoz nevarnega blaga.

2.2 Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je zagotavljanje najvišje stopnje varnosti na področju uporabe opreme pod tlakom in premične tlačne opreme. Na poslovnem področju želijo stalno zagotavljati visoko kakovost, zato načrtno in dosledno razvijajo svoje dejavnosti. Strankam ponujajo celovito storitev in dolgotrajno sodelovanje. Ob zaupanju strank postaja Ecoplin Zadel, d. o. o., odjemalcem prijazno podjetje. Temelj uspeha za podjetje predstavlja zavzetost za visoko kakovost storitev in skrb za zadovoljstvo strank in okolje.

2.3 Vizija

Podjetje do pred kratkim ni imelo zapisane svoje vizije, ta je bila le v glavi lastnika. Zapisali so jo ob izdelavi spletne strani v letu 2015. Vizija podjetja je postati vodilni ponudnik metode akustične emisije na področju opreme pod tlakom v Sloveniji, na Hrvaškem in v državah bivše Jugoslavije. Z željo po napredku skušajo svoje izkušnje in znanje v kombinaciji z napredno tehnologijo prenesti na druga področja. Podjetje se trudi slediti načrtani viziji. Žal so izgubili velik del obstoječega trga, ki so ga obvladovali preko 25 let, nimajo sredstev za vlaganje v razvoj in nimajo oblikovane razvojno-raziskovalne skupine, ki bi pomagala uresničiti načrtano vizijo.

2.4 Poslovanje in organizacija podjetja

Analiza poslovanja od leta 2011 do 2015 je bila izdelana na podlagi podatkov o poslovanju podjetja, dosegljivih na bonitete.si in internih poročilih Ecoplina Zadel, d. o. o. Kot je prikazano v Tabeli 2, so se sredstva v opazovanem obdobju znatno znižala konec leta 2011 in sicer za 1.109.717 EUR. Lastnik se je odločil ustanoviti novo podjetje, kamor je prenesel naložbene nepremičnine v višini 968.022. Leta 2014 je podjetje izdalo dolgoročno posojilo v višini 143.326. Kratkoročna sredstva v obliki terjatev do kupcev so se v letu 2015 precej povečala. Porast neopredmetenih sredstev v letu 2015 je posledica stroškov razvoja nove storitve ADR-pregledov in razvoja kontrol velikih tlačnih posod v skladiščih UNP z metodo AE.

Tabela 2: Bilanca stanja podjetja za obdobje 2011–2015 (v EUR) in vertikalna analiza

Bilanca stanja	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	Rast abs. (rel)
Sredstva	1.945.352	100	835.635	100	759.781	100	869.184	100	937.845	100	68.661 (8%)
Dolgoročna sredstva	1.710.248	88	611.377	73	547.104	72	633.099	73	558.760	60	-74.339 (-12%)
Neopravičljiva sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	1.066	/	785	/	503	/	222	/	9.934	/	9.712 (4.375%)
Opravičljiva osnovna sredstva	741.160	/	610.592	/	546.601	/	489.551	/	445.518	/	-44.033 (-9%)
Dolgoročne finančne naložbe in naložbene nepremičnine	968.022	/	0	/	0	/	143.326	/	103.308	/	-40.018 (-28%)
Kratkoročna sredstva	136.766	7	129.782	16	212.033	28	233.378	27	371.617	40	138.239 (59%)
Kratkoročne aktivne časovne razmejitev	98.338	/	94.476	/	644	/	2.707	/	7.468	/	4.761 (176%)
Obveznosti do virov sredstev	1.945.352	100	835.635	100	759.781	100	869.184	100	937.845	100	68.661 (8%)
Kapital	548.007	28,1	497.886	57,4	528.484	69,5	607.341	69,8	688.090	73,4	80.749 (13%)
Finančne in poslovne obveznosti	1.397.345	/	337.749	/	231.297	/	261.843	/	249.755	/	-12.088 (-5%)
Dolgoročne obveznosti	940.407	/	60.787	/	40.996	/	137.509	/	82.195	/	-55.314 (-40%)
Dolgoročne finančne obveznosti	79.176	/	60.787	/	40.996	/	137.509	/	82.195	/	-55.314 (-40%)
Dolgoročne poslovne obveznosti	861.231	/	0	/	0	/	0	/	0	/	0
Odložene obveznosti za davek	0	/	0	/	0	/	0	/	0	/	0
Kratkoročne obveznosti	456.938	/	276.962	/	190.301	/	124.334	/	167.560	/	43.226 (35%)
Kratkoročne finančne obveznosti	357.779	/	172.316	/	116.944	/	0	/	0	/	0
Kratkoročne poslovne obveznosti	99.159	/	104.646	/	73.357	/	124.334	/	167.560	/	43.226 (35%)

Legenda: / ni podatka

Vir podatkov: Bisnode, d. o. o., portal, Bonitete.si, Ecoplin Zadel d.o.o., 2016.

Leta 2014 so se povečale dolgoročne finančne obveznosti. Kratkoročnih finančnih obveznosti nimajo, imajo pa druge kratkoročne poslovne obveznosti. Obveznosti do dobaviteljev se niso bistveno spremenile, povečanje je na strani zaposlitev ter obveznosti davka na dodano vrednost.

Tabela 3 prikazuje podrobnejšo analizo kratkoročnih sredstev. Podjetje je storitveno in praktično nima zalog, kar je razvidno iz bilance stanja. V letih 2012 in 2013 imajo kratkoročne finančne naložbe. Denarna sredstva so se v letu 2014 in 2015 povečala, iz česar sklepamo, da podjetje nima likvidnostnih težav.

Tabela 3: Podrobnejša analiza kratkoročnih sredstev podjetja za obdobje 2011–2015 (v EUR)

Bilanca stanja	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	Absolutna vrednosti (relativno %)
Kratkoročna sredstva	136.766	100	129.782	100	212.033	100	233.378	100	371.617	100	138.239 (59 %)
Zaloge	0	0	5.167	4	5.051	2	3.760	2	0	0	-3.760 (-100 %)
Kratkoročne poslovne terjatve	112.535	82	59.709	46	116.796	55	203.950	87	301.374	81	97.424 (48 %)
Kratkoročne finančne naložbe	0	0	64.906	50	77.275	36	0	0	8.608	2	8.608 (100 %)
Denarna sredstva	24.231	18	0	0	12.911	6	25.668	11	61.635	17	35.967 (140 %)

Vir podatkov: Bismode, d. o. o., portal, Bonitete.si, Ecoplan Zadel d.o.o., 2016.

V Tabeli 4 so prikazani podatki analize izkazov poslovnega izida podjetja za obdobje od 2011 do 2015, v Tabeli 5 pa analiza prodaje storitev na domačem in tujem trgu za obdobje od 2010 do 2015. V letu 2011 se je čisti prihodek od prodaje kontrol v primerjavi z letom 2010 zmanjšal za več kot 38 %, naslednje leto pa še za dobrih 37 %. Leta 2013 je v primerjavi s preteklim letom promet narasel za 25 % na račun prodora na hrvaški trg, kjer so delovali kot podizvajalci hrvaškega podjetja, v letih 2014 in 2015 pa je sledila rahla rast. Delež čistega prihodka od prodaje kontrol glede na čisti prihodek od prodaje se je v letu 2012 iz 95 % znižal na 66 %, kar pomeni, da je podjetje ustvarilo prihodke z drugimi storitvami, ne z izvajanjem kontrol.

Tabela 4: Analiza izkazov poslovnega izida podjetja za obdobje 2011–2015 (v EUR)

Poslovni izkaz	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	Rast absolutno (relativno %)
Čisti prihodki od prodaje	441.759	100	389.981	100	499.373	100	492.689	100	463.818	100	-28.871 (-6%)
Čisti prihodki od prodaje kontrol	418.348	95	258.832	66	346.413	69	358.323	73	378.895	82	20.572 (6%)
Stroški blaga, materiala in storitev	156.615	35	157.534	40	287.392	58	219.786	45	201.793	44	-17.993 (-8%)
Stroški dela	182.613	41	135.230	35	107.923	22	126.648	26	127.388	27	740 (1%)
Celotni prihodki	445.678	100	394.501	100	505.536	100	502.779	100	479.261	100	-23.518 (-5%)
Celotni odhodki	428.905	96	377.324	96	468.169	93	407.514	81	381.799	80	-25.715 (-6%)
Poslovni izid iz poslovanja	25.484	6	26.746	7	42.296	8	87.689	17	83.854	17	-3.835 (-4%)

Vir podatkov: Bismode, d. o. o., portal, Bonitete.si, Ecoplan Zadel d.o.o., 2016.

Stroški dela so se od leta 2011 do leta 2013 znatno znižali, vendar so se na račun dela izvajalcev kontrol v tujini povečali stroški storitev v obliki izplačanih kilometrin in dnevnic.

Tabela 5: Analiza prodaje izvedbe storitev na domačem in tujem trgu podjetja za obdobje 2010–2015 (v EUR)

Mesec	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Januar	59.582	35.946	23.341	16.735	18.203	7.950
Februar	28.568	13.168	13.779	18.493	17.737	14.181
Marec	38.505	27.051	22.541	14.425	23.972	23.234
April	52.074	40.475	23.778	33.395	26.798	27.872
Maj	66.237	51.331	14.658	40.827	32.924	31.077
Junij	99.576	26.472	21.561	20.300	26.798	45.744
Julij	64.918	37.333	19.683	50.189	31.321	33.994
Avgust	61.786	44.932	17.516	32.201	22.201	57.890
September	74.860	61.653	23.192	31.199	24.882	24.882
Oktober	67.732	41.086	40.207	41.842	33.777	16.576
November	41.130	20.214	22.907	22.516	53.000	76.543
December	23.026	18.687	15.669	24.290	46.710	18.952
Skupaj	677994,7	418347,5	258831,7	346413,21	358323	378894,93
Relativna rast v %		-0,38	-0,37	0,25	0,03	0,05

Vir podatkov: Ecoplan Zadel d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

V Tabeli 6 so prikazani kazalniki uspešnosti podjetja za obdobje od 2011 do 2015. Dodana vrednost na zaposlenega v podjetju Ecoplan Zadel, d. o. o., narašča in je približno izenačena z dodano vrednostjo na zaposlenega v svoji panogi ter višja od povprečne

slovenske vrednosti. Gospodarnost poslovanja podjetja je pozitivna, prihodki presegajo odhodke. Podjetje izkazuje visok kazalnik čiste donosnosti sredstev, čista donosnost kapitala v primerjavi s slovenskim povprečjem pa je veliko višja.

Tabela 6: Analiza kazalnikov uspešnosti podjetja za obdobje 2011–2015

Kazalnik	2011	2012	2013	2014	2015	Rast absolutno (relativno)
Dodana vrednost na zaposlenega	31.393,47	32.215,47	36.292,72	43.126,58	43.847,65	721,07 (2%)
Gospodarnost poslovanja	1,06	1,07	1,09	1,22	1,22	0,00 (0%)
Proizvodnost sredstev	0,24	0,28	0,63	0,62	0,53	-0,09 (-14%)
Čista donosnost sredstev	0,72	0,99	3,84	9,68	8,94	-0,74 (-8%)
Čista donosnost kapitala	3,21	2,62	5,96	13,89	12,47	-1,42 (-10%)
Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	5,77	6,82	8,41	17,79	18,06	0,28 (2%)
Celotna dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	3,8	4,38	7,43	19,32	21	1,67 (9%)
Neto prodajna marža	3,02	3,52	6,13	16,01	17,41	1,40 (9%)
Poslovna donosnost sredstev	0,01	0,02	0,05	0,11	0,09	-0,01 (-14%)

Vir podatkov: Ecoplin Zadel d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

2.5 Analiza okolja podjetja

2.5.1 Analiza širšega okolja

2.5.1.1 Politično-pravno okolje

Politično okolje v Sloveniji je relativno varno okolje. Tveganje vojaškega napada je zanemarljivo, tveganje terorističnega napada pa nizko. Zaščita intelektualne lastnine je pravno-formalno urejena, imamo urejen zakon o opravljanju plačilnih storitev. V slovenskem in lokalnem okolju je politika močno prisotna in močno posega tudi v gospodarstvo.

Migracija delovne sile se je močno povečala: povečalo se je število izobraženega kadra v razvijajočem delu sveta, ki v bolj razvitih regijah išče zanimive gospodarske priložnosti. Tudi delovna sila, ki ostaja v domačem okolju, je v današnjem času precej bolj podvržena mednarodnim gospodarskim povezavam kot prejšnje generacije.

Z vstopom v območje Evropske unije se je fleksibilnost na trgu dela povečala. Državljeni držav članic EU, Evropskega gospodarskega prostora (EGP) in Švice imajo prost dostop na

slovenski trg dela, razen če mednarodna pogodba, ki zavezuje Slovenijo, ne določa drugače. Enako velja za družinske člane, če imajo dovoljenje za začasno prebivanje ali vizum za dolgoročno bivanje.

Nekatere skupine tujcev imajo tudi po 1. 9. 2015 pravico do prostega dostopa na slovenski trg dela: lahko opravljajo delo, se zaposlijo ali samozaposlijo brez dovoljenja. Državljeni Hrvaške v prehodnem obdobju po vstopu v EU še naprej potrebujejo dovoljenje za zaposlitev. Poslovanje s tujino je relativno enostavno, predvsem na področju poslovanja s članicami EU (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2016).

Trenutno ima to podokolje na podjetje Ecoplin Zadel, d. o. o., negativen vpliv. Sektor za proizvode in blagovne rezerve Direktorata za notranji trg pri Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo pokriva področje opreme pod tlakom, skrbi za vzpostavitev ter delovanje spremljajoče tehnične infrastrukture (infrastruktura kakovosti), sistemsko ureja pristop k izdelavi tehničnih predpisov in drugih pravnih aktov, ki lahko vplivajo na prost pretok blaga, imenuje organe za periodične preglede in pooblašene organe za premično tlačno opremo idr. V letu 2015 se je menjala kadrovska struktura na tem področju, zato predhodno izdelan in urejen sistem ne služi več svojemu namenu, hkrati pa šepa nadzor nad delovanjem kontrolnih organov. Situacija na področju periodike opreme pod tlakom na trgu je pomanjkljivo nadzorovana s strani pristojnih inšpektorjev. Ni zakonsko urejenih pristojnosti inšpektorjev na terenu, kljub temu da nepravilnosti na opremi pod tlakom lahko ogrožajo življenje ali zdravje ljudi in živali ali premoženje.

Prav tako ima to okolje velik vpliv pri izvajanju storitev na hrvaškem trgu, kjer podjetje trenutno nastopa kot podizvajalec. Za samostojno poslovanje podjetja kot akreditiranega organa je potrebno, da stopi v veljavo novi hrvaški Pravilnik.

2.5.1.2 Ekonomsko okolje

Zgodovinsko so narodi imeli popoln nadzor nad prečkanjem državne meje, nad izdelki, ljudmi in kapitalom. Trend globalizacije je večja ekonomska, politična, kulturna in tehnološka soodvisnost med državami. Okarakterizirana je kot nasprotje nacionalizacije in je hkrati drugačna od internacionalizacije. Globalizacija trga se nanaša na zbliževanje kupčevih zahtev in trga po celem svetu. Ta trend se pojavlja pri potrošniškem blagu, industrijskih produktih in pri storitvah. Globalizacijo podpirata dve glavni sili: gospodarska aktivnost razvitih držav v državah v razvoju in povečevanje svetovnega števila prebivalcev, potencialnih potrošnikov. Ta dva dejavnika bolj kot katerikoli drugi povečujeta konkurenco, saj izenačujeta globalne poslovne pogoje (Dye & Stephenson, 2010, str. 61).

Slovenski ekonomski sistem omogoča razvoj in obstoj zasebnih podjetij, vendar okolje za ustanovitev zasebnega podjetja glede na druge evropske države ni najbolj ugodno.

Spodbudni so podatki iz aprila 2016, ko je bila gospodarska klima na mesečni ravni višja za 2,3 %, na letni pa za 1,3 % (Gospodarska klima aprila 2016 na mesečni in letni ravni višja, 2016). Na področju prostega trga ni pretiranih vladnih intervencij. Valuta je stabilna, inflacija uravnana. V letih 2014 in 2015 je bila zabeležena rast bruto domačega proizvoda (BDP), kupna moč na prebivalca pa raste počasneje. Na trgu je dosegljiva ustrezna usposobljena delovna sila. V poslovanju podjetij je iz leta v leto prisotnih več velikih turbulenc, ki zahtevajo hitro odzivnost in prave poslovne odločitve.

Število tlačnih posod na slovenskem trgu za UNP zaradi cene plina upada, saj se stranke odločajo za alternativne vire ogrevanja. Posledično upada število tlačnih posod, na katerih kontrolni organi izvajajo periodične preglede. Hrvaška do vstopa v EU ni imela urejenega sistema za izvajanje periodičnih pregledov, ki bi zagotavljal urejeno stanje na tem področju. Skladno z evropskimi zahtevami bo na Hrvaškem po zaključku prehodnega obdobja treba pregledati vse nepregledane tlačne posode za UNP.

2.5.1.3 Tehnološko okolje

Kljub gospodarski krizi v zadnjih petih letih in nizki kupni moči prebivalstva trg zahteva visoko tehnološko razvitost in dobro informacijsko tehnologijo. V obdobju od 2012 do 2014 se je z inovacijsko aktivnostjo v Sloveniji ukvarjalo 0,6 % manj podjetij kot v obdobju od 2010 do 2012. Večji delež inovacijsko aktivnih podjetij je pri velikih podjetjih, in sicer 87,2 %, 63,1 % jih je med srednjimi in 39,7 % med malimi podjetji (Izkoriščanje domačih virov se je v 2014 spet povečalo – glede na 2013 za 13 %, 2016). Poskuša se ustvariti spodbudno okolje za tehnološki razvoj in inovacije. Nova finančna perspektiva nepovratnih sredstev, odprta konec leta 2015, ki bo trajala do leta 2020, velik delež sredstev namenja projektom tehnološko razvitih in inovativnih podjetij ter spodbudam za start-upe.

Po vstopu v EU se je v Sloveniji do leta 2015 vzpostavil dobro delujoč sistem na področju opreme pod tlakom in premične tlačne opreme. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo na osnovi akreditacijske listine imenuje organe za periodične preglede in pooblašene organe za premično tlačno opremo, ki samostojno izvajajo standardizirane metode in storitve. Tehnološko najzahtevnejša storitev podjetja je metoda AE. Uvrščajo jo med metode preizkušanja materiala brez porušitve. Je široko uporabna in dopušča možnost širitve na različna druga področja (tehnični plini, cisterne za prevoz plinov, kovinske in betonske konstrukcije ...).

2.5.1.4 Družbeno in kulturno okolje

Prebivalstvo je močno potrošniško usmerjeno z visokimi pričakovanji po cenejših in sodobnejših rešitvah. Stopnja izobraženosti je visoka: po številu študentov na število prebivalcev se Slovenija uvršča med vodilne države v Evropski uniji. Delež prebivalstva,

starega od 19 do 24 let, ki študira, je skoraj 50 % (Število študentov v Sloveniji še naprej pada, a še vedno študira skoraj polovica mladih, 2016).

Povečuje se skrb za okolje. Investicijska sredstva za varstvo okolja so bila v letu 2014 za 7,2 % višja. Največji delež investicij v varstvo okolja je bil namenjen za varstvo odpadne vode. Tekoči izdatki za varstvo okolja so bili za 11,3 % višji kot v letu 2013. Največji delež tekočih izdatkov za varstvo okolja je bil namenjen za ravnanje z odpadki (Največji delež tekočih izdatkov za varstvo okolja namenjen za ravnanje z odpadki, 2016).

V trendu je povečanje uporabe obnovljivih virov energije. Zelena rast pomeni spodbujanje gospodarske rasti ob hkratnem zagotavljanju trajnosti naravnih dobrin. V Sloveniji se v zadnjem desetletju zelena rast kaže v povečanju energetske produktivnosti, ki se je povečala za 19 %, vodna produktivnost je narasla za 10 %, snovna produktivnost pa za 49 % (Izkoriščanje domačih virov se je v 2014 spet povečalo – glede na 2013 za 13 %, 2016).

2.5.2 Analiza ožjega okolja

2.5.2.1 Značilnosti panoge

Približno 28 milijonov ton UNP je proizvedenega v Evropi, pretežno 35 % je pridobljenega v Severnem morju, ostalo je ostanek v rafinerijah. Preko 30 milijonov evropskih gospodinjstev in podjetij pretežno na ruralnih območjih nima dostopa do infrastrukture zemeljskega plina. V gospodinjstvih UNP omogoča rešitev z nizko emisijo ogljikov pri ogrevanju in kuhanju (Climate change, 2016).

Osnovna poraba UNP je v Evropi 2008 padla na 28 milijonov ton v primerjavi z letom 2000, ko je znašala 29 milijonov ton. Zmanjšala se je poraba v gospodinjstvih in v industriji, saj uporabniki pogosto UNP uporabljajo kot prehodni energent za čas, dokler ni zgrajeno distribucijsko omrežje za dobavo zemeljskega plina, ki je še vedno cenovno konkurenčen ekstra lahkemu kurilnemu olju (Zemeljski plin in utekočinjen naftni plin, dva energenta, 2016).

Močno pa se je povečala poraba avtoplina, ki se bo nadaljevala v naslednjih letih. Mnoge države po svetu spoznavajo uporabo UNP kot doprinos k izboljšanju ozračja in zmanjševanju emisij toplogrednih plinov. Pri uporabi UNP kot avtoplina v primerjavi z dizelskim gorivom se emisija CO₂ v okolje zmanjša za 10 do 12 % (LP Gas exceptional energy, b.l.).

V letu 2015 so domači viri zadostovali za pokritje 52 % potreb po energiji, oskrba z naftnimi proizvodi in zemeljskim plinom je bila v celoti zagotovljena z uvozom (V letu 2015 je bila energetska odvisnost Slovenije 48-odstotna, 2016).

Tabela 7: Končna poraba energije po namenih v slovenskih gospodinjstvih v letu 2014

	Skupaj ¹⁾	Ogrevanje prostorov	Hlajenje prostorov	Ogrevanje sanitarne vode	Kuhanje	Drugo
	(v TJ)					
Energetski vir - skupaj ¹⁾	43.558	26.698	133	7.606	2.372	6.748
Ekstra lahko kurilno olje	5.195	4.455	-	740	-	-
Zemeljski plin	3.708	2.588	-	869	252	-
Lesna goriva	18.407	15.811	-	2.307	289	-
Utekočinjeni naftni plin	1.030	174	-	56	801	-
Električna energija	11.252	1.161	133	2.180	1.030	6.748
Premog	9	6	-	3	-	-
Daljinska toplota	2.798	2.170	-	627	-	-
Sončna energija	455	10	-	445	-	-
Toplota iz okolice	703	324	-	380	-	-

Legenda: - ni pojava

1) Nekateri seštevki se zaradi zaokroževanja ne ujemajo.

Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Med energenti, porabljenimi v letu 2014 v gospodinjstvih, so z 42 % prevladovala lesna goriva, 2016.

Panoga tehnično preizkušanje in analiziranje. V panogi M 71.200, tehnično preskušanje in analiziranje, je zajetih 52 dejavnosti. Najpogostejše uporabljene so različne certifikacije, merjenje čistosti zraka in vode, meritve dimnih emisij, ekološke meritve, analize hrane in živil, kemijske analize, kontrole kakovosti, laboratorijske meritve, analize in meritve materialov in varov, tehnični pregledi motornih vozil, tlačne posode, preizkušanje tesnosti, trdnosti in trajne trdnosti, validacijske meritve, varnost pri delu, vibracije, homologacije vozil in druge. Podjetji, ki imajo navedeno panogo registrirano kot glavno dejavnost, sta po podatkih registra Poslovnega informatorja Republike Slovenije (v nadaljevanju PIRS) 402. Od teh je največ tehničnih pregledov motornih vozil, registracije in homologacije vozil ter varnosti pri delu.

Tabela 8: Dejavnost tehnično preizkušanje in analiziranje

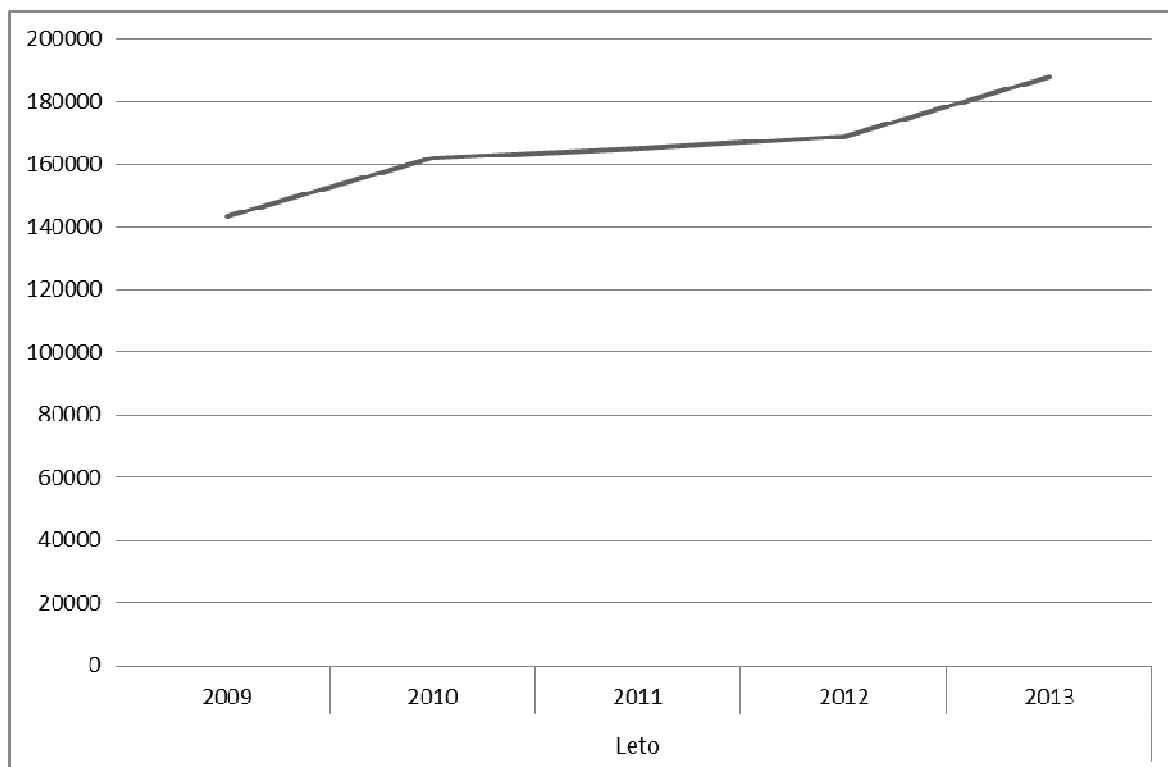
Kazalniki v dejavnosti	2009	2010	2011	2012	2013
Prihodek od prodaje (v 000 €)	143.439	161.828	165.012	168.827	187.936
Bruto poslovni presežek (000 €)	14.692	14.566	13.879	12.759	17.325
Število podjetij	186	191	199	212	223
Število zaposlenih	1.246	1.321	1.300	1.334	1.416
Bruto investicije v stroje in opremo (v 000 €)	3.094	3.370	2.839	2.719	3.446

Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Poslovanje podjetij po dejavnosti, 2016.

Analiza dejavnosti tehnično preizkušanje in analiziranje je prikazana v zgornji Tabeli 8. Prikazani so ključni kazalci, ki govorijo o stanju same dejavnosti, in sicer rast prihodkov od prodaje, bruto poslovni presežek, število podjetij, število zaposlenih in bruto investicije v stroje in opremo. Rast bruto poslovnega presežka tudi kaže, da je podjetje v teh letih poslovalo pozitivno. Število podjetij in zaposlenih se enakomerno povečuje. Po znižanju v letih 2011 in 2012 so se leta 2013 povečale tudi investicije v stroje in opremo.

Slika 10 prikazuje rast prihodkov od prodaje v dejavnosti tehnično preizkušanje in analiziranje. Prihodki od prodaje v panogi so v letu 2009 znašali približno 143 milijonov EUR in so se do leta 2013 povečali na 187 milijonov EUR oziroma za več kot 20 %. Podatki analize panoge tehnično preizkušanje in analiziranje nakazujejo na trend rasti. Ker podatki zajemajo velik obseg različnih dejavnosti, ki ne vplivajo neposredno na poslovanje podjetja Ecoplin Zadel, d. o. o., niso primerni za nadaljnjo obravnavno in niso primerno izhodišče za določanje poslovnih ciljev v okviru panoge.

Slika 10: Prihodki od prodaje (v 000 EUR) v dejavnosti tehnično preizkušanje in analiziranje po letih



Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Poslovanje podjetij po dejavnosti, 2016.

Konkurenca. Skladno z zahtevami zakonodaje in področnih standardov ima za področje opreme pod tlakom za UNP pooblastilo petnajst kontrolnih organov. Osem jih nima lastne opreme za izvedbo kontrol in za to področje najemajo podizvajalce, štiri kontrolni organi

so v lasti distributerjev UNP, tri so v zasebni lasti, imajo v lasti svojo opremo in nastopajo prosto na trgu.

Merilni sistemi, d. o. o., so mlado podjetje, ki se ukvarja s kontrolo opreme pod tlakom (OPT). Akreditirani so s strani Slovenske akreditacije in so licenčni partner TÜV Austria za področje Slovenije. Podjetju Ecoplin Zadel, d. o. o., predstavlja direktno konkurenco, saj izvaja enako dejavnost, je v zasebni lasti, prosto deluje na trgu in ima opremo za metodo AE.

V podjetju nudijo naslednje vrste storitev:

- V skladu z veljavnimi pravilniki in standardi izvajajo neporušne in/ali funkcionalne preizkuse na opremi pod tlakom. Tukaj velja omeniti, da preizkušajo tlačne posode od 100 litrov do 1.000.000 litrov prostornine kot tudi vse varovalne naprave na omenjenih tlačnih posodah.
- Preizkušajo tesnost plinskih inštalacij.
- Preverjajo ustreznost katodne zaščite na kovinskih strukturah.
- Preverjajo ukrepe, ki jih podjetja vpeljujejo na področju skladiščenja nevarnih tekočin skladno z zakonodajo (Uredbo o skladiščenju nevarnih tekočin v nepremičnih skladiščnih posodah, Ur. l. RS 104/2009).
- Izvajajo meritve električnih inštalacij v stavbah in meritve strelovodov.

L PLAN, d. o. o., želi postati uspešno in stabilno podjetje z visokim strokovnim znanjem, kvaliteto storitev, poštenim in visokim nivojem medsebojnega odnosa ter odnosa do strank. Na trgu so prisotni že od leta 1991. V letu 2005 so bili imenovani za izvajanje inšpekcijskega nadzora, tj. pregledovanja in preizkušanja opreme pod tlakom. Do leta 2005 so izdelali tudi preko 6.000 projektov načrtovanja tlačne opreme kompresorskih postaj, kotlovnice, postaj za hranjenje, regulacijo in distribucijo plina, kontrolnih izračunov in tehničnih dokumentacij.

Nudijo naslednje vrste storitev:

- Pregledovanje in preskušanje – nadzor opreme pod tlakom:
 - generatorji pare, procesni reaktorji, sterilizatorji ...;
 - tlačne posode za zrak, dušik, UNP, ZP, UPZ, TP, vročo vodo, paro, prenosnike toplote ...;
 - cevovodi;
 - varnostni ventili, merila tlaka.
- Ugotavljanje skladnosti in odobritev popravil, posegov.

Podjetje nima v lasti opreme za izvajanje kontrol na tlačnih posodah, zato za izvajanje teh storitev najemajo podizvajalce.

V Tabeli 9 je prikazana analiza kazalnikov uspešnosti konkurentov in panoge za leto 2015. V primerjavi sem zajela podjetja Merilni sistemi d. o. o., podjetje Istrabenz plini d. o. o., Petrol tehnologijo, d. o. o., panogo tehnično preizkušanje in analiziranje ter ekonomsko stanje v državi.

Podjetje Istrabenz plini, d. o. o., je v lasti holdinga Istrabenz in družbe SIAD, za katere opravljajo dejavnost tehničnega preizkušanja in analiziranja, pregledovanje in preizkušanje opreme pod tlakom. Ne delujejo prosto na trgu, njihova glavna dejavnost je proizvodnja tehničnih plinov. Tudi Petrol tehnologija ne deluje prosto na trgu, storitve izvaja za Petrol, d.d. Ukvarja se z vzdrževanjem objektov, tehnološke opreme in rezervoarjev, vzdrževanjem in gradnjo tehnoloških inštalacij, vzdrževanjem in preizkušanjem tesnosti plinohramov, nadzorom meril ter meritvami okolja in naprav. Istrabenz plini, d. o. o., in Petrol tehnologija, d. o. o., zaradi opravljanja različnih dejavnosti v večjem obsegu po velikosti in prihodkih nista primerljiva s podjetjema Ecoplin Zadel, d. o. o., in Merilni sistemi, d. o. o.

Drugih konkurentov ne obravnavam, saj se ne ukvarjajo z opremo pod tlakom za UNP, ne delujejo na trgu neodvisno ali pa nimajo lastne opreme za izvajanje kontrol.

Tabela 9: Analiza kazalnikov uspešnosti konkurentov in panoge za leto 2015

Kategorije	ECOPLIN ZADEL	MERILNI SISTEMI	ISTRABENZ PLINI	PETROL TEHNOLOGIJA	M 71.200	EKONOMIJA
Dodana vrednost na zaposlenega	43.847,65	37.232,49	91.800,40	47.066,19	43.789,02	40.997,89
Gospodarnost poslovanja	1,22	1,04	1,10	1,12	1,13	1,04
Proizvodnost sredstev	0,53	1,65	0,58	2,11	0,83	0,91
Čista donosnost sredstev	8,94	6,35	5,65	18,93	7,31	1,84
Čista donosnost kapitala	12,47	7,82	10,05	29,61	16,20	4,23

Vir podatkov: Bismode, d. o. o., portal, Bonitete.si, Ecoplin Zadel d.o.o., 2016.

Dodana vrednost na zaposlenega v podjetju Ecoplin Zadel, d. o. o., narašča in je približno izenačena z dodano vrednostjo na zaposlenega v svoji panogi in višja od povprečne slovenske vrednosti. Glede na konkurente je v primerjavi z neposrednimi konkurenti v zasebni lasti višja in nižja od večjih kontrolnih organov v lasti distributerjev. Gospodarnost poslovanja podjetja je pozitivna, prihodki presegajo odhodke, faktor je višji kot pri konkurenci, v panogi in slovenskem povprečju. Učinkovitost uporabe sredstev podjetja je nekoliko nižja od konkurence in panoge, kar pomeni, da obstoječa sredstva podjetja niso bila maksimalno izkoriščena. Kljub temu pa podjetje izkazuje visok kazalnik čiste donosnosti sredstev v primerjavi s konkurenco in panogo. Čeprav je čista donosnost

kapitala v primerjavi s slovenskim povprečjem veliko višja, ne dosega vrednosti povprečja v svoji panogi, je pa višja od primerljive konkurence.

Za izvajanje periodičnih pregledov je treba izvesti trdnostni preizkus ali drug enakovreden, ustrezno validiran preizkus. Večinoma se uporablja tlačna kontrola s hladnim vodnim tlakom ali tehnološko zahtevnejša in varnejša metoda akustične emisije. Metoda akustične emisije se v Sloveniji uporablja od leta 2009, ko je podjetje Merilni sistemi, d. o. o., zakupilo licenco od TUV Austria. Dajalec licence jim je zagotovil opremo, usposabljanje in 3-nivojski nadzor za nedestruktivne metode skladno z zahtevami standarda. Kontrolni organ Ecoplan Zadel, d. o. o., je leta 2010 razširil obseg akreditirane dejavnosti z metodo akustične emisije s to razliko, da je bil v celoti lastnik opreme. Osebe je bilo ustrezno certificirano, nadzor nivoja AT3 je bil do leta 2014 urejen pogodbeno, danes pa imajo lastnega inženirja AT3. Leta 2015 je metodo pričelo uporabljati tudi podjetje Istrabenz plini, d. o. o., ki izvaja kontrole za potrebe skupine Istrabenz, d. d.

Vsi trije konkurenti uporabljajo primerljivo opremo. Z lastno opremo lahko izvajajo kontrole na opremi pod tlakom do velikosti volumna 60 m³, za večje tlačne posode pa najamejo podizvajalca iz tujine.

Iz izkušenj iz preteklih let, ki jih je kontrolni organ pridobil na hrvaškem trgu, se zavedajo obstoječih tveganj. Najbolj jih skrbi glede zaščite nacionalnih interesov na trgu po spremembi hrvaškega Pravilnika, ki bo sicer sam po sebi sprostil trg. Zaradi visokih zahtev pri certificiranju kadra se ne bojijo neposredne konkurence pri metodi akustične emisije, saj sta potrebni vsaj dve leti, da lahko samostojno pričneš z izvedbo te metode. Trenutno še nihče ne poseduje opreme niti ustreznega kadra. Ker je hrvaški Pravilnik v zaključni fazi potrjevanja, bo stopil v veljavo še v letu 2016.

ADR-preglede v Sloveniji izvajajo še tri podjetja: IVD Maribor, TIB Ilirska Bistrica in Q Techna. V Ecoplan Zadel, d. o. o., so pooblastilo pridobili v letu 2015, zadnji od vseh konkurentov. Nekaj mesecev je trajalo, da so na ministrstvu za infrastrukturo poenotili zahteve za vsa podjetja, saj so le od Ecoplan Zadel, d. o. o., najprej zahtevali vnaprej določene lokacije za izvedbo kontrol. Podjetje zaradi tega na trgu ni bilo konkurenčno, danes gradi konkurenčno prednost na osnovi cenovne politike.

2.5.2.2 Analiza prodajnega trga

Slovenski trg UNP obvladuje GIZ UNP – Gospodarsko interesno združenje za UNP, kamor so vključeni Plinarna Maribor, d. o. o., Enos, d. d., Butan plin, d. d. Ljubljana, Kurivo Gorica, d. d. Nova Gorica, Istrabenz plini, d. o. o., Interina, d. o. o. Ljubljana, Petrol, d. d. Ljubljana, Linde plin, d. o. o. Celje, TPJ, d. o. o. Jesenice in Messer Slovenija, d. o. o. 6 slovenskih distributerjev skupaj proda praktično vse količine UNP. (Agencija

Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. ePRS – poslovni register Slovenije, 2016).

Distributerji so največkrat lastniki opreme pod tlakom z visoko stopnjo nevarnosti. Njihovo število šteje približno 20.000 in morajo zagotoviti predpisane preglede in preizkuse. Znotraj svoje skupine imajo štiri podjetja organizirane kontrolne organe za pregled opreme pod tlakom za UNP. Na trgu se tako trije kontrolni organi potegujejo za tržni delež dveh distributerjev, ki skupaj pokrivata približno 50 % slovenskega trga. Pogajalska moč naročnikov je visoka, vendar se z aneksi, kljub podpisanim večletnim pogodbam o poslovnem sodelovanju, cene vsako leto nižajo za približno 3 %. Stroški za vstop v panogo predstavljajo zadosti visoke ovire za pojav nove neposredne ali posredne konkurence v panogi.

Na hrvaškem trgu po ocenah njihovih distributerjev ni pregledanih približno 20.000 tlačnih posod, ki bi lahko predstavljale potencialno nevarnost za zdravje ali življenje ljudi in živali ter za premoženje.

Z nakupom večje opreme za metodo AE lahko postane podjetje edini ponudnik za pregled velikih skladišč UNP v Sloveniji in na Hrvaškem brez podizvajalcev. V Sloveniji je takih skladišč 15, od katerih ima vsako v povprečju 2,5 kosa velike tlačne posode z volumnom nad 60 m³.

ADR preglede izvajajo na premičnih cisternah in večprekatnih zabojnikih za pline, pritrjenih cisternah (vozila cisterne), zamenljivih cisternah, cisterne zabojnike in večprekatnih zabojnikih za pline. Ciljni kupci so vsi lastniki omenjene premične tlačne opreme. Trg še osvajajo. V preteklem letu so ustvarili približno 3 % prihodkov s prodajo te storitve.

Pooblaščen organi za premično tlačno opremo, ki so vpisani v register pooblaščenih organov v Bruslju, lahko opravljajo svoje storitve na področju celotne EU.

2.6 Ocena položaja podjetja

2.6.1 SWOT-analiza produkta, prodajnega programa

Največja prednost v podjetju so njihove dolgoletne izkušnje na področju UNP in opreme pod tlakom. Kontrole na tlačnih posodah za UNP izvajajo že od leta 2000 z lastnim certificiranim kadrom in imajo svojo razpoložljivo opremo, ki vključuje opremo za metodo AE. Razvili in vzpostavili so odličen računalniški sistem nadzora periodičnih pregledov in arhiva. Edini v Sloveniji imajo zaposlenega strokovnjaka s področja AE, ki je certificiran za najvišji tretji nivo, AT3. V podjetju imajo ideje za izvedbo novih storitev, svojo dejavnost so v manjšem obsegu kot podizvajalci že razširili na sosednjo Hrvaško. S strani

ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo so bili imenovani kot organ za periodične preglede, z ministrstva za infrastrukturo so kot četrto podjetje v Sloveniji pridobili pooblastilo za pregled ustreznosti vozil po ADR, pri Slovenski akreditaciji pa so akreditiran kontrolni in priglašeni organ za premično opremo, zaveden v Bruslju.

Metoda AE ima pred alternativno metodo s hladnim vodnim tlakom več prednosti. Voda kot medij pri izvedbi kontrole ni potrebna. To pomeni velike prihranke vode, saj se v splošnem uporablja pitna voda, ki se po končanem testiranju izpusti v okolje. Voda ni okolju škodljiva, vendar pa ni več uporabna za druge namene. Pri velikih prostorninah do 1.000 m³ to pomeni učinkovitost in uporabo najsodobnejše metode ter tudi zmanjšanje količin odpadne vode. Drug pozitiven vpliv je, da se testiranje lahko izvede med obratovanjem tlačne posode, tudi če je posoda napolnjena z UNP in ga ni potrebno izčrpati iz posode. Pri izvedbi kontrole tako ni stroška prečrpavanja velikih količin plina, zmanjša se tudi možnost nesreče in izpusta v okolje. Ta metoda tudi zagotavlja, da se ugotovijo napake v materialu na mikro ravni in se lahko oceni primernost tlačne posode za nadaljnje obratovanje. Ugotavljajo se lahko mikro razpoke, korozije, napake varov, morebitna puščanja in druge napake v materialu. To pomeni, da se lahko preprečijo morebitno uhajanje plina in morebitne eksplozije. Uporaba te metode lahko prepreči potencialne negativne vplive na okolje, v katerem živimo, in ogroženost življenja ljudi in živali. Metoda AE na bolj varen in ekonomičen način zagotavlja izvedbo zakonsko predpisane periodične preglede in varno obratovanje opreme pod tlakom.

Slabost podjetja je ozka specializiranost na opremo pod tlakom za UNP. Po nepričakovani prekinitvi glavne pogodbe, ki jih je doletela v letu 2015, trenutno nimajo podpisanih večjih pogodb o poslovnem sodelovanju. Zaradi majhnega števila poslovnih partnerjev v preteklosti nimajo razvitega sistema trženja in oglaševanja, kar bodo v primeru razvoja nove storitve potrebovali. Stroški za vzdrževanje akreditacije so visoki. Kontrole, ki predstavljajo glavni delež čistih prihodkov, so vezane na zunanje temperature in vreme. Slabost je tudi sezonska naravnost storitev, saj se kontrole lahko izvajajo, ko so zunanje temperature nad 7 stopinj Celzija in ni padavin, ki bi motile senzorje AE. Oprema za razvoj novih procedur in nadgradnjo obstoječih pri metodi AE je draga.

Priložnost za svoj obstoj in nadaljnjo širitev vidijo v vstopu na hrvaški trg v večjem obsegu, kot so ga izvajali do sedaj, in v razvoju novih postopkov s tehnologijo AE s pomočjo pridobitve nepovratnih sredstev za vlaganje v opremo. Če ne bi uspešno kandidirali za pridobitev nepovratnih sredstev, bi lahko imeli priložnost za povezovanje z domačimi ali tujimi vlagatelji in skupen razvoj novih storitev. Priložnost za povečanje prihodkov od prodanih kontrol je možna tudi s povečanjem obsega nove storitve na področju ADR, ki jo je podjetje pričelo tržiti avgusta 2015.

Nevarnost, ki lahko že v tem letu resno ogrozi obstoj podjetja, je, da nimajo podpisanih pogodb o poslovnem sodelovanju, ki bi jim zagotavljal zadosten obseg dela. Trenutno so v

fazi podpisovanja pogodbe kot podizvajalci na Hrvaškem s tehnologijo s hladnim vodnim tlakom. Z menjavo moči na trgu z največjim primerljivim konkurentom Merilni sistemi, d. o. o., se je njegova premoč na trgu okrepila, kar lahko še dodatno ohromi poslovanje podjetja.

Kontrolni organ na hrvaškem trgu trenutno nastopa kot podizvajalec podjetja, ki ima pogodbo z OPT-agencijo in so popolnoma odvisni od števila naročil in dinamike izvajanja storitev. Za samostojno poslovanje kot akreditiran kontrolni organ je potrebno, da stopi v veljavo novi hrvaški Pravilnik. Ta bo omogočil izvajanje novejših metod, kot je metoda AE, katero kontrolni organ izvaja v Sloveniji in jo želi izvajati tudi na Hrvaškem. Če bo sprememba hrvaške zakonodaje prepočasna, v podjetju ne bodo imeli zadostnega obsega dela za metodo AE na obstoječem trgu na kratki rok.

2.6.2 SWOT-analiza tehnološke podstrukture

Za kvalitetno izvajanje storitev je potrebna sodobna tehnologija. Zaradi zahtev na trgu so bili prisiljeni v nakup tehnološke opreme za metodo AE, kar se je v preteklih letih izkazalo kot dobra konkurenčna prednost. Da so sistem AE lahko uporabili praktično v vseh okoliščinah na terenu, so sami razvili dodelano podporno opremo za dviganje tlaka. Znižali so stroške izvedbe kontrole, saj lahko optimizirajo pot po razdalji ne glede na napolnjenost tlačne posode na terenu in ne potrebujejo dušika za dviganje tlaka, saj to naredijo z lastnim plinom, ki ga pripeljejo na teren v svojem vozilu. Tehnični vodja, strojni inženir, je član tehničnih skupin dobre prakse in spremlja napredek razvoja tehnologije na njihovem področju.

Tehnologija AE je relativno draga. V Sloveniji ni certificiranih inštitucij za kalibracijo senzorjev in sistema, zato je opremo potrebno pošiljati v tujino. Senzorji imajo piezoelektrični kristal, ki je izredno občutljiv na udarce in se hitro uniči. Pri pošiljanju opreme se poveča verjetnost poškodb. Dodano vrednost v prihodnosti bi predstavljala nova investicija v nakup večje opreme za AE, s katero bi edini v Sloveniji in na Hrvaškem ponujali storitev kontrol velikih skladišč za UNP. Možna težava pri omenjenih možnostih izboljšanja tehnologije je predvsem v zagotavljanju ustreznih in zadostnih virov financiranja. Njihov razvoj zaustavljata tudi hrvaška zakonodaja in Evropski sporazum o mednarodnem prevozu nevarnih snovi po cesti (ADR), ki trenutno ne dovoljujeta uporabe metode AE.

2.6.3 SWOT-analiza organizacijske in kadrovske podstrukture

Prednost podjetja so dolgoletne podjetniške izkušnje. Trenutna organizacijska shema je jasna in enostavna, delujejo po sistemu planiranja, izvajanja, kontroliranja in ukrepanja. Podjetje je družinsko, kar izkorišča sebi v prid, zaposlene pa sooča s posebnim načinom vodenja in komunikacije. V vodstvenem delu deluje lastnik kot prokurist, hči kot

direktorica in tehnični vodja, ki ni družinski član. Število zaposlenih je majhno in konstantno, imajo majhen pretok kadra.

Interna struktura organizacije in njena hierarhija pogojujeta nastanek določenih odnosov med zaposlenimi, ki se lahko razvijejo med posameznimi oddelki, torej na horizontalni ravni, ter vertikalno, med nadrejenimi in podrejenimi. Pri načrtovanju internega komuniciranja je potrebno preučiti omenjene odnose, da bi povrnili učinkovitost. Odnosi med zaposlenimi najverjetneje pogojujejo tip komunikacije. Če so odnosi med zaposlenimi neformalni, bo tudi komunikacija neformalna in obratno. Pri tem gotovo vpliva velikost organizacije. V manjših organizacijah, kjer so sodelavci več v medsebojnih stikih, se neformalno komuniciranje uporablja v večji meri kot v velikih organizacijah. Pomembna je oblika neformalne komunikacije med zaposlenimi (predvidoma neformalne potekajo predvsem horizontalno), so govorice in opravljanje. Za organizacijo je pametno, da upošteva pomen govoric, ki potekajo med člani organizacije. Mnogo raziskav je potrdilo pomen govoric kot pomemben vir informacij za zaposlene.

Težavo predstavlja komunikacija, ki se med vodstvenim kadrom večinoma odvija na neformalnem nivoju. Zaradi narave dela primanjkuje skupnih vodstvenih sestankov, kjer bi se oblikovali strateški načrti, merili rezultati in postavljali ukrepi za izboljšanje. Komunikacija med vodstvom in izvajalci kontrol na dnevni bazi poteka preko telefonov. Pretežno je neformalna, saj vodstvo želi ustvariti lojalno, sproščeno ekipo zaposlenih.

Velika slabost je visoko in ozko usposobljen kader. Certificiranje osebja je dolgotrajno in drago v skladu z zahtevami standarda ISO 9712 Neporušitveno preskušanje - Kvalificiranje in certificiranje osebja za neporušitvene preiskave. Osebe potrebuje večletne izkušnje pred certificiranjem, zato je težko prilagajati število izvajalcev kontrol nihajočemu obsegu dela. Trenutno imajo zelo majhen obseg dela, kar med zaposlenimi sproža slabo voljo in nemotiviranost. Zaposleni imajo podpisano konkurenčno klavzulo, lahko pa se vseeno pojavi pobeg kadra.

Kontrolni organ mora imeti sedež v državi, kjer izvaja kontrole, zato je priložnost nadgraditve organizacijske strukture v širjenju na Hrvaško. Kontrolni organ bo ob ustanovitvi poslovne enote v Zagrebu zaposlil tehničnega vodjo podružnice, ki bo odgovoren za ekipo zaposlenih v njegovi enoti in bo strokovno odgovoren tehničnemu vodji v matičnem podjetju, za poslovanje pa bo odgovarjal direktno direktorici. Po izvedenem internem usposabljanju bo odgovoren za organizacijo poslovne enote in bo hkrati nadrejeni za izvajalce kontrol.

2.6.4 SWOT-analiza trženjske podstrukture

V podjetju dobro poznajo svoj obstoječi trg v Sloveniji in na Hrvaškem. Trg opreme pod tlakom za UNP in premične tlačne opreme v Sloveniji se praktično ne povečuje. Podjetje

ima v svoji bazi podatkov preko 12.000 tlačnih posod za UNP, kar predstavlja 60 % celotnega trga. Število kontrolnih organov z obstoječimi kapacitetami je absolutno preveliko za solidno poslovanje vseh, zato je potrebno razmišljati o širitvi na nova področja in na nove trge. Enako velja za pregled ustreznosti vozil po ADR, kjer so pooblaščen štiri podjetja za opravljanje pregledov.

Podjetje ima v letu 2016 na vseh področjih praktično zanemarljiv tržni delež, zato intenzivno iščejo nove priložnosti. Poleg investicije v zmogljivejšo opremo in hitrejšega vstopa na tuji trg, pripravljajo razvojne načrte s strateškimi partnerji. V zadnjih dveh letih so že investirali v aktivnosti za povečanje tržnega deleža. Vendar so postopki za vstop na nove trge dragi in dolgotrajni, zato obstaja nevarnost, da ne bodo mogli kompenzirati izpada prihodkov in bodo prisiljeni v odpuščanje kadra in odprodajo osnovnih sredstev.

Podjetje se namerava širiti preko meja. Ko je poslovanje podjetja pretežno usmerjeno k domačemu trgu, govorimo o internacionalni strategiji podjetja. Konkurenčne prednosti razvijajo predvsem na domačem trgu, tuji trg vidijo kot priložnost za povečanje prodaje in dobička. Teoretično širitev na tuji trg pomeni nižje cene proizvodov in storitev zaradi ekonomije obsega in nižanja stroškov. Pozitivna pojava sta lahko mednarodna prepoznavnost blagovne znamke in internacionalno zadovoljstvo kupcev. S strateškimi odločitvami v mednarodnem poslovanju podjetje lahko niža stroške delovne sile. Stroški razvoja in raziskav se bodo združevali za različne trge.

Sledil bo proces pozicioniranja, kjer se informacije o podjetju in/ali proizvodu oziroma storitvi kupcu predstavijo na tak način, da jih kupec vidi kot drugačne od konkurence, in lahko zasedejo svoje mesto na trgu. Proces iskanja pozicije na trgu vključuje definiranje končnih potrošnikov in način konkuriranja na trgu. Strategija pozicioniranja je odvisna od različnih ključnih atributov, ki jih kupec prepozna, in pozicioniranja konkurence v očeh kupcev. Ker bo podjetje stopilo na trg kot prvo z metodo AE, imajo veliko prednost. Potem ko podjetje izbere strategijo za pozicioniranje, je mešanje trgov orodje, s katerim podjetje uresničuje strategijo (Jansson & Hasselgren, 2008, str. 5–8). Mednarodno pozicioniranje podjetja je določeno s samostojnim razvojem in raziskavami ter trženjem. Glede na partnerje in konkurenco se določita tržni delež in prodaja. Moč mednarodne korporacije se meri v tem, ali ima možnost menjave poslovnih partnerjev.

2.6.5 SWOT-analiza razvojno raziskovalne podstrukture

Podjetje ima ustrezno tehnologijo, ki je podlaga za razvoj obstoječih in novih izdelkov. To je vsekakor iz razvojnega vidika pomembna prednost podjetja. Glavni akter pri vodenju razvoja novih izdelkov je mlad in zagnan kader, ki je druga generacija v družinskem podjetju. Podjetniška družina je z razvojem in poslovanjem v preteklosti dokazala, da je odprta za sveže ideje in ima želje po razvoju. Redno se udeležujejo in aktivno sodelujejo na mednarodnih konferencah. Tako so na 12. mednarodni konferenci ICNDT 2013 z

naslovom Uporaba sodobnih neporušitvenih preiskav v industriji in 11. slovenski konferenci z naslovom Uporaba sodobnih neporušitvenih metod v tehniki predstavili članek Preiskava tlačnih posod z metodo akustične emisije. Junija 2015 so v Zagrebu organizirali posvet Akustička emisija z mednarodno udeležbo.

Nihče od zaposlenih nima izkušenj s področja tržnih raziskav, kar je slabost, ki jo lahko podjetje odpravi z vključitvijo ustrezno usposobljenih zunanjih strokovnjakov za tržne raziskave in marketing. Rezultati raziskav in razvoja bodo vidni na dolgi rok in ne omogočajo kratkoročnega preživetja podjetja.

Potencial vidijo v povezovanju s strateškimi razvojnimi partnerji v medicini, kjer bi združili specialistično znanje neporušitvene metode akustične emisije in medicine za razvoj nove diagnostične metode. Sredstva za ta namen želijo pridobiti na razpisih nepovratnih sredstev razvojnih projektov. Zaradi majhnega števila zaposlenih se podjetje sooča s pomanjkanjem kadrovskega potenciala za razvojno raziskovalne dejavnosti.

2.6.6 SWOT-analiza finančne podstrukture

Ecoplan Zadel, d. o. o., je likvidno in solventno ter plačuje obveznosti v dogovorjenih plačilnih rokih. Z oddelitvijo dela premoženja na novoustanovljeno podjetje so se konec leta 2011 znižala osnovna sredstva za 57 %. Kot storitveno podjetje nimajo zalog, ki vežejo visoka obratna sredstva. V preteklih treh letih je bilo njihovo poslovanje stabilno, čisti prihodki od izvedenih kontrol so se povečevali, vendar so se kljub temu čisti prihodki od prodaje zniževali. Povečeval se je delež kapitala in presega 70 % obveznosti do virov sredstev. Dodana vrednost na zaposlenega presega slovensko povprečje in znaša preko 40.000 EUR. Finančne in poslovne obveznosti do virov sredstev so nizke in znašajo 27 %. V prvi četrtini poslovnega leta 2016 so jih še znižali.

Izračun finančne ocene temelji na finančnih kazalnikih, ki jih v praksi uporabljajo zainteresirane stranke. Bonitete.si analizira veliko spremenljivk in za svojo metodologijo izbere 6 ključnih kazalnikov, ki odražajo uspešnost in likvidnost podjetja. Bonitetna ocena se je iz leta 2012 iz B2 povečala na A1 v letu 2014. Leta 2015 se je znižala na B2, saj se je kreditna izpostavljenost iz poslovanja povečala iz vrednosti 0,41 na vrednost 0,65, razlika pa je zadostovala za spremembo v sistemu ocenjevanja. Zmanjšala se je tudi poslovna donosnost sredstev (ROA) iz vrednosti 0,11 v letu 2014 na vrednosti 0,09 v letu 2015.

2.7 Razčlenitev verige vrednosti

Z definiranjem primarnih in podpornih aktivnosti po Porterjevi verigi vrednosti se določi konkurenčne prednosti. Temeljni princip definiranja aktivnosti je njihova delitev po vplivu na diferenciacijo in deležu celotnih stroškov podjetja. Treba je poiskati tehnološko in

strateško izstopajoče aktivnosti, ki pa se pogosto ne ujemajo z računovodskimi izkazi (Porter, 1996, str. 35).

2.7.1 Primarne dejavnosti

V prvi fazi so definirane primarne aktivnosti, nato so določene njihove konkurenčne prednosti. Pri aktivnostih, ki so optimizirane in učinkovite, se je diferenciacija že izrazila. Če aktivnost diferenciacije še nima izražene, lahko določimo njen potencialni vir. Za doseganje konkurenčne prednosti s pomočjo stroškovnega vodenja je treba analizirati stroške z namenom nižanja proizvodnih stroškov oziroma ponuditi boljše storitev z enakimi stroški.

Primarne aktivnosti so neposredno vezane na proizvodnjo izdelka oziroma storitev, kot je prikazano na Sliki 11. Prihodna logistika zajema sprejem, skladiščenje ter manipuliranje proizvodnih materialov in ima v storitvenem podjetju manjši pomen. Proizvodnja se nanaša na izvedbo storitve, ki jo podjetje izvaja na terenu. Odhodna logistika so aktivnosti, povezane z zbiranjem, skladiščenjem in fizično distribucijo izdelkov kupcem. V opazovanem podjetju sta aktivnosti proizvodnje in odhodne logistike tesno povezani, saj se storitev izvaja na terenu neposredno pri stranki. V sklopu trženja, ki omogoča kupcu spoznavanje in nakup izdelkov, ima v podjetju največjo vlogo cenovna politika. Zadnja od petih primarnih aktivnosti v verigi vrednosti je poprodajni servis, ki je v podjetju namenjen odpravljanju napak pri izvedbi storitve.

Slika 11: Porterjeva veriga vrednosti



Povzeto in prirejeno po R. Patnaik & P.K. Sahoo, Generic Value Chain, 2009, str. 31.

Prihodna logistika. Identificirajo se nabavni materiali, se razvrstijo po pomembnosti glede na delež skupnih stroškov ter opredelijo glede na pogostost nabave.

Podjetje nima veliko dobaviteljev, saj storitev izvajajo sami, in nimajo podizvajalcev, ki bi nastopali kot dobavitelji. Najpomembnejši nabavni material v podjetju za leto 2015 je gorivo, ki predstavlja približno 53 % stroškov materiala, okoli 32 % nabavnega materiala pa predstavljajo stroški energentov, pomožni material, pisarniški material in material za vzdrževanje.

Aktivnosti prihodne logistike lahko vežemo na sprejem naročil za izvedbo storitev in zakonsko predpisanih pogodb o poslovnem sodelovanju. Dobavitelji so lastniki opreme pod tlakom, ki so praviloma večji distributerji, in naročilo obsega večje število kontrol. Podjetje ima dodelan sistem vnašanja naročil v računalniško aplikacijo, ki so jo razvili za njihove potrebe in planira izvedbe storitve na terenu. V podjetju zberejo naročila in pred pričetkom sezone izdelajo načrt poti po celi Sloveniji. Tedensko se določa regijo, dnevno pa lokacije. Tako s specialnim vozilom opravijo minimalno količino prevoženih kilometrov in imajo najnižje možne stroške. Izredni dogodki, ki lahko prekinejo ustaljen potek dela, so dobljeni razpisi za preglede skladišč UNP, izredni nadzori ali vremenski vplivi.

Preglede ustreznosti vozil po ADR je treba opravljati sproti. Pregledi se izvajajo na vnaprej določenih lokacijah, potrjenih s strani ministrstva. V podjetju imajo temu namenjeno posebno manjše tovorno vozilo. Preglede na bližnji lokaciji v Grosupljem izvajajo sproti, dnevno, na drugih lokacijah pa združijo več strank hkrati in znižujejo stroške vožnje. Na načrtovanje izvajanja storitev na Hrvaškem trenutno nimajo vpliva.

Zaradi zagotavljanja kakovosti izvedene storitve, zadovoljstva strank in zmanjševanja stroškov je podjetje za zagotavljanje optimizacije poti moralo razviti ustrezno podporno tehnologijo za dviganje tlaka pri metodi akustične emisije. Uspelo jim je izločiti praktično vse moteče šume, ki nastajajo zaradi dvigovanja tlaka in vibracij testiranega vozila, na katerem je montirana vsa oprema za dvigovanje tlaka. Izločitev šumov iz okolice je bistvenega pomena za uspešno izvedeno kontrolo z metodo AE. Tlak dvigajo z enakim medijem, kot je v tlačni posodi, in pri tem niso odvisni od količine medija v njej. Dvigovanje tlaka nadzorujejo tako, da v primeru ogroženosti ljudi ali druge lastnine, na podlagi nespornih programskih opozoril in določenih kritičnih mej izvajalec kontrol nemudoma zaustavi kontrolo.

Iz navedenih dejstev sklepamo, da sta vira diferenciacije vzpostavljen in obvladovan proces vodenja sistema kakovosti in učinkovita logistika.

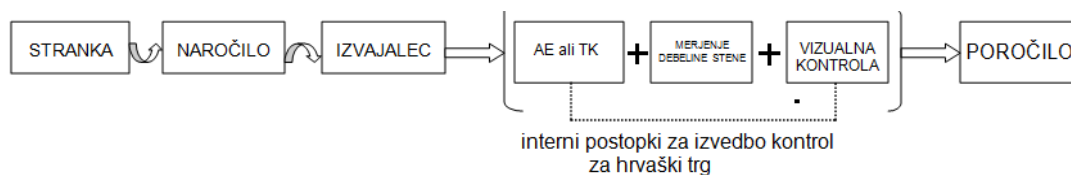
Proizvodnja. Proces izvajanja storitve je nadaljevanje aktivnosti prihodne logistike. Izvajanje kontrol poteka izključno na terenu. S tehnologijo AE za kontrolo opreme pod

tlakom na slovenskem trgu niso edini, imajo pa edinstveno podporno opremo, ki so jo razvili s pomočjo lastnega kadra. Izvajalci kontrol imajo v povprečju peto stopnjo izobrazbe, kar kombinirajo s striktnim planom izobraževanja in usposabljanja ter dolgoletnimi izkušnjami. Pri usposobljenosti kadra se od konkurence ločijo po tem, da imajo edini strokovnjaka za AE tretjega nivoja, AT3.

Njihova posebnost je tudi organizacija dela. Število zaposlenih jim omogoča formiranje dveh ekip na vsako od dveh specialnih vozil za izvedbo kontrol. V ekipi je en izvajalec kontrol in en vzdrževalec opreme pod tlakom, ki je zaposlen v pogodbenem podjetju za vzdrževanje opreme. Ekipa na terenu dela dva dni od jutra do večera, in če se nahaja na oddaljenem območju Slovenije (Prekmurje, Bovško, Primorska), enkrat prenoči. Po dveh dneh se ekipa zamenja. Sobote so delavne, nedelje in prazniki pa le izjemoma. Tako je v primeru zadostnega obsega dela draga opreme maksimalno izkoriščena.

Z aktivnim sodelovanjem s podjetjem za vzdrževanje opreme pod tlakom stranki zagotovijo celovito storitev. Izvedba storitve po ustaljenemu postopku danes na področju Hrvaške poteka, kot prikazuje Slika 12.

Slika 12: Izvedba storitev na hrvaškem trgu



Vir podatkov: Ecoplan Zadel d. o. o., Poslovnik kakovosti po SIST EN 17020, 2015.

Naročnik izvedbe kontrol za tlačne posode za UNP, ki je Agencija za opremo pod tlakom (OPT-agencija), kontrolnemu organu izda naročilnico za izvedbo storitev znotraj funkcij in tehničnega obsega, ki ga izvaja kontrolni organ. Kontrolni organ preveri možnosti za izvedbo storitev na osnovi naročila in dokumentacije in po potrebi tudi stanje na terenu. Preveri se zmogljivost virov in njihova ustreznost na osnovi zapisov, ki se vodijo v kontrolnem organu. Po vsakem opravljenem pregledu izda kontrolni organ naročniku zapis o pregledu, OPT-agencija pa izda lastniku poročilo in dovoljenje za obratovanje tlačne posode.

Odhodna logistika. Po končani izvedbi na terenu, se v pisarni na sedežu podjetja zaključujejo delovni nalogi, vpisujejo podatki o izvedenih aktivnostih na terenu v računalniško aplikacijo in pišejo poročila ter potrdila za obratovanje opreme pod tlakom. Dokumentacija se stranki pošlje skupaj z izdanimi fakturami. Glede na to, da v podjetju opravijo do 5000 kontrol letno, je treba natančno upoštevati sistem obvladovanja

dokumentacije, ki omogoča njihovo sledljivost in sprotno izvajanje vseh procesov sistema vodenja kakovosti.

Trženje. Na trgu je majhno število potencialnih kupcev storitev, ki jih podjetje izvaja. Tržnih aktivnosti, kot so oglaševanje, predstavitve na domačih sejmih in druge, podjetje zato na domačem trgu ne izvaja oziroma jih izvaja v zanemarljivem obsegu. Najpomembnejši dejavnik znotraj te aktivnosti je cenovna politika glede na konkurenco. Podjetje je od leta 2010 na zahtevo glavnega kupca nižalo cene storitev v povprečju za 3 % na leto. Naročniki so povezani v gospodarsko interesno združenje in imajo veliko pogajalsko moč. Kontrolni organi, tri zasebna podjetja, ki prosto delujejo na trgu, niso lojalna konkurenca in so občasno pripravljena izvajati dumping. Leta 2015 v podjetju niso pristali na ponovno nižanje cen, zato so izgubili okoli 80 % trga.

Podjetje je v zadnjih letih razvilo skupaj z raziskovalnim inštitutom iz tujine proceduro za kontrolo velikih tlačnih posod z metodo AE. Kandidirali so za pridobitev nepovratnih sredstev za nakup opreme, do nakupa pa bodo storitev izvajali z najemom pogodbenega podizvajalca.

Poprodajne aktivnosti. Podjetje ima svoje storitve akreditirane in izvaja standardizirane oziroma validirane postopke in metode, saj ima lahko napaka pri izvedbi storitve hujše posledice na zdravje ljudi in živali ter ogroža življenje in premoženje. Vsaj enkrat letno se na vodstvenem pregledu izvede nadzor nad ugotovljenimi napakami pri izvedbi storitev. V svojem poslovanju napak, ki bi zahtevale naknadno ukrepanje po izvedeni storitvi, niso odkrili. Sistem vodenja kakovosti je zasnovan tako, da se napake, ki bi vplivale na rezultat izvedene kontrole, odkrijejo pri samem izvajanju in se takoj odpravijo.

2.7.2 Pomožne dejavnosti

Pomožne dejavnosti podpirajo osnovne aktivnosti podjetja in so navzoče praktično na vseh področjih. Po Porterju jih delimo na nabavo, razvoj tehnologije, menedžment človeških virov in infrastrukturo.

Nabava. V širšem pomenu se nanaša na nabavo materialov, ki je v podjetju storitvenega sektorja praktično zanemarljiva.

Razvoj tehnologije. Aktivnosti razvoja tehnologije obsegajo tehnologije za pripravo dokumentov in vse do tehnologij vključenih v izdelek. V grobem jih lahko delimo na tiste, ki vplivajo na izdelek, in na tiste, ki razvijajo in izboljšujejo proizvodnji proces. Tekom razvoja svoje storitve je podjetje razvilo po meri izdelano programsko opremo, s katero arhivsko obvladujejo preko 12.000 tlačnih posod za UNP, to je približno 60 % vseh na trgu. Z obvladovanjem velikega števila podatkov in zagotavljanja točnosti informacij so bili pomemben deležnik pri vzpostavitvi področnih pravilnikov in sistema za obvladovanje

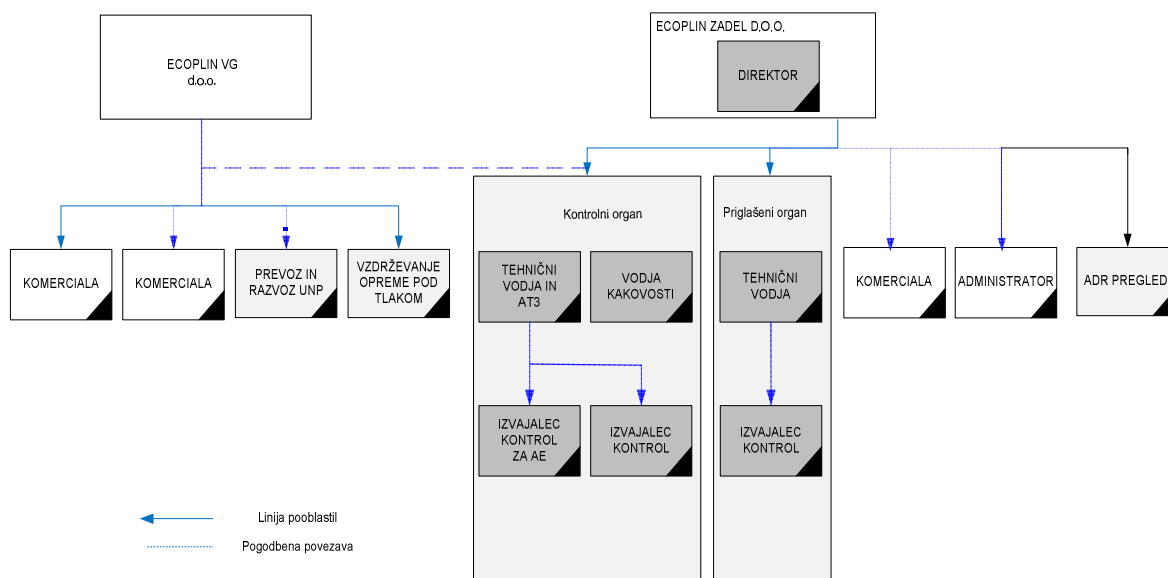
in nadzor nad opremo pod tlakom na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo. Opremo, ki jo uporabljajo za izvajanje storitev, so s pomočjo lastnega kadra razvili in nadgradili do te mere, da nimajo tehnoloških ovir za izvedbo storitev na svojem področju.

Menedžment človeških virov. Za zaposlovanje, izobraževanje in nagrajevanje osebja nimajo zaposlenega profesionalnega kadra niti ga ne najemajo. Nimajo optimalnega sistema identifikacije znanja zaposlenih, stopnja motiviranosti predvsem v kriznih časih je nizka in stroški usposabljanja kadra so visoki.

Skladno z zahtevami standarda sistema vodenja kakovosti imajo identificirana in opisana delovna mesta. Ker pa govorimo o majhnem podjetju, kjer predvsem zaposleni v vodstvu opravlja več delovnih mest, prihaja do zmede pri postavljanju prioritet in slabše učinkovitosti. Vzpostavljen imajo sistem meril, kjer ne smejo nagrajevati izvajalce kontrol po učinkovitosti, da se ne bi zmanjšala kakovost izvedene storitve. Večkrat se izkaže, da sistem postavljenih meril ni učinkovit.

Infrastruktura podjetja. Sestavljena je iz več dejavnosti, vodenja, načrtovanja, financ, računovodstva in drugih. Tehnologija in način izvajanja storitve daje vsakemu podjetju svojo izvirnost. Velik vpliv pri infrastrukturi ima tudi kader, ki je sicer zamenljiv, vendar unikaten. Organizacija je precej neformalna in sproščena z jasno opredelitvijo odgovornosti in pristojnosti, prikazuje jo Slika 13. Vertikalna povezava je vzpostavljena dnevno, predvsem preko telefona, horizontalna pa na kratkih jutranjih srečanjih.

Slika 13: Organigram podjetja



Vir podatkov: Ecoplan Zadel d. o. o., Poslovnik kakovosti po SIST EN 17020, 2015.

Vodstvo predstavlja direktorica, ki je hkrati tudi vodja kakovosti in komercialist ter tesno sodeluje s tehničnim vodjem, ki je odgovoren v kontrolnem organu za tlačne posode in v priглаšenem organu za premično opremo pod tlakom. Administratorica je neposredno odgovorna direktorici. Kontrole izvajajo izvajalci kontrol. Kontrolni organ pogodbeno sodeluje z lastniško povezanim podjetjem Ecoplin VG, d. o. o., ki vzdržuje opremo pod tlakom.

Odgovornosti zaposlenih. Direktorica implementira in vzdržuje politiko kakovosti, vodi in organizira procese, načrtuje, usmerja in usklajuje poslovanje in delovanje družbe. Spremlja doseganje poslovnih rezultatov družbe in izvaja vodstvene preglede. Zastopa družbo pri poslovanju z zunanjimi partnerji ter pripravlja in preverja pogodbe pogodbenih partnerjev. V primeru večjih investicij zagotavlja vire financiranja.

Tehnični vodja skladno s pooblastilom izvaja kontrole na premični tlačni opremi ter načrtuje in organizira izvedbe kontrol. Definira postopke in metode za izvajanje kontrol, nadzoruje njihovo izvedbo ter preverja izračune in podatke. Z vzpostavljenim sistemom zagotavlja stalno primernost opreme za uporabo in predpisuje postopke za ravnanje z opremo v okvari. Pripravlja tehnične podatke za ponudbe, zagotavlja usposobljenost in stalno izpopolnjevanje osebja. Osebjem daje napotke za obnašanje, obravnava pritožbe in prizive ter druge povratne informacije naročnikov. Na področju zakonodaje spremlja novosti in na strokovnem področju sodeluje z zunanjimi institucijami in organizacijami. Skrbi za nabavo opreme in materialov skladno z letnimi plani.

Strokovnjak za metodo AE, AT3 nadzoruje izvajanje kontrol z metodo AE in preverja izračune in podatke izvedenih kontrol z metodo AE. Definira postopke pri izvedbi kontrol z metodo AE, zagotavlja usposobljenost izvajalcev kontrol za metodo AE in skrbi za njihovo stalno izpopolnjevanje.

Vodja kakovosti skrbi za sistem vodenja kakovosti, planira in organizira izvedbo notranjih presoj, zagotavlja obvladovanje dokumentacije sistema vodenja kakovosti in sodeluje z zunanjimi institucijami in organizacijami na področju sistemov kakovosti. Izvajalec kontrol po nalogu tehničnega vodje opravlja izvajanje kontrole na opremi pod tlakom in na premični tlačni opremi po ustreznih postopkih in navodilih, za katere je usposobljen. V primeru uporabe opreme, ki ni brezhibna, ugotavlja vpliv na rezultat predhodnih meritev in izdeluje ustrezne zapise med izvedbo kontrol. Izvajalec kontrol z metodo AE, AT1 izvaja kontrole z metodo AE na terenu in klasificira tlačne posode v 3 razrede po postopkih in navodilih, ki jih je izdelal AT3.

Komercialist prejema naročila in potrebne podatke za izdelavo ponudbe ter izdelava ponudbo na osnovi tehničnih podatkov, ki jih pripravi tehnični vodja. Izdeluje letna poročila o poslovanju družbe, načrtuje v skladu z dogovorjenim sistemom planiranja, izvaja prodajne aktivnosti in skrbi za predstavitev podjetja v javnosti. Administratorica opravlja tajniška in

administrativna opravila, vodi evidenco opreme pod tlakom in premične tlačne opreme, pripravlja delovne naloge, vodi kartoteke zaposlenih in spremlja kadrovske evidence. Fakturira in posreduje dokumentacijo v računovodski servis ter pripravlja podatke za izdelavo letnih poročil o poslovanju družbe. ADR izvaja pooblaščen izvajalec, ki je hkrati tehnični vodja. Odgovoren je za uporabo računalniške aplikacije, s katero javlja podatke o izvedenih kontrolah ministrstvu za infrastrukturo.

Pooblastila, naloge in pristojnosti odgovornih oseb, vključno z zahtevami glede izobrazbe, strokovnega izpopolnjevanja, tehničnega znanja in izkušenj, so podrobneje opisani v sistemizaciji delovnih mest.

3 TEMELJNA STRATEGIJA

3.1 Družinska ustava

Družina Zadel do sedaj ni razmišljala o družinski ustavi in je nima izdelane. Ker v podjetju obstajajo trije nasledniki s svojimi zasebnimi partnerji, je opredelitev nekaterih področij v ustavi ključna za nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. S pomočjo teh določil bodo v prihodnosti reševali težave, konflikte in uvajanje sprememb. Družina mora biti pri tem dogovoru natančna in jo mora prilagajati trenutni situaciji. V nadaljevanju predstavljam glavna določila, ki naj jih družinska ustava vsebuje.

Splošne določbe. Družinska ustava je temelj za urejene odnosov v družini in v podjetju. Podpišejo jo vsi člani družine in se tako zavežejo k njenemu izpolnjevanju. Potrebno je določiti sankcije v primeru kršenja določil ustave. Vsak član je moralno odgovoren za kršenje sprejetih določb. Pravila, načela, vrednote in pričakovanja so v interesu vseh članov družine in bodo njihovo vodilo.

Vizija podjetja. Do prekratkega podjetja ni imelo formalno zapisane vizije podjetja. Zapisana je bila v letu 2015 ob izdelavi lastne internetne strani. Trenutna vizija je biti uspešno podjetje z uporabo napredne tehnologije in visoke stopnje strokovnega znanja. Za udejanjenje svojih ciljev je treba skoncentrirati znanje in svoje vire, da bodo ustvarili dodano vrednost in zagotovili uspešen obstoj in razvoj podjetja.

Poslanstvo podjetja. Podjetje želi zagotoviti stalen razvoj in doseganje najvišje kakovosti na področju izvajanja kontrol na opremi pod tlakom ter zagotavljanjem najvišje stopnje varnosti. S strankam želijo aktivno sodelovati in jim pomagati pri reševanju problemov pri periodičnih pregledih, vzdrževanju in nabavi opreme pod tlakom. Pridobljene izkušnje, znanje in rešitve so pripravljeni deliti s svojimi partnerji.

Cilj podjetja. Družina mora pred osebne cilje oziroma interese postaviti poslovne cilje in interese, da bi delovali v dobro podjetja in ga obdržali v lasti več generacij. Tako člani

družine kot ostali zaposleni delujejo enotno in stremijo k istim ciljem, hkrati pa zagotavljajo blagostanje družine. S skupnimi močmi se bojujejo proti konkurenci in želijo obdržati kvaliteto in visoko vrednost za kupce. Za udeležence je najpomembnejše zagotavljanje varnosti pri uporabi opreme pod tlakom in zadovoljevanje pričakovanj kupcev.

Sodelovanje družine pri vodenju in upravljanju. Vsi udeleženci si bodo prizadevali za izpolnjevanje najvišjih moralnih norm za ustvarjanje dobička. Vsi zaposleni člani družine se zavezujejo, da zaradi lastnih interesov ne bo ogrožali poslovanja in obstoja podjetja. Vsi družinski člani se tudi zavezujejo, da ne bodo izsiljevali izplačila dobičkov, bonitet ali drugih nadomestil, s katerimi bi škodovali interesom podjetja. S svojim delovanjem bodo zagotovili uspešno poslovanje, hkrati pa si bodo zagotovili primerne dohodke.

Zaposlovanje v podjetju. Kriterij za zaposlovanje, tako za družinske člane kot za ostale, je ustrezna izobrazba in usposobljenost. Nagrajevanje je v naprej natančno določeno in ne dela razlik med družinskimi člani in zaposlenimi.

Nasledstvo in lastništvo v podjetju. Določijo se ustrezne lastnosti in izkušnje, ki jih mora imeti naslednji direktor in ni nujno, da prihaja iz družine. Družinski člani se strinjajo, da bodo soglasno podprli vsakega ustreznega naslednjega direktorja. Hkrati se obvezujejo, da si bodo prizadevali obdržati poslovne deleže v družini. Glasovalne pravice imajo le v podjetju zaposleni člani družine. Če družina ne bo več sposobna upravljati in voditi podjetja, bodo premislili o možnostih prodaje ali prevzema.

Organi oblikovanja volje v družini in podjetju. Vsi polnoletni člani družine postanejo člani družinskega sveta. Glavne vsebine družinskega sveta so določanje stališč družine do podjetja, upravljanje in prenos premoženja in reševanja konfliktov.

Obveščanje družinskih članov o poslovanju podjetja. Pomembno je ustvariti sistem odprte komunikacije, kjer je upoštevano mnenje vsakega družinskega člana. Konflikte rešuje družinski svet, ki se dobiva redno v naprej predpisanih ciklih.

3.2 Strateški cilji podjetja

3.2.1 Celovita ocena prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje

Na podlagi SWOT-analiz po posameznih podstrukturah v podjetju, smo pripravili celovito SWOT-analizo in v njej opredelili ključne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Tabela 10: Celovita ocena prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje

Prednosti: • Dolgoletne izkušnje na področju UNP in opreme pod tlakom • Lastna razpoložljiva tehnologija in podporna oprema • Certificirano osebje • Edini AT3 strokovnjak za področje opreme pod tlakom v Sloveniji • Narejeni prvi začetki širjenja na območje Hrvaške • Odločba o imenovanju organa za periodične preglede s strani ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo • Izdano pooblastilo za pregled ustreznosti vozil po ADR • Akreditiran kontrolni organ • Priglašeni organ zaveden v Bruslju • Družinsko podjetje z enostavno organizacijsko shemo • Majhno število zaposlenih in zato lahek prehod informacij • Utečen sistem planiranja izvajanja kontroliranja in ukrepanja • Visoka kakovost storitve • Oblikovana celovita ponudba za stranko • Dobro poznavanje ponudbe konkurence v Sloveniji in na Hrvaškem • Stabilno poslovanje podjetja v preteklih treh letih • Visok delež kapitala v podjetju • Visoka dodana vrednost na zaposlenega • Visoka bonitetna ocena in s tem kreditne sposobnosti podjetja • Podjetje je likvidno, solventno in plačuje obveznosti v dogovorjenih plačilnih rokih • Nakup večje nove opreme za metodo AE • pridobitev nepovratnih sredstev za razvoj novih proizvodov in nakup nove opreme • Razvoj novih postopkov z obstoječo tehnologijo akustične emisije	Slabosti: • Ozka specializiranost podjetja na opremo pod tlakom za UNP • Pomanjkanje izkušenj na področju marketinga • Visoki stroški vzdrževanja akreditacije • Visok strošek certificiranja kadra za izvajanje storitev • Draga oprema za razvoj novih proizvodov oz. prodajnih storitev • Visoki stroški kalibracij in vzdrževanja merilne opreme • Občutljivi senzorji, ki se ob udarcu uničijo • Nizek tržni delež • Pomanjkljiv kadrovski potencial za stalni razvoj in raziskave • Pomanjkanje lastnih sredstev za razvoj • Ni podpisanih večjih pogodb o poslovnem sodelovanju • Pobeg kadra • Trend upadanja čistih prihodkov od prodaje • Znižanje bonitetne ocene za leto 2015
Priložnosti: • Povezovanje z drugimi sektorji v skupnih razvojnih projektih • Povezovanje s tujimi vlagatelji za razvoj novih proizvodov oz. storitev • Novi trgi na področju ADR, ki jih je podjetje pričelo tržiti avgusta 2015 • Obstoj novih trgov, kamor se podjetje lahko širi z metodo AE • Kapitalsko povezovanje	Nevarnosti: • Konkurenca na področju metode akustične emisije • Prepočasna sprememba zakonodaje na Hrvaškem, ki bi jim omogočila nastopati kot samostojni kontrolni organ na velikem novem trgu • Financiranje tehnološkega razvoja •

3.2.2 Poslovni model Canvas

Poslovni model Canvas podjetja ne le opisuje, vendar tudi pomaga pri oblikovanju, inoviranju in preizkušanju poslovnega modela. Štiri glavne faze, ki so opisane v Tabeli Poslovni model Canvas podjetja Ecoplin Zadel, d. o. o., so razumevanje, inoviranje, potrditev in izvedba. Začne se pri razumevanju trenutnega poslovnega modela, njegovi inovaciji z različnimi tehnikami in rezultat so različne možnosti za poslovni model (Šubic, 2014).

Tabela 11: Poslovni model Canvas podjetja

Partnerji (izvedba storitev)	Ključne aktivnosti	Dodana vrednost	Odnosi s strankami/kupci	Stranke/kupci
Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo	Organizacija	Dolgoletne izkušnje na področju UNP in opreme pod tlakom	Pogodbe o poslovnem sodelovanju	Distributerji plina
Ministrstvo za infrastrukturo	Vodenje	Celovita ponudba za stranko (pogodbeno podjetje za pripravo kontrol in vzdrževanje opreme pod tlakom)	Naročila	Manjši zasebni naročniki
Slovenska akreditacija	Trženje produktov		Razpisi	Kontrolni organi, kjer podjetje izvaja storitev kot podizvajalec
Inštitut za akustično emisijo iz tujine	Ključni resursi	Visoka kakovosti storitve	Kanali/poti do kupcev	Hrvaško podjetje, kjer podjetje izvaja storitev kot podizvajalec
Tuji certifikacijski organ za certifikacijo osebja za AE	Oprema za metodo AE	Ni pritožb nad izvedbo kontrol	Osebna predstavitev pri distributerjih UNP Spletna stran	
	Podporna oprema za metodo AE		Organizacija posveta na Hrvaškem	
	Certificirano osebje			
	Edini AT3 strokovnjak v Sloveniji			
Stroški		Prihodki		
• Delo • Stroški akreditacije • Kalibracija in vzdrževanje opreme • Izobraževanje, usposabljanje in certificiranje kadra		• Izvedba kontrol na opremi pod tlakom • Izvedba kontrol na premični tlačni opremi (ADR)		

Konkurenca je močna in podjetje deluje v rdečem oceanu, kar na dolgi rok ne zagotavlja obstoja vseh tekmecev na enak način kot delujejo danes. Zato si vodstvo želi oblikovati strategijo in ustvariti konkurenčno prednost. Podjetje mora najti nove potencialne kupce in

nov, tuji trg. S premikom iz rdečega v modri ocean bi podjetje našlo velik potencial za doseganje visoke donosnosti (Dehkordi, Rezvani & Behravan, 2012, str. 478).

3.2.3 Strategija ključnih procesov

Na osnovi rezultatov celovite ocene prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje v Tabeli 10 in poslovni model Canvas v Tabeli 11 so določene strategije ključnih procesov.

3.2.3.1 Tržna strategija

Odzivnost. V tako imenovani informacijski dobi, dobi hitrega življenja, kupci pričakujejo hitro odzivnost. Individualni potencialni kupci želijo ponudbo takoj oziroma v nekaj urah.

Razvoj blagovne znamke. Pri razvoju novih postopkov z obstoječo tehnologijo je pomembno uskladiti strategijo blagovne znamke s strategijo podjetja, da bo podjetje lažje izkoristilo vse potencialne možnosti na trgu. Pomembno je usklajevanje ciljev blagovne znamke in ciljev podjetja ter širitev posla s pomočjo ustanovitve blagovne znamke oziroma uporabe blagovne znamke kot poživitev poslovne strategije (Ugla, 2015, str. 7).

V podjetju Ecoplin Zadel, d. o. o., še nimajo izdelane vizije za uveljavitev blagovne znamke. S širitvijo na nova področja in nove trge bodo v strategijo razvoja vključili tudi razvoj blagovne znamke in strategijo trženja.

Prenos informacij in znanj v procesu prodaje. Prenos tehnologije se pogosto enači s prenosom znanja, saj tehnologija ni vezana zgolj na naprave, temveč gre tudi za procese in postopke, ki so oblika znanja. Pri prenosu znanja gre za intenzivno izmenjavo informacij med posamezniki ali skupinami, ključnega pomena je komunikacija. S komuniciranjem prenašamo znanje, hkrati pa informiramo zainteresirano širšo javnost o novostih.

Prenos informacij in znanja v procesu prodaje poteka, kot je prikazano na Sliki 13. Prodajne aktivnosti so ločene od tehnično usmerjene izvedbe storitve. V podjetju storitve izvajajo izključno na terenu, kjer se izvajalec kontrol sreča s strankami. Čeprav je podjetje majhno, je zelo pomemben prenos informacij in znanja s področja komercialne, da lahko stranki ponudi pravo in celovito informacijo. To vpliva na pridobivanje povratnih informacij glede uporabnosti in stopnje zadovoljstva uporabnikov.

Cenovna strategija. Cenovno strategijo se prilagodi glede na cilje podjetja. Podjetje v letu 2015 ni pristalo na nižanje cen, zato je prišlo do prekinitve pogodbe glavnega naročnika storitev. Podjetje namreč ni videlo rešitve v strategiji preživetja. S pričetkom prodaje na hrvaškem trgu želi ustvariti maksimalne prihodke oziroma maksimalni dobiček in ustvariti maksimalno rast prodaje na dolgi rok. Računajo na nižjo ceno in ekonomijo obsega, hkrati

pa se zavedajo, da se bodo povečali transportni in distribucijski stroški, komunikacijski stroški in stroški upravljanja. Z ustanovitvijo lastne podružnice imajo namen zaposliti dodatni lokalni tehnični kader. Ker so plače na Hrvaškem v povprečju nižje kot v Sloveniji, računajo na nižje stroške dela. Strošek storitev se bo pocenil tudi iz naslova manj izplačanih dnevnic in kilometrov, ki je v obstoječem načinu dela precej visok.

Prodajne poti in tržno komuniciranje. Pred vstopom na tuji trg so se jim povečali stroški tržnega komuniciranja, poslužujejo se promocije in organiziranja dogodkov za zainteresirano javnost.

V podjetju so oblikovali tržne poti na podlagi potreb in želja obstoječih in novih kupcev ter na podlagi njihovih ciljnih skupin. Določene so tako, da bodo uporabnikom zagotovile enostavno komunikacijo in jih pritegnile k sklenitvi posla. V podjetju se poslužujejo osebne prodaje in prodaje preko informacij na spletni strani. Kot storitveno podjetje, ki deluje na terenu, pri kupcu izbira neposredne prodajne poti. Število njihovih kupcev je majhno, zato je najučinkovitejša pot neposredna osebna prodaja. Z osebnim obiskom stranke na sedežu podjetja ali organizacije se vzpostavi prvi stik in predstavi storitev ter tako lažje motivira kupce za nakup storitve. So pa s to obliko trženja povezani dodatni stroški dela in zahteva veliko časa in energije.

V preteklem letu so izdelali predstavitveno spletno stran. Prodaje preko spletne strani nimajo, zainteresirane stranke dobijo osnovne informacije glede zakonsko predpisanih pregledov, ki jih morajo zagotoviti kot lastniki opreme pod tlakom. Potrebna je stalna analiza učinkovitosti prodaje in obiska spletne strani.

Cilj poslovanja podjetja je dolgoročno in uspešno nastopanje na trgu ter nenehno osvajanje novih kupcev. Poleg osebne prodaje, ki je trenutno najpomembnejše trženjsko orodje, ki ga uporabljajo, imajo v podjetju namen vzpostaviti "Ad words oglaševanje". Predvsem z novo storitvijo ADR-pregledov še niso dosegli celotne ciljne skupine kupcev, zato želijo postati prepoznavni tudi po tej storitvi in dostopni z informacijami na spletu.

Izdelan imajo promocijski material, ki ga uporabljajo na sejnih in konferencah. Predstavljajo se s plakati, zgibankami in imajo oblikovano promocijsko stran za objave v katalogih in zbornikih. Na pomembnejših dogodkih, konferencah in strokovnih dogodkih se predstavljajo z referati ali članki. Tudi sami so že bili organizatorji strokovnega posveta na temo akustične emisije.

Aprila 2016 so v Trbovljah odprli poslovno enoto za potrebe trženja nove storitve, pregledov velikih tlačnih posod nad 60 m³ z metodo AE, ki jo bodo izvajali po celi Sloveniji. Zaposlili bodo dodatno osebo, ki bo odgovorna za izvedbo, prodajo in trženje nove storitve.

Pristop pri izvajanju ADR-pregledov je nekoliko drugačen, saj je število potencialnih kupcev večje. Avtoprevozniki pritrjenih cistern (vozila cisterne) jih na trgu poznajo, z osebnim pristopom so pridobili stranke. Ostale potencialne kupce iščejo v bazah PIRS, AJ PES in drugih in jih pokličejo po telefonu, da jih zainteresirajo za njihovo ponudbo.

3.2.3.2 Strategija raziskav in razvoja

Od certifikacije sistema vodenja kakovosti ISO 9001 v letu 2004 v podjetju zagotavljajo izvajanje, delovanje in razvijanje delovanja sistema kakovosti. Vodstvo ima vzpostavljen sistem načrtovanja, komuniciranja, spremljanja realizacije in izvajanja vodstvenih pregledov v obsegu, kot je predviden v standardu. Preko notranjih presoj, nadzora nad zaposlenimi in nad izvajanjem storitev, merjenja procesov, obvladovanja neskladnosti ter reševanja pritožb in prizivov nadzorujejo delovanje sistema. Sistem izpopolnjujejo s pomočjo izboljšav, preventivnih in korektivnih ukrepov ter obvladovanjem dokumentacije. Za dokazovanje, da so vredni zaupanja Slovenske akreditacije, vsako leto izvajajo standardni nadzor.

Na osnovi dolgaletnega sodelovanja z raziskovalnimi inštituti in drugimi partnerji so v želji skupnega razvojnega projekta definirali zasnovo raziskave. Na osnovi pregleda literature in najnovejših dosežkov na področju uporabe metode AE v medicini in raziskav s tega področja, so v podjetju skupaj s strateškimi partnerji izdelali inovativni razvojni projekt z velikim tržnim potencialom in možnostjo kandidiranja za nepovratna sredstva. Svoje obsežno strokovno znanje in izkušnje želijo poleg testiranja materialov z metodo AE prenesti še na druga področja, predvsem na medicino, farmacijo in gradbeništvo. Razvojni projekt se bo pričel z realizacijo preko razvojnih razpisov nepovratnih sredstev v finančni perspektivi 2014–2020. Z obstoječo tehnologijo in inovativnim pristopom želijo razviti strategijo modrega oceana.

S pomočjo zunanjega presojevalca za področje transportne tlačne opreme so v imenu zainteresirane skupine strokovnjakov dali pobudo v Ženevo za spremembo evropskega sporazuma o mednarodnem cestnem prevozu nevarnega blaga (ADR). Prizadevajo si, da bi bila metoda AE dovoljena tudi pri periodičnih kontrolah plinskih avtocistern. Takoj po objavi sprememb v ADR želijo razviti ustrezen postopek in tudi na tem področju zmanjšati nevarnosti med izvedbo kontrol ter ponuditi ekonomsko zanimivo novo storitev.

3.2.3.3 Strategija proizvodnje

Vse aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju, imajo izdelane postopke in so obvladane skladno z zahtevami standarda za obvladovanje dokumentov. Postopki in navodila se nanašajo na zagotavljanje kakovosti sistema vodenja in tehničnega dela. Vsi zaposleni so seznanjeni z najnovejšimi verzijami dokumentov, ki so jim vedno dostopni.

Posebnost v podjetju je unikatna organizacija dela, kar jih bistveno loči od konkurence. Z variabilnim delavnikom in stimulatивно plačilno politiko v podjetju v primeru velikega obsega dela maksimalno izkoristijo razpoložljivo drago opremo. Z izvedbo storitve želi podjetje ponovno povečati prihodke na primerljivo vrednost iz leta 2010. Odkar so akreditirani in imajo pooblastilo ministrstva, so naročila periodičnih kontrol izvedli v roku, nimajo zamud in niso kršili zakonskih rokov. Pravilnik o pregledovanju in preskušanju opreme pod tlakom (v nadaljevanju Pravilnik) predpisuje roke periodičnih kontrol za različne tipe opreme. Kontrole se morajo izvesti v tekočem letu.

S podpisom pogodbe o poslovnem sodelovanju z večjim distributerjem so v podjetju prevzeli vodenje celotne evidence. V svoji unikatni računalniški aplikaciji hranijo vse podatke o opremi in koristniku, delovne naloge s podatki o izvedenih kontrolah in poročila ter potrdila za obratovanje. Sami obveščajo lastnike o aktivnostih, ki jih je treba izvesti v tekočem letu, in sami usklajujejo termine s koristniki na terenu. Enak sistem dela želijo prenesti na nov hrvaški trg, najkasneje v letu 2017. Ker je oprema pod tlakom oprema z visoko stopnjo nevarnosti, v postopkih izvedbe kontrol praktično ne smejo narediti napake. Njihov proces izvedbe je tak, da ima veliko varoval, ki sproti preprečujejo nastanek napake in povečanja tveganja nevarnosti. Reklamacij na izvedbo kontrol nimajo. Njihov cilj je obdržati enak nivo tudi v bodoče. Prejete reklamacije se nanašajo na aktivnosti, ki jih zahteva Pravilnik, in ne ugajajo uporabnikom. Predvsem gre za kompromise urejene okolice okoli tlačne posode za UNP, saj so predpisani odmiki in požarno varni pas za dostop do armature. Skladno z zahtevami sistema kakovosti imajo predpisane postopke za povratne informacije naročnikov in reševanje morebitnih reklamacij in prizivov. Povratne informacije zaradi majhnega odziva spremljajo enkrat letno na vodstvenem pregledu. Če bi se število prejetih povratnih informacij povečalo, bi jih spremljali pogosteje. Za odpravo vzrokov morebitnih neskladnosti oziroma za preprečevanje njihovega ponavljanja imajo predpisan postopek korektivnih in preventivnih ukrepov. Cilj podjetja je ohraniti nizko raven pritožb in nobene reklamacije.

Glavni razlog za internacionalizacijo v podjetjih je povečanje dobička. Vodstvo podjetij vidi mednarodno prodajo kot možnost za potencialno rast dobička, čeprav se največkrat zgodi, da so pričakovanja drugačna od realnosti. Razkorak med pričakovanji in realnim doseganjem zelenih rezultatov, kljub skrbnemu načrtovanju, je navadno večji pri podjetjih, ki predhodno še niso imela mednarodnih izkušenj v poslovanju. Drug pomemben razlog je edinstven izdelek ali tehnologija, za katero se predvideva, da nima hude konkurence. V takem primeru je glavno vprašanje, kako dolgo bo podjetju uspelo obdržati to prednost. Velik problem pri tem je pomanjkanje mednarodne patentne zaščite. Znanje o tujih kupcih in situacijah na tujih trgih je tudi lahko vzrok za širitev podjetja. To je sicer dober začetni stimulus, vendar redko zagotavlja dolgoročno motivacijo, saj jih konkurenca lahko precej hitro dohiti. V nekaterih primerih lahko na strategijo razvoja vpliva višina davkov ali ekonomija obsega.

Včasih pa je podjetje zaradi sprememb na trgu prisiljeno v spremembe zaradi konkurence, presežka proizvodnje zaradi upada prodaje na domačem trgu in presežka virov. V želji po zagotavljanju ključnih dobaviteljev, so podjetja prisiljena v iskanje novih trgov (Czinkota, Ronkainen & Ortiz-Buonafina, 2004, str. 3–6).

Podjetje Ecoplin Zadel, d. o. o., se za širitev na nov trg ni odločilo proaktivno, vendar sta jih v to prisila konkurenca in položaj na trgu. Upadla je prodaja na domačem trgu in pojavili so se presežki virov, tako opreme kot kadra.

3.2.3.4 Strategija nabave

Merilno in kontrolno opremo ter pomožni material kupujejo izključno pri preverjenih in kvalificiranih dobaviteljih. Skladno z zahtevami ISO 9001:2008 in SIST/EN 17020 imajo predpisan postopek za izbiro kvalificiranih dobaviteljev. Potencialne dobavitelje ocenijo glede na reference in certifikate, s katerimi izkazujejo ustreznost proizvodov ter pretekle izkušnje z njimi. V kolikor dobavitelj izpolnjuje postavljene kriterije, se dobavitelj odobri in se vnese v Listo kvalificiranih dobaviteljev. Vrsta in obseg ocenjevanja dobavitelja je odvisna od vpliva nabavljenega materiala ali storitve na izvedbo kontrole. Enkrat letno se izvede tudi redna revizija odobrenih dobaviteljev. Osnovo za revizijo predstavljajo podatki o reklamacijah in kakovosti dobavljenih proizvodov. Preverja se tudi izpolnjevanje vseh kriterijev, ki jih mora izpolniti dobavitelj.

V podjetju imajo vzpostavljen sistem vzdrževanja in kalibracije merilne in kontrolne opreme. Kalibracijo izvajajo v zunanjih akreditiranih laboratorijih po v naprej predpisanih rokih kalibracij. Vsa merilna oprema je obvladovana. Vzpostavljen imajo sistem rednega internega preverjanja delovanja. Določene so odgovornosti za uporabo in za opremo v okvari. Predpisan je postopek za ravnanje z opremo v okvari in ocene vpliva uporabe neprimerne opreme na rezultat izvedene kontrole. Vsi postopki, ki se nanašajo na opremo, pomagajo zagotavljati primerno opremo za uporabo.

Kot storitveno podjetje nimajo velikih dobav materialov. Imajo visoke fiksne stroške zaradi dragega usposabljanja in certificiranja tehničnega kadra, ki ga je treba redno obnavljati. Visoki so tudi stroški obnavljanja akreditacijske listine in s tem zagotavljanje zadržanja pooblastil obeh ministrstev za izvajanje storitev. Najpomembnejši materialni stroški v podjetju so gorivo, kurjava, pomožni material, pisarniški material in material za vzdrževanje.

Strateški cilj nabave je nakup večjega sistema akustične emisije, s katerim bi postali edini ponudnik kontrol večjih skladišč za UNP v Sloveniji in na Hrvaškem.

3.2.3.5 Kadrovska strategija

Podjetje planira pridobivanje kadrov skladno s potrebami in načrti. Trenutno imajo preveliko število certificiranih izvajalcev kontrol in glavni kratkoročni cilj je obdržati vse zaposlene.

V podjetju imajo vzpostavljen sistem uvajanja novega delavca za vsako delovno mesto in aktivnost posebej. Skladno z usposobljenostjo se določijo kompetence in odgovornosti ter pooblastila za uporabo opreme. Zaposleni imajo vzpostavljen sistem usposabljanja in izobraževanja. Tehnični kader mora imeti certifikat za opravljanje prevoza nevarnega blaga po ADR ter opravljen tečaj polnilec tehničnih plinov, da lahko pristopi k usposabljanju. Interno izobraževanje teoretičnih osnov izvede tehnični vodja. Skladno z internimi postopki in zahtevami standarda ISO 9712:2012 (Neporušitvene preiskave - Kvalificiranje in certificiranje osebja za neporušitvene preiskave - Splošna načela) je kandidat po opravljenem zadostnem številu ur kot opazovalec in kasneje z delom pod nadzorom mentorja primeren za priprave na certificiranje in certifikacijski preizkus. Kandidati se certificirajo za tri nivoje, Level 1 (AT1), Level 2 (AT2) in Level 3 (AT3). Da lahko izvajalci kontrol sami izvajajo kontrole na terenu, vendar ne ocenjujejo rezultatov, morajo biti certificirani kot AT1. V svojem postopku imajo določene tako imenovane "stop kriterije". Približevanje tem vrednostim med kontrolo povzroča nevarnosti in v takem primeru jo morajo prekiniti. Oceno rezultatov izvedeta AT2 ali AT3. AT2 lahko sam izbira različne metode dela in definira parametre v računalniški aplikaciji, ki so pomembni za evaluacijo rezultatov, ter interpretira rezultate in piše poročila. AT2 ima pooblastila nadzora izvedbe kontrol. Najvišji, AT3, na osnovi izkušenj in poznavanja različnih materialov piše postopke za nove metode nedestruktivnega preizkušanja. Osebe potrebuje večletne izkušnje pred certificiranjem.

Rezultati raziskav kažejo, da je individualizem pozitivno povezan s fazo izuma, medtem ko je skupinsko delo prednost v fazi trženja inovativne ideje (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013, str. 103).

V podjetju veliko poudarek namenjajo novemu znanju, predvsem za tehnični kader, da lahko sledijo zastavljenim ciljem razvoja novih storitev. Zavedajo se pomena znanja za kreiranje novih idej. Imajo razdelan plan izobraževanj in usposabljanj za tehnični kader, tako da izpolnjujejo vse zakonske obveznosti in dosegajo najvišje rezultate na svojem področju. Pomena pa ne dajejo izobraževanju timskega dela, kar bi precej pripomoglo k izboljšanju odnosov in klime v podjetju, nimajo razvitega sistema upravljanja znanja in ne zbirajo povratnih informacij glede upravičenosti investicij v znanje.

3.2.3.6 Finančna strategija

Osebe, ki so odgovorne za izvajanje finančne politike, zasnujejo finančno politiko, jo predlagajo vodstvu podjetja in predajo v odločanje organu upravljanja. Uresničujejo finančne cilje v okviru poslovne politike podjetja, izbirajo finančne strategije in taktike. Zadolženi so za predložitev načrtov financiranja in njihovo uresničitev, predložitev finančnih odločitev podjetja in njihovo izvedbo, finančno ovrednotenje nefinančnih naložb in izvedbo plačilnega prometa v podjetju. V Ecoplin Zadel, d. o. o., finančno funkcijo skupaj z zunanjim računovodskim servisom opravlja direktorica, ki skupaj z lastnikom usklajuje finančno politiko s cilji poslovanja podjetja.

Podjetje je likvidno, kar pa se glede na trenutno stanje lahko hitro spremeni. Niso zadolženi, vendar zaradi negotove situacije ne želijo dodatno tvegati. V primeru podpisa velike pogodbe z naročnikom bodo s pomočjo kratkoročnih kreditov zagotovili kapital za večja obratna sredstva. Če bo mogoče, bodo zaprosili za kredit pri Slovenski izvojni razvojni banki (SID), ki ima trenutno najugodnejše pogoje. Njihov cilj je kandidirati za investicijo v osnovna sredstva na razpisih za nepovratna sredstva, kjer želijo dobiti večji del le-teh.

4 ZAKLJUČEK

Na osnovi analiziranja in pregleda poslovanja podjetja v preteklih letih je Ecoplin Zadel, d. o. o., solidno podjetje z odlično bonitetno oceno. Vizija podjetja v preteklosti je bila jasna – postati vodilni na področju pregledovanja in preizkušanja opreme pod tlakom na področju Slovenije. Vizije več let niso zapisali, sledili so viziji, ki je bila načrtovana v glavi lastnika. Z velikim zmanjšanjem tržnega deleža na področju pregledovanja tlačnih posod z UNP v letu 2015 njihova pot ni bila več jasno načrtovana. Začeli so se ukvarjati z novimi storitvami ADR-pregledov kot priglasi organ za premično tlačno opremo in osvajanjem novega, hrvaškega trga. Za doseganje svojih ciljev pa sta jasna vizija in poslanstvo ključnega pomena za izdelavo primerne in najbolj učinkovite strategije. Politika kakovosti v podjetju je jasna in integrirana med zaposlene. Vpeljali so jo že pred leti, ko so vpeljali sistem vodenja kakovosti.

V podjetju nimajo družinske ustave in se do sedaj s tem niso ukvarjali. Družinska ustava ni standardni dokument, vsaka družina ima svojo, unikatno. Največje koristi izvajanja družinske ustave izhajajo iz procesov brainstorminga družinskih članov, skupnega odločanja o pomembnih vprašanjih in razvijanja politike ter postopkov. Izdelava dokumenta je premišljen in dolgotrajen proces, ki zahteva jasne cilje in pošteno oceno o preteklosti, trenutnem stanju in prihodnosti družine ter njenega poslovanja. Proces izdelave odpira dialoge, ki pomagajo družini definirati skupno vizijo, cilje in želje. Čeprav se družine razlikujejo, so konflikti in odločitve, s katerimi se srečujejo, predvidljivi. Ko se ti trenutki pojavijo, družinska ustava zagotovi mehanizem in načrt za mirno reševanje vprašanj (Elliott, 2015, str. 9).

V podjetju so veliko vlagali v razvoj in usposabljanje tehničnega kadra, ki ima veliko izkušenj na svojem področju. Zaradi trenutne težke situacije kader ni motiviran. Pojavlja se potreba po povezovanju zaposlenih in kreiranju uspešnega, zmagovalnega kolektiva. Po teoriji proizvodnih virov kader v analiziranem podjetju predstavlja pomembno osnovo za razvoj konkurenčne prednosti na trgu. Vzporedno z njim so razvijali tudi tehnologijo. S povezavo obeh lahko z dobro premišljeno strategijo uresničijo zastavljene cilje. Trg se je v preteklosti razvijal skupaj s podjetjem, saj so bili eden prvih kontrolnih organov na tržišču. Skupaj s konkurenco so vodili cenovno politiko nižanja cen, zato danes v obstoječem obsegu in s storitvami na obstoječem trgu ne morejo preživeti ali se nadalje razvijati. Zanimarili so področje tržnih raziskav, čeprav dobro poznajo svojo konkurenco in njeno delovanje, niso pa dovolj zgodaj predvideli situacije na trgu, da bi predhodno razvili nov produkt ali osvojili nov trg. Primanjkuje jim znanja in kadra, da bi k reševanju problemov pristopili na inovativen in kreativen način.

Pomembna konkurenčna prednost in dejavnik za doseganje poslovnih rezultatov v storitvenem podjetju so zadovoljni zaposleni, pri čemer ima vodstvo aktivno vlogo. Če vodstvo prepozna, da so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni, se poveča notranja motivacija in storilnost. Poleg denarne nagrade so za zaposlene velikokrat boljši motivatorji nedenarne bonitete. Za delodajalce in vodilne v podjetju je zato pomembno, da ugotovijo kratkoročnost učinkov denarnih nagrad in ne pozabljajo na razvoj materialnih nagrad kot so stalnost zaposlitve, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura. Za podjetje je ključno, da razvoj kadrovske strategije in fleksibilnega nagrajevanja vključi v poslovno strategijo (Antončič & Antončič, 2010, str. 115–117).

Na splošno je v družinskih podjetjih velik problem iskanje primerne naslednika in organizacija podjetja, da je pripravljeno na prevzem nove generacije, hkrati pa določiti način in čas izstopa starejše generacije. Pri prenosu podjetja ne pride le do sprememb v podjetju, ampak se spremeni tudi življenje ustanovitelja in odnosi v družini.

Izobrazba znotraj družine in v družinskem podjetju se lahko izkaže kot dobra osnova za prevzemnike podjetja. Velik pomen imajo tudi drugi viri izobrazbe, kot so svetovalci, trenerji, univerze, strokovni svetovalci, združenja in skupine družinskih podjetij. Pogosto se zanemarjajo zgodnja leta v razvoju mlajših družinskih generacij, kjer je treba razviti prave vrednote in odnos v okviru družine in do družine. Več je treba storiti za vzgojo bodočih direktorjev naslednje generacije, saj to zelo vpliva na klimo podjetja, trajne odnose, socialni kapital in druga področja, ki lahko predstavljajo konkurenčno prednost družinskega podjetja. Družine z etičnimi načeli imajo osnovo za konkurenčno prednost, saj se moralna izobrazba, izgradnja karakterja, ki se prične v družini, in podrobno poznavanje obrti lahko prenašajo na naslednjo generacijo le z zaupljivim mentorjem in se tako povrnejo nazaj v posel (Breton-Miller & Miller, 2015, str. 398).

V podjetju Ecoplin Zadel, d. o. o., sta zaposlena oče kot lastnik, prokurist in zastopnik podjetja ter hči kot direktorica. Hči je zaposlena že 13 let in je ves čas aktivno vpletena v poslovanje in razvoj podjetja. Sin, ki zaključuje študij podjetništva in druga hči, zdravnica, nista zaposlena v podjetju, mama pa je v pokoju, vendar še vedno občasno pomaga v podjetju. Oče ima v lasti še eno podjetje, ki se ukvarja s prevozi UNP in s turizmom, v katerem prav tako sodelujejo drugi družinski člani. Za naslednika podjetja se pričakuje prevzem dela podjetja s strani ene hčere in drugega podjetja s strani sina, vendar so to le tiha pričakovanja in nimajo razvitega jasnega načrta. Prenos podjetja je večfazen proces, ki se začne že zelo zgodaj, lahko že pred vstopom dediča v podjetje. Pomembno je, da družina proces razvije skupaj, se z njim strinja in ga podpira. Najugodnejše je, da se lastnik umakne z vodilnega položaja, vendar v podjetju ostaja kot svetovalec ali pomočnik. Ker je lastnik tik pred odhodom v pokoj, bi bilo smotno narediti načrt prenosa. Nekatere faze, ki jih priporoča literatura, so v obeh primerih že izpolnjene in z načrtom kot jasnim ciljem bi lahko prenos vodenja ali celo lastništva postal del strategije nadaljnjega razvoja.

V podjetju vodstvo predstavljata lastnik in njegova hči. Direktno jima odgovarja tehnični vodja, ki ni družinski član. V podjetju se zavedajo, da se mora zaposleni, ko enkrat postane del družinskega posla, tudi uskladiti z družino. Če je družinsko podjetje uspešno pri ustvarjanju občutka pripadnosti in poistovetenju zaposlenih z družinskim podjetjem, lahko postanejo ti del družine in dobijo občutek predanosti (Carmona, et al., 2010, str. 212–213).

V podjetju nimajo izdelanih mehanizmov preverjanja učinkovitosti delovanja zaposlenih, ki niso družinski člani. Zaradi pomanjkanja izkušenj z nadzorovanjem vodilnega kadra, bojazni pred zlorabo poslovnih informacij, morebitnemu škodovanju ugledu podjetja in družine ter morebitnimi poskusi prevzema posla in drugih razlogov, lastnik ne razmišlja o zaposlovanju kadra na vodilne položaje, ki niso družinski člani. Če nasledniki ne bodo operirali z dovolj velikim znanjem za različna področja in dovolj hitrim generiranjem novih inovativnih idej, ki bodo povečale rast podjetja, imajo zelo majhne možnosti za preživetje v tako imenovanem rdečem oceanu.

Za prehod v modri ocean mora vodstvo uvesti nekatere spremembe. Osredotočiti se mora na privabljanje novih kupcev, segmentacija obstoječega trga praktično ni pomembna. Razumeti morajo, da ustvarjanje novega trga ne zahteva nujno tehnološke inovacije ali ustvarjalnega uničevanja. Za pozicioniranje na novem trgu nista pomembni niti diferenciacija niti strategija nizkih stroškov, lahko se izvajata hkrati.

LITERATURA IN VIRI

1. Abraham, S. (2013). Will business model innovation replace strategic analysis? *Strategy & Leadership*, 41(2), 31–38.
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. ePRS – poslovni register Slovenije. Podatki o subjektu GIZ UNP, gospodarsko interesno združenje za utekočinjene naftne in tehnične pline, g.i.z., matična številka: 5959039000. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?s=1&e=211830>
3. Antončič, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G., & DeNoble, A. F. (2015). The Big Five Personality-Entrepreneurship Relationship: Evidence from Slovenia. *Journal Of Small Business Management*, 53(3), 819–841.
4. Antončič, J. A., & Antončič, B. (2010). Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 8(2), 115–130.
5. b.a., (2015), "Is SWOT analysis still fit for purpose?", *Strategic Direction*, 31(4), 13–15. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/SD-02-2015-0024>
6. Bisnode d.o.o., Bonitete.si - finančni podatki in poslovne informacije. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bisnode.si/>
7. Blue Ocean Strategy Tools. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>
8. Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011). Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. *IUP Journal Of Knowledge Management*, 9(1), 7–36.
9. Braun, M, Latham, S., & Porschitz, E. (2016). All together now: strategy mapping for family businesses. *Journal of Business Strategy*, 37(1), 3–10.
10. Breton-Miller, I. L., & Miller, D. (2015). Learning Stewardship in Family Firms: For Family, by Family, Across the Life Cycle. *Academy Of Management Learning & Education*, 14(3), 386–399.
11. Carmona, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N., & Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal Of Family Business Strategy*, 1(4) , 210–223.
12. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195–215.
13. Chen, I. J., Lee, Y., & Paulraj, A. (2014). Does a purchasing manager's need for cognitive closure (NFCC) affect decision-making uncertainty and supply chain performance? *International Journal Of Production Research*, 52(23), 6878–6898.
14. Climate change. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.wlpga.org/about-lpg/lpg-society/climate-change/>
15. Collis, D. (2016). Lean strategy. *Harvard Business Review*, 94(3), 62–68.

16. Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82–90.
17. Cosier, R. A., & Harvey, M. (1998). The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review*, 11(1), str.75-79.
18. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Ortiz-Buonafina, M. (2004). *The export marketing imperative*. Mason, Ohio
19. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Decoupling management and technological innovations: Resolving the individualism-collectivism controversy. *Journal of International Management* 19, 103–117.
20. Černe, M., Nerstad, C. G. I., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal* 57(1), 172–192.
21. Dehkordi, G. J., Rezvani, S., & Behravan, N. (2012). Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm To Survive From Competitive Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 477–483.
22. Dimovski, V., & Penger, S. 2008. *Temelji Managementa*. A Pearson Custom publication: Ljubljana.
23. Duh, M. (1996). *Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij*. Kranj: Organizacija Kranj.
24. Duh, M., Tominc, P., Rebernik, M. (2006). Problem definicije družinskih podjetij: primer Slovenije. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 52(3/4), 29–38.
25. Dye, R., Stephenson, E. (2010). Five forces reshaping the global economy: *McKinsey Global Survey results*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-forces-reshaping-the-global-economy-mckinsey-global-survey-results>
26. Ecoplin Zadel, d. o. o. (2016). *Analiza prodaje* (interno gradivo). Višnja Gora: Ecoplin Zadel, d. o. o.
27. Ecoplin Zadel, d. o. o., (2015). *Poslovník kakovosti po SIST EN 17020, izdaja 36*. Višnja Gora: Ecoplin Zadel, d. o. o.
28. Elliott, K. E. (2015). Creating a Family Constitution to avoid consternation. *Grand Rapids Business Journal*, 33(10), 9.
29. Friedman, M., & Friedman, S. (1994). *How to Run a Family Business*. Ohio: Betterway Books.
30. Gomezelj, D., Omerzel, B. A., & Ruzzier, M. (2011). Developing and testing a multidimensional knowledge management model on Slovenian SMEs. *Baltic Journal of Management*, 6(2), 179–204.
31. Gospodarska zbornica Slovenije (2015, 8. december). Arhiv: Družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo kar 70 % delovne sile. Najdeno dne 1. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.gzs.si/Default.aspx?TabId=15965&ArticleId=50165&=druzinska-podjetja-v-sloveniji-zaposlujejo-kar-70-delovne-sile&language=sl->

SI&SkinSrc=[G]Skins/GZS/PrintNoSkin&ContainerSrc=[G]Containers/Gravity/NoTitle&dnnprintmode=true

32. Guidice, R. M., Mero, N. P., & Greene, J. V. (2013). Perceptions of accountability in family business: Using accountability theory to understand differences between family and nonfamily executives. *Journal Of Family Business Strategy*, 4(4), 233–244.
33. Hallikas, J., Lintukangas, K. (2016). Purchasing and supply: An investigation of risk management performance. *International Journal Of Production Economics*, 171(4), 487–494.
34. Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15(4), 48–59.
35. Handler Wendy C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, 2(3), str. 257–276.
36. Hojnik, B. B. (2011). Izzivi proučevanja zunanjega izvajanja z vidika teoretičnih izhodišč. *Our Economy/Naše Gospodarstvo*, 57(5/6), 30-39.
37. Ivačič, A. (2014, 9. junij). Kako preživeti generacijski prehod v družinskem podjetju? *E-vir*. Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/kako-pre%C5%BEiveti-generacijski-prehod-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20140609>
38. Jansson, S., & Hasselgren, A. (2008). Culture in International Positioning - A study of five Swedish international companies. *University of Halmstad School of Business and Engineering Master International Marketing*. Najdeno 02. junija 2016 na spletnem naslovu <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:238969/FULLTEXT01.pdf>
39. Jovanova, A. (2011, 27. april). Do strategije podjetja s SWOT analizo. *Mladi podjetnik*. Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/do-strategije-podjetja-s-swot-analizo>
40. *Kaj je Kanvas poslovnih modelov?* Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu <https://oblikovanjeposlovnihmodelov.si/trening-inovativnosti/trening/kaj-je-kanvas-poslovnih-modelov/>
41. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, September-October.
42. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
43. Kaufman, R. (2016). Strategic Planning: Getting From HERE TO THERE. *TD: Talent Development*, 70(3), 54-59.
44. Kelbl, J. (2001). Ustava za družino in podjetje. *Podjetnik*, 10(10), 38–41.
45. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2002). Charting Your Company's Future. *Harvard Business Review*, 80(6), 77-83.
46. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 1–9.
47. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005a). Blue Ocean Strategy - From Theory to Practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121.

48. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b). *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
49. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, 87(9), 72–80.
50. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). Blue Ocean Leadership. (cover story). *Harvard Business Review*, 92(5), 60–72.
51. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Red ocean traps: the mental models that undermine market-creating strategies. *Harvard Business Review*, 93(3), 68–73.
52. Kostanjevec, B., & Gomezelj Omerzel, D. (2013). Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih. Koper: Fakulteta za management.
53. Kotler, P. (2001). *Kotler on Marketing*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
54. Kunstič, K. (2009). Družinska podjetja – prednost ali slabost? *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper*, 465-471. Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Kunstic%20Karmen.pdf>
55. Leach, P. (1991). *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page.
56. Leavy, B. (2012). Updating a classic formula for strategic success: focus, alignment, repeatability and leadership. *Strategy & Leadership*, 41(1), 18–28.
57. Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90.
58. Lindič, J., Bavdaž, M., & Kovačič, H. (2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. *Research Policy*, 41(2012), 928–938.
59. Ljubotina, P., & Vadjal, J. (2014, 26. junij). Kdo bo prevzel družinska podjetja? *Finance*, 123/2014. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8805027/Kdo-bo-prevzel-dru%C5%BEinska-podjetja>
60. World LP Gas Association. (b.l.) LP Gas exceptional energy. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.propanefacts.ca/uploads/LPG%20-%20Exceptional%20Energy%20-.pdf>
61. Markides, C. (2004). What is Strategy and How Do You Know If You have One? *Business Strategy Review*, 15(2), 5–12.
62. Markides, C. (2015, 27. oktober). Research on Business Models: Challenges and Opportunities. *Business Models and Modelling*, 133–147. Najdeno 21. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/S0742-332220150000033004>
63. Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy* 2(2011), 166–181.
64. Nieuwenhuizen, P., & Koch, R. (2007). A good business strategy need not be difficult. *Strategic Direction*, 23 (3), 3–5.

65. Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press Books.
66. Patnaik, R. & Sahoo, P. K. (2009). Understanding Value Chain for Growth: A Case of Indian Wine Industry. *IUP Journal Of Supply Chain Management*, 6(3/4), 27–40.
67. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
68. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
70. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Rule, P., & John, V. M. (2015). A Necessary Dialogue: Theory in Case Study Research. *International Journal Of Qualitative Methods*, 14(4), 1–11.
72. Shivakumar, R. (2014). How to Tell which Decisions are Strategic. *California Management Review*, 56(3), 78–97.
73. Slivko, O., & Theilen, B. (2014). Innovation or imitation? The effect of spillovers and competitive pressure on firms' R&D strategy choice. *Journal Of Economics*, 112(3), 253–282.
74. Statistični urad Republike Slovenije. (2016, 11. maj). Število študentov v Sloveniji še naprej pada, a še vedno študira skoraj polovica mladih (19–24 let). Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5929&idp=9&headerbar=7>
75. Statistični urad Republike Slovenije. (2016, 12. januar). Največji delež tekočih izdatkov za varstvo okolja namenjen za ravnanje z odpadki (64,6 %). Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5707&idp=13&headerbar=11>
76. Statistični urad Republike Slovenije. (2016, 16. maj). V letu 2015 je bila energetska odvisnost Slovenije 48-odstotna. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5947&idp=5&headerbar=4>
77. Statistični urad Republike Slovenije. (2016, 22. april). V obdobju od 2012 do 2014 se je v Sloveniji z inovacijsko dejavnostjo ukvarjalo skoraj 46 % podjetij. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5899&idp=25&headerbar=16>
78. Statistični urad Republike Slovenije. (2016, 25. april). Izkoriščanje domačih virov se je v 2014 spet povečalo – glede na 2013 za 13 %. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5878&idp=13&headerbar=11>
79. Statistični urad Republike Slovenije (b.l.). Poslovanje podjetij po dejavnosti. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1450403S&ti=&path=../Database/Ekonomske/14_poslovni_subjekti/02_14157_SSP/01_14504_letna/&lang=2
80. Statistični urad Republike Slovenije. (2016, 25. maj). Gospodarska klima aprila 2016 na mesečni in letni ravni višja. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5843&idp=16&headerbar=14>

81. Statistični urad Republike Slovenije. (2016, 26. februar). BDP se je v zadnjem četrtletju 2015 povečal za 3,3 odstotka, v letu 2015 pa za 2,9 odstotka. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5796&idp=1&headerbar=0>
82. Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal Of Family Business Strategy*, 5,(2), 138–155.
83. Širec, K. (2009). Teorija proizvodnih virov in podjetništvo. *Our Economy/Naše Gospodarstvo*, 55(1/2), 85–95.
84. Širec, K. (2011). Izzivi in predlog multidimenzionalnega modela proučevanja rasti malih in srednje velikih podjetij. *Our Economy/Naše gospodarstvo*, 57(5–6), 20–29.
85. Šivic, A., (2014, 29. september). Kako pomembna je vloga malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji? *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 1. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=6537>
86. Šubic, P., (2014, 26. maj). Vizualizacija je ključna pri razvoju podjetja. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://startaj.finance.si/8803086>
87. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194.
88. Ugla, H. (2015). Aligning Brand Portfolio Strategy with Business Strategy. *Journal of Brand Management*, 12(3), 7–17.
89. Vadnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
90. Vadnjal, J. (1997). Družinsko podjetje iz generacije v generacijo. *Podjetnik*, 13(2), 25–30.
91. World LP Gas Association. (b.l.) *LP Gas exceptional energy*. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.propanefacts.ca/uploads/LPG%20-%20Exceptional%20Energy%20-.pdf>
92. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (b.l.) Delo v Sloveniji. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/tujci/delo_v_sloveniji
93. Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal Of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.
94. Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship: Theory And Practice*, 37(2), 229–248.
95. *Zemeljski plin in utekočinjen naftni plin, dva energenta*. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.zemeljski-plin.si/novice/zemeljski-plin-in-utekocinjeni-naftni-plin-dva-razlicna-energenta/>
96. Zhexembayeva, N. (2015, 15. april). Built to Reinvent: The Ten Commandments of Today's Sustainable Company. *Change This*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu

<http://changethis.com/manifesto/128.02.OverfishedOceanStrategy/pdf/128.02.OverfishedOceanStrategy.pdf>

97. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.
98. Zupan, B., & Stritar, R. (2016). Dizajnersko razmišljanje. Kreativnost se lahko zgodi tudi vam – če si le želite. Seminarско gradivo, 4. marec 2016 (str. 15–20). Ljubljana: Gospodarska zbornica.