

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

TINA ŽOKALJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKO NAČRTOVANJE V GRADBENEM PODJETJU
RE-FORMA**

Ljubljana, september 2008

TINA ŽOKALJ

IZJAVA

Študentka Tina Žokalj izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne 15. 9. 2008

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDMET MAGISTRSKEGA DELA	1
1.2	NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA	2
1.3	METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA	3
2	VLOGA IN ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ	4
2.1	OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV V POVEZAVI Z MALIMI PODJETJI	4
2.1.1	<i>Podjetje</i>	4
2.1.2	<i>Podjetnik</i>	5
2.1.3	<i>Podjetništvo</i>	6
2.2	OPREDELITEV MALIH PODJETIJ	7
2.3	VLOGA MALIH PODJETIJ	9
2.4	ZNAČILNOST MALIH PODJETIJ	9
3	STRATEGIJA MALEGA PODJETJA	12
3.1	PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	12
3.2	IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK.....	13
3.2.1	<i>Analiza širšega okolja</i>	14
3.2.2	<i>Analiza ožjega okolja</i>	15
3.3	CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA – SWOT ANALIZA	16
3.4	POJEM IN TEMELJI STRATEGIJE MALEGA PODJETJA.....	17
3.4.1	<i>Vizija in poslanstvo</i>	17
3.4.2	<i>Strategija v podjetniškem procesu</i>	18
3.5	RAZVRŠČANJE STRATEGIJ	18
3.6	CELOVITE STRATEGIJE	19
3.7	POSLOVNE STRATEGIJE	21
3.8	FUNKCIJSKE STRATEGIJE.....	23
4	PREDSTAVITEV PODJETJA RE-FORMA.....	25
4.1	IZVAJANJE STORITVENE DEJAVNOSTI INŽENIRINGA.....	26
4.2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN ZAPOSLENI.....	30
4.3	ZNAČILNOSTI TIMA V INŽENIRSKI DEJAVNOSTI V GRADBENIŠTVU	33
4.3.1	<i>Timsko delo v podjetju</i>	33
4.3.2	<i>Razvoj tima v podjetju</i>	33
4.4	VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA RE-FORMA.....	36
5	OBLIKOVANJE STRATEGIJE V PODJETJU RE-FORMA	37
5.1	ANALIZA OKOLJA	37
5.1.1	<i>Analiza širšega okolja</i>	37
5.1.1.1	Politično-pravno okolje	37
5.1.1.2	Kulturno okolje.....	38
5.1.1.3	Tehnološko okolje	38
5.1.1.4	Gospodarsko okolje.....	39
5.1.1.5	Naravno okolje	42
5.1.2	<i>Analiza ožjega okolja (panoge)</i>	42

5.1.2.1	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	42
5.1.2.2	Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi	43
5.1.2.3	Pogajalska moč kupcev (odjemalcev storitev)	45
5.1.2.4	Pogajalska moč dobaviteljev (ponudnikov storitev)	46
5.1.2.5	Nevarnost substitutov	47
5.1.3	<i>Analiza trga in ocena možne prodaje storitev</i>	47
5.2	CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA – SWOT ANALIZA	48
5.2.1	<i>Analiza prednosti in slabosti</i>	50
5.2.2	<i>Analiza priložnosti in nevarnosti</i>	55
5.2.3	<i>Povzetek analize in izdelava profila prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti</i>	59
5.3	OPREDELITEV STRATEŠKIH PLANSKIH CILJEV	62
5.3.1	<i>Splošni strateški planski cilji</i>	63
5.3.2	<i>Strateški planski cilji podjetja po podstrukturah</i>	64
5.3.3	<i>Ugotavljanje planskih vrzeli</i>	65
5.4	RAZVIJANJE CELOVITE IN POSLOVNE STRATEGIJE	65
5.4.1	<i>Razvijanje celovite strategije</i>	66
5.4.2	<i>Razvijanje poslovne strategije</i>	70
5.5	URESNIČEVANJE STRATEGIJE IN KONTROLA URESNIČEVANJA STRATEGIJE.....	71
6	ZAKLJUČEK	72
7	LITERATURA IN VIRI	75
	PRILOGE	79

KAZALO SLIK

Slika 1:	Proces strateškega managementa	12
Slika 2:	Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju....	13
Slika 3:	Dejavniki, ki vplivajo na izbiro strategije	14
Slika 4:	Ansoffova matrika rasti	21
Slika 5:	Generične poslovne strategije	23
Slika 6:	Zamiseln način oblikovanja funkcijskih strategij.....	24
Slika 7:	Model kakovosti storitev	29
Slika 8:	Organizacijska struktura podjetja Re-Forma.....	30
Slika 9:	Shematski prikaz inženirskega podjetja Re-Forma.....	32
Slika 10:	Področja gradbene dejavnosti.....	33
Slika 11:	Stopnje razvoja tima	34
Slika 12:	Profil prednosti in slabosti podjetja Re-Forma	60
Slika 13:	Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Re-Forma.....	61
Slika 14:	Planska vrzel čiste dobičkonosnosti kapitala in dolgoročnih rezervacij podjetja Re-Forma za obdobje 2007-2014	65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kriteriji za opredelitev velikosti podjetij v Sloveniji	8
Tabela 2: Možne strategije podjetja	19
Tabela 3: Dodana vrednost po dejavnostih in bruto domači proizvod, realne stopnje rasti v %	40
Tabela 4: Pomladanska napoved rasti BDP in agregatov potrošnje za obdobje 2008-2010, realne stopnje rasti v %	40
Tabela 5: Pomladanska napoved gibanj na trgu dela	41
Tabela 6: Pomladanska napoved inflacije za obdobje 2008-2010	41
Tabela 7: Ocenjevanje privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo	43
Tabela 8: Ocenjevanje konkurence med obstoječimi podjetji v panogi.....	44
Tabela 9: Ocenjevanje pogajalske moči kupcev (odjemalcev storitev)	45
Tabela 10: Ocenjevanje pogajalske moči dobaviteljev (ponudnikov storitev)	46
Tabela 11: Ocena privlačnosti panoge na podlagi vseh petih določljivk, ki določajo privlačnost panoge.....	47
Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Re-Forma	51
Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov/storitev podjetja Re-Forma	52
Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Re-Forma	53
Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Re-Forma.....	54
Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja Re-Forma	54
Tabela 17: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture podjetja Re-Forma	56
Tabela 18: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvodov/storitev podjetja Re-Forma.....	57
Tabela 19: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture podjetja Re-Forma.....	58
Tabela 20: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture podjetja Re-Forma.	58
Tabela 21: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture podjetja Re-Forma .	59
Tabela 22: Najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Re-Forma	61
Tabela 23: Strateški planski cilji dobičkonosnosti lastnega kapitala z dolgoročnimi rezervacijami podjetja Re-Forma v obdobju 2009-2014.....	63
Tabela 24: Strateški planski cilji podjetja Re-Forma po podstrukturah.....	64

1 UVOD

1.1 Predmet magistrskega dela

Danes ni več nobenega dvoma o veliki pomembnosti tako malih kot srednje velikih podjetij za gospodarstvo in družbo, kar na podlagi množice objektivnih podatkov vsako leto potrjuje poročilo Evropske komisije. V tradicionalnih tržnih gospodarstvih so predvsem mala in srednje velika podjetja dolgoletno jamčila uravnotežen gospodarski razvoj, ko so bila zaradi zasičenosti masovnih trgov velika podjetja prisiljena k racionalizaciji in s tem tudi premestitvi proizvodnje v države s cenejšo delovno silo ter odpuščanje domače delovne sile.

Mala in srednje velika podjetja tako predstavljajo enega pomembnejših vzvodov gospodarske rasti in generatorjev razvoja gospodarstva, saj omogočajo nastanek številnih novih delovnih mest in hkrati tudi dvig splošne blaginje družbe (Rebernik, 1997, str. 85). Razmah podjetništva ter prodor malih in srednje velikih podjetij je za Slovenijo brez dvoma razvojna priložnost in eno ključnih področij gospodarske rasti v Evropski uniji.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so se odprli novi trgi, ki pa ob novih priložnostih prinašajo tudi znatne nevarnosti za manjše in srednje velike gospodarske enote, saj se povečuje pritisk konkurence. Konkurenčno prednost si bodo v čedalje bolj dinamičnih razmerah globalnega trga lahko pridobila le podjetja, ki se bodo znala hitro prilagajati spremembam z maksimalnim generiranjem in izkoriščanjem informacij, idej in znanja. Te sposobnosti imajo predvsem dinamična podjetja, od katerih je zelo odvisen uspeh narodnega gospodarstva, saj ustvarjajo ne samo vrednost, temveč tudi nova delovna mesta.

Razvoj podjetja in njegov poslovni uspeh sta v veliki meri odvisna od njegove potencialne rasti, zato je potreba po načrtovani rasti postala nujna in vodi k sistematičnemu strateškemu načrtovanju prihodnjega poslovanja podjetja. Dejansko je plod zavestnega strateškega razmišljanja in strateške usmerjenosti podjetnika. Po mnenju Zimmererja et al. (1996, str. 149) zamenjava za načrtovanje ne obstaja.

Strateško razmišljanje ni več opcija za podjetnike, temveč je postalo nujno za preživetje in možen uspeh podjetja, predvsem zaradi globalne konkurence, tehnoloških sprememb in hitrega razvoja delovne kulture. Podjetnik se tako lahko z dinamičnim okoljem spoprijema le s pomočjo strateškega načrta, s katerim bo vodil podjetje v takem okolju.

Empirične študije v preteklosti so pokazale, da je strateško načrtovanje ključna determinanta preživetja malih in srednje velikih podjetij, medtem ko uspešna podjetja kažejo napredno načrtovanje in analiziranje dejavnosti. Odsotnost načrtovanja in sistematičnega odločanja je glavni razlog za neuspeh podjetij. Strateško načrtovanje tako sodi med najpomembnejše aktivnosti podjetja, saj z njim opredeli svoje poslanstvo, cilj in strategijo. Premišljen in pripravljen načrt je podjetju v pomoč, da se lažje izogne težavam, ki spremljajo njegovo rast (Carson et al., 1995, str. 144).

V malih in srednje velikih podjetjih je praviloma podjetnik tisti, ki opravlja funkcijo tako lastnika kot managerja, navadno pripravlja strategije neformalno, usmeritve prihajajo iz

lastnih izkušenj, opazovanj in sodb (Močnik, 2003, str. 18). Strateške odločitve, ki bi temeljile na analizi različnih podatkov, so bolj izjema kot pravilo. Pogosto strategije niso niti napisane niti opredeljene kot formalni strateški načrt, ostajajo zgolj v glavi podjetnika in njegovem posredovanju zaposlenim.

Strateško načrtovanje in izbrana strategija še ne pomenita samodejnega uspeha podjetja (Stokes, 2000, str. 14). Podjetje mora na podlagi svojih sposobnosti, zmožnosti in zunanjih dejavnikov izbrati najprimernejšo strategijo, ki mu bo prinesla konkurenčno prednost in s tem poslovno uspešnost ter zagotovila dolgoročno rast. Konkurenčno prednost si lahko podjetje pridobi na več načinov, vseskozi pa mora biti usmerjeno k potrebam kupcev.

Problematika, obravnavana v tem delu, je strateško načrtovanje poslovanja podjetja, ki se ukvarja z inženirsko dejavnostjo na področju gradbeništva. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2007, kar pomeni, da je še zelo mlado podjetje, ki se šele prebija na trg in se želi uveljaviti. Najpomembnejši cilj vsakega podjetja je plemenitenje kapitala, k čemur teži tudi obravnavano podjetje. Ker je konkurenca na tem področju vse bolj prisotna, mora podjetje za doseganje tega cilja nujno pravilno naravnati in izbrati strategijo, ki bo omogočala uspešen prodor, razvoj in obstoj na konkurenčnem trgu.

1.2 Namen in cilji magistrskega dela

Osnovni *namen* magistrskega dela je pomagati podjetju analizirati problematiko razvoja strategije ter strateškega načrtovanja na področju gradbeništva, in sicer:

- s teoretičnega vidika: kot povzetek analize teoretičnih spoznanj in rezultatov dosedanjih raziskav na področju značilnosti malih podjetjih, definirati vizijo in poslanstvo podjetja ter opredeliti vrste strategij, katerih se lahko podjetje poslužuje,
- s praktičnega vidika: kot predstavitev inženirske dejavnosti v gradbeništvu in obravnavanega podjetja, z analizo okolja podjetja ter opredelitvijo in razvojem primerne strategije za nadaljnje uspešno poslovanje podjetja.

Cilji magistrskega dela so:

- preučiti literaturo o značilnostih malih in srednje velikih podjetij s poudarkom na njihovem strateškem načrtovanju, ki mi bo služilo pri nadaljnjem preučevanju obravnavanega podjetja,
- preučiti vlogo in značilnosti malega inženirskega podjetja,
- preučiti trenutno stanje podjetja in s temeljito analizo odkriti dobre in slabe vrednote podjetja, zaznati negativne in pozitivne vplive okolja, konkurence in kupcev, kar bo skupaj s celovito oceno podjetja osnova za razvijanje primernih strategij,
- podati celovito oceno podjetja, raziskati uspešnost delovanja posameznih podstruktur in odkriti tista poslovna področja, ki imajo znaten vpliv na trenutno in prihodnje delovanje podjetja,

- preučiti strategijo v podjetniškem procesu, ki managementu služi kot orodje za dolgoročno in uspešno opravljanje aktivnosti ter razviti sistem strateškega načrtovanja, ki bo omogočal razvijanje strategij podjetja s področja gradbeništva tako na domačem kot tujem trgu,
- poiskati in oblikovati ustrezne celovite in poslovne strategije, ki bodo podjetje uvrstile med vodilne na področju delovanja v gradbeništvu.

V delu želim prikazati, kako pomembno je v podjetju poleg operativnega vodenja poslovanja razviti tudi proces strateškega managementa, kar lahko podjetju omogoči konkurenčnost na dolgi rok, lastnikom pa oplemenitenje vloženega kapitala.

1.3 Metode preučevanja in zasnova dela

V magistrskem delu so uporabljeni metodološki prijemi, ki temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Izhodišče pri preučevanju predstavljene vsebine bo raziskovanje teoretičnih podlag s področja podjetništva in strateškega managementa, ki služijo kot osnova za celovito ocenjevanje poslovanja podjetja. Uporabljene so naslednje metode dela:

- Teoretični del: teoretično-analitični pregled literature s področja strategije malega podjetja in strateškega načrtovanja trženja (deskriptivno-analitična metoda). Pri tem se poslužujem primarne strokovne literature domačih in tujih avtorjev, člankov iz strokovnih revij ter drugih virov, kot so Uradni list Republike Slovenije, poročila Statističnega urada Republike Slovenije, poročila raznoraznih raziskav s tega področja iz Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR);
- Empirični del: deskriptivna metoda raziskovanja – podatki in informacije so dobljeni z razgovori in uporabo sekundarnih gradiv podjetja. Analiza podatkov sloni na primerjalni metodi, rešitve pa so ocenjene ordinalno, boljše–slabše, in diskretno z ocenami od 1 do 5.

Temeljna teza magistrskega dela je, da podjetje Re-Forma še nima razdelanega strateškega načrta, ki bi mu omogočil intenzivno prodiranje na obstoječi in tuji trg. Strateški načrt obstaja le v zavesti vodilnega v podjetju, poteka pa na neformalen način, na osnovi izkušenj, intuicij in vizije. V nalogi bi rada nastavila temeljne smernice, ki naj bi jim podjetje v prihodnosti sledilo.

Delo je zasnovano v šestih poglavjih. V *uvodnem poglavju* sem predstavila obravnavani problem, namen in cilj naloge, metodo in celotno zasnovo dela.

V *drugem in tretjem poglavju* magistrskega dela sem s pomočjo analitičnega pregleda literature uporabila metodi deskripcije in analitično metodo, ki sta mi v pomoč pri razumevanju področja strategije malega podjetja in strateškega načrtovanja v podjetju. Teoretično sem predstavila pojme, povezane z malimi podjetji in podjetništvom, opisala pomen in vlogo malih podjetij ter značilnosti malih podjetij v inženirski dejavnosti, opisala pojem strategije malega podjetja ter predstavila tri pomembne strategije podjetja: celovito, poslovno in funkcijsko.

V *četrtem poglavju* se poslužujem metode analize, kjer sem predstavila gradbeno inženirsko podjetje, za katerega bom v nadaljevanju razvijala celovite in poslovne strategije.

Metodo analize sem uporabila tudi v *petem poglavju*, kjer sem izdelala analizo širšega in ožjega okolja podjetja. V analizo širšega okolja so vključeni politični-pravni, kulturni, tehnološki, gospodarski ter naravni dejavniki, ki so prevladujoči v Sloveniji in Evropi. V okviru analize ožjega okolja sem ocenila privlačnost panoge po Porterju, s pomočjo SWOT analize naredila celovito oceno podjetja ter na osnovi zbranih podatkov o prednostih in slabostih ter nevarnosti in priložnosti razvila celovite in poslovne strategije podjetja.

Šesto poglavje je sklepni del naloge, v katerem sem povzela dobljene rezultate oblikovanja strategije in na osnovi lastne ocene predlagala najboljše izbore rešitev.

2 VLOGA IN ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ

Mala podjetja predstavljajo velik del evropskega gospodarstva. Približno 23 milijonov malih podjetij, kar pomeni 99 % vseh podjetij, zaposluje skoraj 75 milijonov ljudi in prispeva 80 % vseh delovnih mest v zasebnem sektorju, predvsem v tekstilni, gradbeni in pohištveni industriji. Mala podjetja so zato ključna za močnejšo in dolgoročnejšo rast in zaposlovanje po vsej Evropi (Komisija Evropskih skupnosti, 2005, str. 4). Ta mala podjetja so glavni vir poslovne dinamičnosti in inovacij.

Da bi jim omogočili izpolnitev lastne vloge pri doseganju lizbonskega cilja Evrope kot najbolj konkurenčnega in na znanju temelječega gospodarstva, so leta 2000 voditelji držav ali vlad potrdili Evropsko listino za mala podjetja. Listina uteleša načelo »najprej razmišljaj v malem« in priznanje, da so mala podjetja hrbtenica gospodarstva Evrope in ključ do naše konkurenčnosti (Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti, 2005, str. 5).

2.1 Opredelitev temeljnih pojmov v povezavi z malimi podjetji

2.1.1 Podjetje

Podjetje je v svoji osnovi gospodarska tvorba, zato se mora predvsem in pretežno ravnati po ekonomskih motivih. Motivacija podjetja sicer ni zgolj ekonomska, vendar pa je razlog za obstoj podjetja ekonomski in ne kakšen drug. Ljudje ne bi dosegali najboljših ekonomskih učinkov, če bi delovali ločeno. Zato se združujejo v okvire podjetja, kjer jim njihova organizacija zagotavlja, da najbolj uspešno uporabljajo svoje delovne sposobnosti in proizvodna sredstva za pridobivanje ekonomskih dobrin v družbi (Pučko, 2003, str. 1).

Podjetje je določena enotnost v pravnem, ekonomskem, upravljalno-poslovnem in finančnem pogledu, ki je podvržena pridobivanju dobička. Za Gutenberga je vsako podjetje kapitalistična oblika eksploatacije, ki ga poleg produktivne kombinacije proizvodnih dejavnikov tvori še načelo rentabilnosti in finančnega ravnotežja. Načelo dobičkonosnosti govori o potrebi maksimiziranja profitne stopnje (ob dilemi ali na kratki ali dolgi rok). Načelo finančnega ravnotežja pa opozarja na vzdrževanje likvidnosti podjetja v vsakem trenutku. (Pučko, 2003, str. 3)

Kralj (1995, str. 17, 64) opredeljuje podjetje kot konkretno obliko organizacije, ki je poslovni in sočasno tudi interesni (politični) sistem ter deluje v tržnem gospodarstvu. Pojavlja se kot zgodovinska, časovno pogojena, samostojna gospodarsko zaokrožena ciljna ter s tveganjem pridobitna organizacija. Podjetje je torej posloven in političen sistem. Kot poslovni sistem je dinamičen, odprt, kibernetičen (ciljno upravljan) sistem, ki deluje v nekem okolju. Kot politični sistem je sistem, v katerih gre za interese ljudi, njihova nasprotovanja in sodelovanja ter za nasprotnike in zaveznike. Ljudje osnujejo organizacije in v njih delujejo ali z njimi sodelujejo v upanju, da bodo lahko uresničili določeni del svojih interesov.

Belak (1998, str. 20) opredeljuje podjetje kot institucionalizirani prijem za uresničitev podjetniške ideje in zamisli. Ker nastane podjetje prvenstveno zaradi interesa po uresničitvi nastale podjetniške ideje, ima vsako podjetje interesne značilnosti. Podjetnik je temeljni nosilec podjetniškega interesa. Iz spoznanj o manjkajočih dobrinah razvije podjetniško idejo, ki vodi k zamisli in nato k uresničitvi podjetja za izvedbo te zamisli. To stori z namenom, s primernimi ljudmi in drugimi viri, organiziranimi v institucijo podjetja. Podjetnik lahko prepusti ustanovitev podjetja za to usposobljenim strokovnjakom, ki podjetje v njegovem imenu tudi upravljajo in vodijo.

Podjetje je sestavina življenjskega okolja in se vključuje v vse razsežnosti tega okolja, ki bo podrobneje predstavljeno v petem poglavju.

2.1.2 Podjetnik

Podjetnik je nosilec vseh dejavnosti podjetništva kot posameznik ali kot skupina ljudi. Njegova družbena vloga je iskati in vrednotiti tržne priložnosti, odpravljati pomanjkljivosti (slabosti) na trgu, kombinirati proizvodne dejavnike, zalagati in razporejati kapital v različne zaposlitve, oblikovati temeljne motivacijske in informacijske sisteme v podjetju in prevzemati poslovno tveganje. Lahko bi tudi rekli, da je funkcija podjetnika, da zagotavlja financiranje nekega posla, da prevzema tveganje takšnega početja in da odloča o kombiniranju proizvodnih dejavnikov za izvedbo posla.

Podjetnik svoje naloge opravlja z ustanavljanjem, osnovnim uravnavanjem delovanja in ukinjanjem podjetja kot združbe, ki pomeni večplastno enotnost in katere cilj je dobiček. Seveda med njegove naloge spadajo še druge velike odločitve, ki pa so samo vezane na določanje načinov, kako uresničiti in izkoristiti zaznano poslovno priložnost. V mislih imamo na primer odločitve o nakupih obratov, priključitvah, integracijah podjetij, prestrukturiranju podjetja in drugo.

Podjetnik lahko opravlja tudi poslovodno funkcijo v podjetju, ni pa nujno. V tem smislu ni nujno, da sta podjetniška in poslovodna funkcija združeni v eni osebi (enem timu). Poseben sloj ljudi, ki je plačan za opravljanje managerske funkcije v podjetju (managerji), največkrat opravlja tudi določene elemente podjetniške funkcije, vedno pa opravlja naloge operativnega poslovodenja. V funkciji poslovodenja (managementa) zatorej lahko vidimo na eni strani operativno in na drugi podjetniško poslovodenje. Koliko bo v konkretnem primeru enega in koliko drugega v podjetju, je predvsem odvisno od razmerij med lastniki kapitala podjetja in managementom podjetja (Pučko, 1991, str. 4).

Plutovi (1995, str. 48) pojmujeta podjetnika kot človeka, ki s svojimi sposobnostmi, znanjem in sredstvi išče in kombinira proizvodne dejavnike tako, da realizira donosne podjetniške priložnosti ter s tem prispeva k razvoju gospodarstva in družbe. To je človek, ki zazna neko potrebo drugih ljudi ali odkrije nekaj, kar bi lahko postalo potreba. Nato začne usmerjati svoje moči in moči drugih ljudi k uresničitvi svoje vizije. Preden pa se vizija uresniči, minejo leta. V vsem tem času se mora podjetnik znati prilagajati realnim razmeram (ljudem, trgu) in vizijo sproti dograjevati, pri tem pa ustvarjati in realizirati podjetniške priložnosti. Podjetnik pa realizira tudi nekaj novega, je inovator, ki sproža, spodbuja, uresničuje in nadzira inovacijski proces ter vlaga kapital v njegovo uresničevanje. Odlika podjetniške inovativnosti je torej pravočasno odkrivanje družbenih potreb in hitro usmerjanje dela na področja, ki pospešujejo razvoj družbe. Pri svojem delu želi biti podjetnik uspešen, pri tem pa je njegova pot do uspeha posuta tudi s trnjem, vendar v večini primerov vodi k spremembi in napredku. Podjetnik je torej človek, ki s svojimi sposobnostmi, znanjem ter sredstvi išče in kombinira proizvodne dejavnike tako, da realizira donosne podjetniške priložnosti ter s tem prispeva k razvoju gospodarstva in družbe.

2.1.3 Podjetništvo

S podjetništvom je vedno povezano nekaj aktivnega. Lahko gre za uveljavljanje nečesa novega v družbi. To je lahko invencija ali inovacija, ki jo podjetje skuša komercializirati in poskrbeti, da bo postala stvar široke uporabe v družbi. Lahko pa gre za ugotavljanje novih poslovnih priložnosti, tudi za njihovo kreiranje in izkoriščanje. To pomeni tudi ustvarjanje uporabnikov oziroma njihova aktivnost. Uporabnik ali kupec pa določa, kaj ceni kot vrednost oziroma koristnost in kaj ne. Porabnik pravzaprav nikoli ne kupuje izdelka, ampak le korist, to je, kako mu določen izdelek ali storitev zadovoljuje neko njegovo potrebo, ki sploh ni nujno, da je očitna pa tudi ne vedno razumna.

Iz tega je mogoče izvesti trditev, da je podjetništvo v bistvu najustvarjalnejša med poslovnimi funkcijami, ki je v osnovi nosilec nastajanja tehnoloških sprememb v poslovanju in družbeni porabi pa tudi ustvarjanja novih trgov. Ima najtesnejšo povezavo s funkcijo raziskovanja in razvijanja (v nadaljevanju R&R) ter s funkcijo trženja. Gre za dejavnost, ki prispeva k uvajanju in sprejemanju novih idej, posebno v zvezi s proizvodi, lokacijo in pomembnimi spremembami v tehnologiji, k pridobivanju novih poslovnih kadrov, k vnašanju temeljnih sprememb v organizacijo podjetja, k povečevanju kapitala in planiranju razvoja podjetja. S tem dejansko opozarjamo, da je za uveljavljanje tehnoloških sprememb in kreiranje novih trgov seveda potrebno delati tudi določene spremembe na področju managerskih kadrov in področju organizacije podjetja, razpoložljivem kapitalu in načinu usmerjanja razvoja podjetja (Pučko, 2003, str. 3).

Podjetništvo je ključen dejavnik gospodarskega razvoja. Povečuje konkurenco in prisiljuje k stalnemu izboljševanju kakovosti, s čimer povečuje blaginjo prebivalstva. Prav tako pospešuje tehnološki napredek in oblikuje delovna mesta. Je proces, v katerem podjetniki iščejo in kombinirajo proizvodne dejavnike tako, da realizirajo donosne priložnosti ter s tem prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe. Podjetniški proces vsebuje naslednje vhodne elemente: podjetnika oziroma podjetniško skupino, ideje oziroma podjetniške priložnosti, potrebna

sredstva in ljudi. V njem delujeta temeljni funkciji, to sta iskanje in kombiniranje proizvodnih dejavnikov. Pomembne funkcije, ki omogočajo takšno delovanje, pa so investiranje, inovativnost/kreativnost in tveganje. Podjetništvo se uveljavlja v najrazličnejših oblikah, kot notranje ali zunanje, privatno ali državno in podobno. Za vse oblike je značilna podjetniška usmerjenost, ki jo opredeljujejo cilji, vrednote, kultura, klima, management in politika ter strategija. Podjetniški cilj skupaj s podjetniškimi vrednotami predstavljajo podjetniško kulturo, ki je povezana s podjetniško klimo. Najpomembnejša podjetniška vrednota je poistovetenje vsakega posameznika s podjetjem in njegovimi cilji. Za podjetništvo je značilen inovativni menedžment (Plut et al., 1995, str. 14).

Podjetništvo opredelimo kot dinamičen proces ustvarjanja splošnih dobrin. Te dobrine ustvarjajo posamezniki. Vključujejo tveganje v povezavi s premoženjem in časovno dimenzijo, kar je v skladu z razvojem individualne kariere. Celoten proces ustvarja novo dodano vrednost proizvodu ali storitvi, ki je ponujena na trgu. Nova ali dodana vrednost proizvodu ali storitvi je tisto, kar uspešnega podjetnika ločuje od ostalih.

Podjetništvo pomeni ustvarjanje nove vrednosti iz tako rekoč ničesar. Podjetništvo pomeni proces ustvarjanja, oblikovanja določene priložnosti v prizadevanju za vzpostavitev kontrole nad obstoječimi ter razpoložljivimi viri. Podjetništvo nadalje vključuje opredelitev ustvarjanja in distribucije vrednosti in koristi posamezniku, skupini, organizaciji ali celotni družbi. Podjetništvo ponavadi ne pomeni procesa bogatenja na kratek rok, temveč zmerne postopnega bogatenja na dolgi rok. Pomembno je graditi zdrave denarne tokove v podjetju na dolgi rok poslovanja.

Podjetništvo lahko opredelimo kot človeško, ustvarjalno aktivnost. Vključuje človekovo energijo z iniciativo izgradnje podjetja ali organizacije. Podjetništvo od podjetnika zahteva tudi jasno vizijo, močno privrženost in motivacijo. Vizija mora v podjetju postati del razmišljanja solastnikov podjetja in zaposlenih kot tudi tistih subjektov, ki financirajo rast podjetja, podjetništvo zahteva prevzemanje predvidenega tveganja – tako človeškega kot finančnega (Vidic et al., 1999, str. 33).

2.2 Opredelitev malih podjetij

Kljub visokemu deležu malih podjetij in na osnovi preučevanj različnih opredelitev malih podjetij ni niti enotne opredelitve niti enotnih kriterijev za njihovo opredelitev. Obstajata dve skupini kriterijev za razvrščanje po velikosti, in sicer kvantitativni ter kvalitativni kriterij.

- Kvantitativni kriterij temelji na podatkih, ki jih je mogoče izraziti v številčni obliki, so bolj transparentna in se večinoma uporabljajo za statistične preglede, za namene razmejitev v zakonski regulativi zaposlovanja, davkov in gospodarskega prava. Najpogosteje uporabljena kvantitativna merila za delitev podjetij po velikosti so število zaposlenih, vrednost prihodkov, bilančna vsota in panoga dejavnosti.
- Kvalitativni kriterij temelji na podatkih, ki jih je mogoče izraziti samo opisno, uporabljajo se predvsem za preučevanje načina vodenja, organizacije in človeških virov v podjetju.

Najpogosteje uporabljena kvalitativna merila za delitev podjetij po velikosti so neodvisnost podjetja, stil vodenja in tržni delež.

Na osnovi proučevanih raziskav o malih podjetjih je Filion ugotovil, da se pojavljajo predvsem naslednji trije kvalitativni kriteriji:

- podjetje je v neodvisni lasti in ga upravlja ter vodi en ali več lastnikov,
- lastnik oz. lastniki upravljajo in vodijo podjetje na posebljen način,
- podjetje ima majhen tržni delež oziroma ne prevladuje na svojem področju.

Za zadnji kvalitativni kriterij – kriterij tržnega deleža – je Filion ugotovil, da ga težko uporabimo. Njegova uporaba zahteva namreč točno opredelitev trga, njegovih meja in tržnega deleža podjetja.

Preučil je tudi kvantitativne kriterije, kjer se najpogosteje uporablja kriterij število zaposlenih, ostali kriteriji pa so še obseg prodaje, vrednost premoženja itd. (Duh, 2002, str. 15).

V Sloveniji predstavljajo mala in srednje velika podjetja najbolj dinamičen del gospodarstva, kar dokazuje čedalje večje število novo nastalih malih in srednjih podjetij. Velikost podjetja je opredeljena na osnovi kriterija števila zaposlenih ob upoštevanju določil Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, 2006, 55. člen) glede razvrščanja podjetij v mala, srednja in velika, in sicer z uporabo naslednjih meril, ki so prikazana v tabeli 1:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čisti prihodek od prodaje in
- vrednost aktive.

Tabela 1: Kriteriji za opredelitev velikosti podjetij v Sloveniji

Velikost družbe/kriterij	Povprečno št. delavcev v poslovnem letu	Čisti prihodki od prodaje v mio EUR	Vrednost aktive v mio EUR
Mikro družba	≤ 10	≤ 2,00	≤ 2,00
Majhna družba	11–50	2,00–7,30	2–3,65
Srednja družba	50–250	7,3–29,20	3,65–14,60
Velika družba	> 250	> 29,20	> 14,60

Vir: Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 42/2006.

Iz zgoraj navedenih kriterijev lahko izluščimo, da je mikro podjetje tisto, ki je v neodvisni lasti ter ga upravlja in vodi lastnik na posebljen način, ima največ 10 zaposlenih, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive ne presegajo 2,00 mio EUR.

Malo podjetje pa je tisto, ki je ravno tako v neodvisni lasti ter ga upravlja in vodi lastnik na posebljen način, ima največ 50 zaposlenih, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7,30 mio EUR, vrednost aktive pa ne presega 3,65 mio EUR.

2.3 Vloga malih podjetij

V zadnjem desetletju so praktično povsod po svetu velika podjetja pod velikim pritiskom konkurence, za kar sta zaslužna predvsem dva procesa:

- Hiter tehnološki napredek, ki na trg nenehno prinaša nove proizvode in storitve, nove proizvodne postopke, ki zagotavljajo večjo kakovost, pogosto nižje cene. Podjetje, ki ne uspe slediti tem zahtevam, hitro izgubi korak s konkurenco in izgublja svoj tržni delež.
- Izrazita globalizacija poslovanja, saj so zaradi razvoja transporta in telekomunikacij na vsakem lokalnem trgu prisotna domača in tuja podjetja s svojimi proizvodi, konkurenca je izredno močna.

Okoliščine, ki so ob tem nastale v razvitih gospodarstvih, odpirajo veliko možnosti za manjša podjetja, ki se specializirajo za določen proizvod ali storitev, se osredotočijo na izbrano tržno nišo, pogosto pa se povezujejo z velikimi podjetji kot proizvajalci delov zanje, ponudniki storitev in podobno. V sodobnih gospodarstvih je tako pomen malih podjetij zelo velik, zlasti na nekaj področjih.

Raziskave po svetu so pokazale, da so mala podjetja v zadnjih desetletjih ustvarila največ delovnih mest, saj so številna velika podjetja v tem istem času celo skrčila število zaposlenih. Res je sicer, da le manjši del malih podjetij raste in zaposluje, ker pa jih je skupaj veliko, je to vseeno dinamični del gospodarstva.

Mala podjetja so pomemben vir inovacij, ki jim omogočajo konkurenčen položaj, običajno so bolj prilagodljiva, dinamična, hitreje sledijo potrebam kupcev. To ne velja za vsa mala podjetja, je pa med njimi skupina, ki razvija nove tehnologije.

Mala podjetja spreminjajo strukturo gospodarstva in tako prispevajo k večji raznolikosti proizvodnje, kar je koristno za kupce, saj razvijajo nove dejavnosti, zlasti na področju storitev, dopolnjujejo ponudbe večjih podjetij, proizvajajo dele za večja podjetja ter se povezujejo z ostalimi malimi podjetji za skupen razvoj in nastop na trgu.

Mala podjetja so 'zibelka', iz katere rastejo srednja in morda kasneje tudi velika podjetja. Sicer pa zelo skromen delež malih podjetij zraste v velika podjetja, saj jih veliko, okoli 40 %, ne preživi prvih 3–4 let po ustanovitvi. Mnogi podjetniki sploh ne načrtujejo širjenja, ostajajo v skromnem okviru malih družinskih poslov. Nekaj uspešnih, dinamičnih podjetij pa raste, daje nove spodbude gospodarstvu in ta so razvojno zelo pomembna. Njihov uspeh potegne za sabo tudi druge, da jih posnemajo, to pa pomembno prispeva k razvoju regij (Vidic et al., 1999, str. 12).

2.4 Značilnost malih podjetij

Mala podjetja se po svojih značilnostih razlikujejo od velikih podjetij in niso njihove pomanjšane verzije. Razlike med malimi in velikimi podjetji so posledica relativne velikosti podjetij, kar pa ni edini in najpomembnejši dejavnik. Mala podjetja imajo vrsto značilnosti, ki v veliki meri določajo njihovo poslovanje in poslovno usmeritev ter se odražajo v načinu organizacije, ciljih, trženju in stilu vodenja. Zaradi omejenega obsega poslovanja imajo mala

podjetja običajno omejen vpliv na poslovno okolje, podrejen položaj do dobaviteljev ter manjši vpliv v lokalni skupnosti, po drugi strani pa so zanje značilne določene lastnosti, kot so lojalnost zaposlenih, bližina potrošnika, prilagodljivost, hitrost odziva, centraliziranost odločanja, osredotočenost na tržne priložnosti, lažji dostop do tržnih informacij in podobno, kar so viri konkurenčnih prednosti. Poslovanje malih podjetij je v veliki meri povezano tudi z večjim tveganjem, ki ga ta zmanjšujejo z večjo stopnjo prilagodljivosti (Carson et al., 1995, str. 144).

Najpomembnejše značilnosti, po katerih se mala podjetja ločijo od velikih, so (Carson et al., 1995, str. 144):

- *Področje delovanja*

Mala podjetja običajno poslujejo na lokalnih trgih, izjemoma na nacionalnih ali mednarodnih. Tržne priložnosti iščejo v tržnih vrzelih oziroma na omenjenem delu določenega trga, kjer velika podjetja niso prisotna.

- *Omejen vpliv na okolje*

Relativno majhen obseg poslovanja malim podjetjem omejuje njihovo moč in vpliv na dogajanje na trgu. Ceno jim določa trg, saj se soočajo z močno konkurenco. Tudi pri poslovanju z dobavitelji so v slabšem položaju kot velika podjetja (npr. določena minimalna velikost naročila, plačila vnaprej, težko dosegljivi količinski popusti ipd.).

- *Lastništvo*

Običajno so mala podjetja v lasti ene osebe – lastnika – ali največ nekaj oseb. Lastniki malih podjetij največkrat tudi sami vodijo in upravljajo podjetje.

- *Neodvisnost*

Mala podjetja so neodvisna, lastnik/manager samostojno upravlja podjetje in sprejema odločitve, kljub temu da je pogosto ta neodvisnost omejena s strani finančnih institucij.

- *Tveganje pri poslovanju*

Za mala podjetja je značilno veliko tveganje pri poslovanju. Zaradi omejenosti obsega poslovanja, omejenega obsega izdelkov oziroma storitev in odvisnosti od manjšega števila kupcev je tveganje pri poslovanju težje razpršiti. Mnoga mala podjetja to nevarnost zmanjšajo z diferenciacijo izdelka oziroma storitve in/ali s segmentiranjem trga ter z razvojem tržne vrzeli.

- *Pomanjkanje finančnih virov*

Mala podjetja so običajno v lasti omejenega števila lastnikov in nimajo dostopa do trga kapitala. Zaradi večjega tveganja so bančna posojila zanje težko dosegljiva, kar močno omejuje izbiro strategij. Iskanje finančnih sredstev postane za večino malih podjetij, ki želijo rasti, glavno strateško vprašanje.

- *Organizacija malega podjetja*

Organizacijska struktura malih podjetij je enostavna, linijska in prilagodljiva, saj ima nad njo lastnik/manager popoln pregled. Značilna je nizka stopnja formalizacije, delegiranja in delitve

dela ter močna osebna povezanost med zaposlenimi. V primerjavi z velikimi podjetji je organizacija malega podjetja mnogo manj toga, razvita in kompleksna.

- *Poseben način vodenja*

Malo podjetje vodi lastnik/manager, ki na ta način združuje lastniško in managersko funkcijo, ima največji vpliv, avtoriteto in kontrolo nad poslovanjem v podjetju. Njegovi pogledi in vrednote vplivajo na vse vidike dejavnosti podjetja, kar pomeni, da odločitve podjetja velikokrat postanejo osebne odločitve. Običajno so osebni cilji lastnika v skladu s cilji podjetja, kar zagotavlja, da se tudi zaposleni zavedajo poslanstva podjetja. Pogosto ima omejeno znanje o vodenju, izvaja avtoritativno vodenje, redko se sprejemajo timske odločitve, veliko je improviziranja in intuicije ter malo načrtovanja. Lastnik je preobremenjen zaradi kopičenja funkcij in ga je zelo težko nadomestiti, saj nima namestnikov. Navzoče je tveganje zaradi prevelike odvisnosti od ene osebe, ki ne obvlada vseh področij poslovanja. Namesto načrtovanja dolgoročnih aktivnosti, programov in procesov se lastnik raje ukvarja s kratkoročnimi, operativnimi zadevami in problemi.

Nekatere od predstavljenih značilnosti malih podjetij oziroma njihovih lastnikov predstavljajo za mala podjetja omejitve, ki so največkrat tudi razlog za njihov propad. Takšne značilnosti oziroma omejitve malih podjetij so: združena lastniška in managerska funkcija, osebni stil vodenja, nizka stopnja poslovne izobrazbe, pomanjkanje managerskih znanj ter znanj s področja strateškega vodenja in načrtovanja, neučinkovita izraba časa, nezadosten obseg finančnih virov, premalo strokovnega kadra in podobno (Damjan, 2004, str. 42).

Poleg tega se mala podjetja srečujejo tudi z drugimi ovirami, ki so povezane z ekonomijo obsega, z nizko stopnjo poznavanja podjetja na trgu, s sprejemanjem odločitev na osnovi nezadostnih in pomanjkljivih tržnih informacij in podobno (Carson et al., 1995, str. xiv).

Prednosti majhnega podjetja so, da lahko stori za svoje stranke na lokalnem trgu veliko več, kot je sposobno narediti veliko podjetje, saj lahko ponuja kupcem dodatne storitve, ki jih velika podjetja ne morejo opraviti. Majhna podjetja se lažje prilagajajo kupčevim potrebam, tržnemu povpraševanju in bolje poznajo problematiko v določeni regiji. Tako se majhna podjetja lahko hitreje reorganizirajo na trženjskem in proizvodnem področju. Hitra preusmeritev je drag proces, vendar hitrejši in cenejši kot prestrukturiranje v velikih podjetjih. Majhna podjetja so tudi bolj odzivna na tržne spremembe, lahko izrabljajo napake velikih podjetij sebi v prid ter lažje dosegajo specializacijo tako v tržnem segmentu kot tudi specializacijo določenega produkta ali storitve.

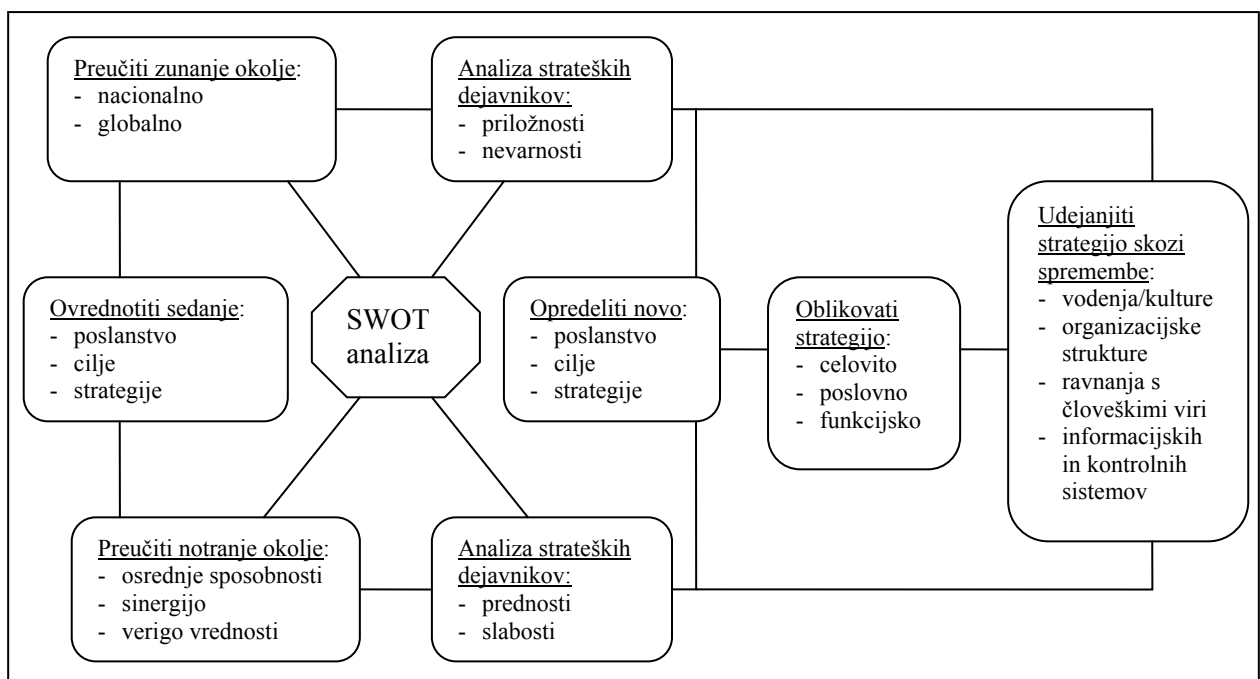
Slabost majhnega podjetja je, da si ne morejo privoščiti izgradnje svojih predstavništev v različnih mestih, kajti za vzpostavitev takšne mreže ni dovolj sredstev. Glede varnosti in pravne zaščite poslovanja so velika podjetja v prednosti, kajti v ta namen zaposlujejo veliko število ustreznih strokovnjakov. Bistveno za velike sisteme je, da v svojem okolju vzpostavijo monopol. Tu prihaja do pogostih pojavov nelojalne konkurence, saj velika podjetja majhnim konkurirajo tako, da podobnemu izdelku znižajo ceno do mere, ko majhna podjetja ne morejo biti več konkurenčna. Tipična slabost majhnih podjetij je tudi v tem, da si ne morejo privoščiti veliko napačnih odločitev, saj lahko kaj hitro pomenijo propad podjetja. Velika podjetja si take stroške lažje privoščijo (Plut, 1995, str. 121).

3 STRATEGIJA MALEGA PODJETJA

3.1 Proces strateškega managementa

Oblikovanje strategije vključuje niz medsebojnih zaporednih korakov. Člani organizacije najprej analizirajo trenutno situacijo, pred samo odločitvijo o oblikovanju strategije, ki jo zatem postavijo v akcijo ter na koncu ovrednotijo (po potrebi preoblikujejo ali spremenijo). Proces strateškega managementa sestoji iz temeljnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja ter kontroliranja. Strategija mora biti planirana, organizirana, postavljena v akcijo – uresničena ter na koncu ovrednotena. Proces strateškega managementa (Slika 1) je proces oblikovanja, uresničevanja ter ovrednotenja strategije (Dimovski et al., 2003, str. 101).

Slika 1: Proces strateškega managementa



Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 101.

V praksi je razvitih veliko modelov strateškega managementa, na osnovi katerih proučujemo proces strateškega managementa v podjetju. Model Coulterjeve (1998, str. 383) sestoji iz štirih faz: iz analize sedanjega stanja, oblikovanja strategije, uresničevanja strategije in zadnje faze, ovrednotenja in spreminjanja strategije. Strateški model, ki sta ga oblikovala Hunger in Wheelen (1996, str. 90), prav tako ponazarja proces strateškega managementa v štirih fazah. Prva faza zajema analiziranje okolja (SWOT analiza), in sicer zunanjega okolja, kjer iščemo priložnosti in nevarnosti, ter notranjega okolja, kjer iščemo prednosti in slabosti. Druga faza zajema oblikovanje strategije, kjer preverimo skladnost strateških faktorjev s poslanstvom podjetja, nato določimo cilje, strategije in politike. Tretja faza predstavlja uresničevanje strategije, ki se izvaja na podlagi programov, preračunov ter postopkov. V zadnji, četrti fazi ovrednotimo in kontroliramo uresničevanje strategij.

Pučkov model strateškega managementa najbolj logično in celovito ponazarja proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju (Dimovski, 2003, str. 102). Proces je razdeljen na izdelovanje planskih predpostavk za strateško planiranje, na proces strateškega planiranja ter na uresničevanje in kontrolo uresničevanja strategij, kar prikazuje slika 2.

Slika 2: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja Analiza poslovanja Vizija in poslanstvo	Celovito ocenjevanje podjetja: Prednosti in slabosti Priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli	Razvijanje strategij: celovitih poslovnih funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira	Taktično planiranje Programiranje Predračunanje Kadrovanje Usmerjanje Kontrola

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 115.

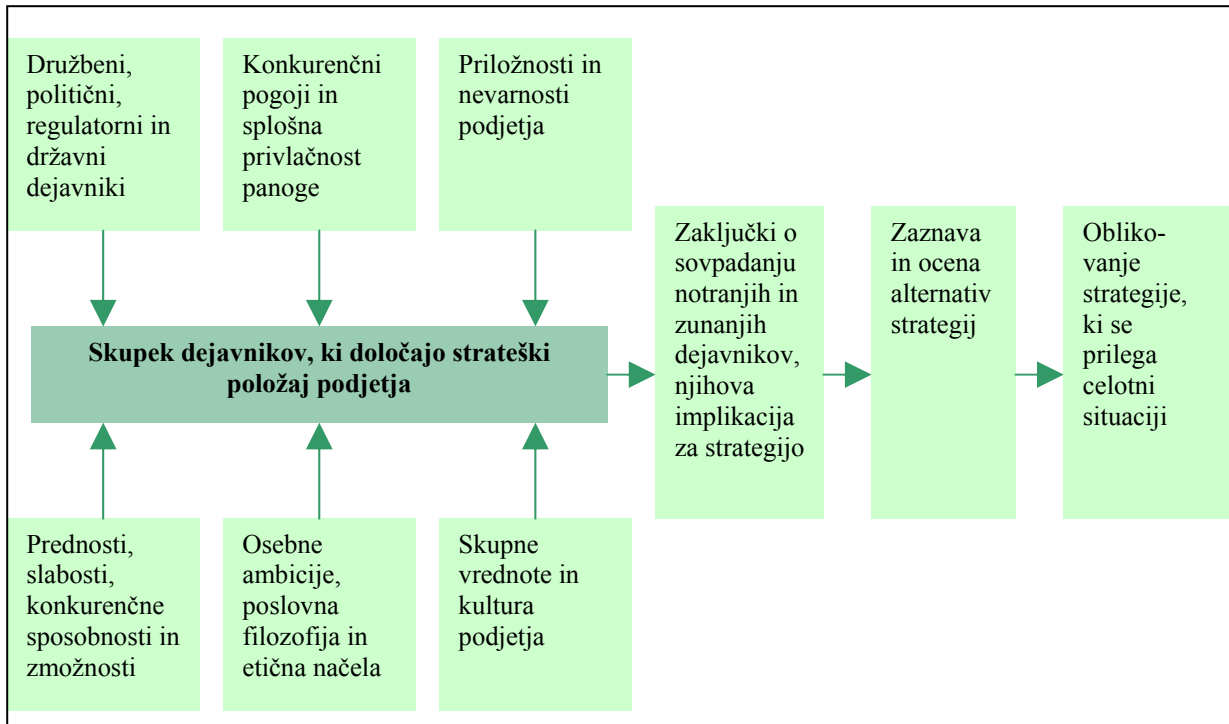
Skupno vsem modelom je, da zadnji korak v procesu strateškega managementa predstavlja uresničevanje strategij (implementacija), ki predstavlja najtežji del. V dobi sodobne ekonomije je čedalje večja potreba po bolj dinamičnih pristopih k oblikovanju kot tudi k implementaciji strategij. Proces oblikovanja strategije ni statičen, analitičen, temveč zahteva vizijo, intuicijo in soudeležbo zaposlenih. Sodobna informacijska tehnologija omogoča uresničevanje strategije preko integracije več delov podjetja. Ko je strategija izbrana, se jo udejanji s spremembami v vodenju, strukturi, informacijskih in kontrolnih sistemih ter človeških virih.

3.2 Izdelava planskih predpostavk

Planske predpostavke predstavljajo izhodišče za strateško planiranje v podjetju, ki mu jih na dolgi rok postavljajo njegova podokolja. Te zajemajo izdelane ocene ključnih razvojov v okolju v prihodnosti, pregled ugotovitev v preteklosti opravljenih analiz poslovanja ter izdelano vizijo in poslanstvo podjetja (Pučko, 2003, str. 119).

Pred izdelavo strategije mora podjetje natančno preučiti dejavnike širšega in ožje okolja, ki vplivajo na izdelavo same strategije. Med konkurenčnimi podjetji obstajajo precejšnje razlike v strategijah, ker so prav učinki splošnih dejavnikov na podjetje lahko specifični za posamezna podjetja. Na sliki 3 na strani 14 so prikazani zunanji (širše okolje) in notranji (ožje okolje) dejavniki.

Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na izbiro strategije



Vir: povzeto po A. A. Thompson, J. A. Strickland, *Strategic Management*, 1999, str. 55.

3.2.1 Analiza širšega okolja

Na podjetje lahko gledamo kot na podsistem v okviru širšega sistema okolja. Podjetje od svojega okolja ni izolirano, ampak je z njim interaktivno povezano. Dogajanje v okolju močno vpliva na poslovanje podjetja, hkrati pa imajo večja podjetja vpliv na dogajanja v svojem okolju (Stoffels, 1994, str. 19).

Ocenjevanje širšega okolja podjetja vključuje opredelitev najbistvenejših vplivov širšega okolja, ki praviloma neposredno ne vplivajo na kratkoročne aktivnosti podjetja, vplivajo pa vsekakor na dolgoročne odločitve.

Glavni namen analize širšega okolja podjetja je ugotoviti, kako dogajanja v okolju vplivajo na poslovanje, v kakšni meri so trenutna in bodoča dogajanja v okolju podjetja in kako bodo vplivala na strateški položaj podjetja. Okolje je potrebno nenehno opazovati, spremljati je treba spremembe ter se jim neprestano prilagajati, kar se mora odražati tudi v strategiji podjetja (Dobson, 1993, str. 21). Opazovanje okolja nam mora dati odgovore predvsem na dve ključni vprašanji:

- Kateri dejavniki v okolju vplivajo na podjetje?
- Kateri od teh dejavnikov so za podjetje najpomembnejši?

Pučko deli širše okolje podjetja na pet podokolij (Pučko, 2003, str. 119):

- *politično-pravno okolje*, kjer ocenjujemo nove politike, zakonodajo, razsodbe sodišč, izide volitev, odločitve raznih komisij in vladnih agencij, vpliv sindikatov, vpliv interesnih skupin ipd.,

- *kulturno okolje*, kjer ocenjujemo vrednote in potrebe ljudi, tradicijo, glavne spremembe v navadah, prevladujoče ideologije, raven znanja, socialno varstvo ipd.,
- *tehnološko okolje*, kjer ocenjujemo pričakovane novosti, predvsem z vidika sprejemanja in uvajanja inovacij ter novosti, kritične časovne prodore, časovne mejnike ipd.,
- *gospodarsko okolje*, kjer ocenjujemo rast bruto domačega proizvoda, nacionalnega dohodka, rast dolgov, najemanja kreditov, rast kritičnih panog, inflacijo, obresti, vrednost denarja, dinamiko porabe, delež brezposelnosti ipd.,
- *naravno okolje*, kjer ocenjujemo ekološke omejitve, naravna bogastva, lokacijske možnosti, probleme oskrbe, starostno strukturo prebivalstva, izobrazbeno raven, možnosti oskrbe z energijo ipd.

Pri analizi širšega okolja je za podjetje največkrat ključno gospodarsko podokolje, zato je potrebno še posebno natančno preučiti in izdelati ocene ključnih dejavnikov v tem podokolju. Pomembno je tudi politično-pravno podokolje, ko se s sprejemanjem nove zakonodaje spreminjajo pravila.

3.2.2 Analiza ožjega okolja

Za oblikovanje strategije podjetja je poleg poznavanja podjetja in njegovega preteklega poslovanja treba poznati tudi okolje, v katerem deluje. V okviru analize ožjega okolja podjetja ocenimo privlačnost panoge in zberemo informacije o velikosti trga, potencialnih kupcih ter konkurentih na trgu.

Porter, priznan teoretik na področju analize panog, navaja pet dejavnikov, ki določajo privlačnost panoge. Ti dejavniki, ki določajo pravila konkuriranja in odločilno vplivajo na odločitve strateškega managementa, so (Porter, 1998, str. 6–31):

- *Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo*: vstopanje novih podjetij v panogo pomeni za uveljavljena podjetja nevarnost izgube deleža, zniževanje cene itd. Zviševanje praga vstopnih ovir za nova podjetja je zelo pomemben obrambni mehanizem. Če so ovire visoke in če novi konkurenti pričakujejo ostro reakcijo obstoječih konkurentov, potem je nevarnost njihovega vstopa za obstoječa podjetja nizka.
- *Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi*: za podjetje je edinstvenega pomena, da poskušamo izvedeti čim več o konkurenčnih podjetjih. Predvsem poskušamo ugotoviti, kdo so naši konkurenti, katere cilje zasledujejo, kako pomembni so zanje naši trgi, katere so njihove prednosti in slabosti, kako uspešno poslujejo, kaj lahko od njih pričakujemo v prihodnosti, kakšne so njihove strategije.
- *Pogajalska moč kupcev*: kupci na konkurenčnost panoge vplivajo s pritiski na ceno in boljšo kakovost ter preko zahtevanega obsega dodatnih storitev. Kupci so močni v okoliščinah, ko je velika koncentracija kupcev glede na prodajo, ko ima nizke stroške prehoda na drug proizvod/storitev, ko proizvod/storitev ne igra velike vloge pri kakovosti ipd.

- *Pogajalska moč dobaviteljev*: dobavitelji na konkurenčnost panoge vplivajo s težnjo po zviševanju nakupnih vrednosti storitev. Dobavitelji so močni v okoliščinah, ko so bolj koncentrirani kot kupci, ko ne obstajajo substituti, ko kupci niso pomemben odjemalec ipd.
- *Nevarnost substitutov*: substituti so proizvodi oziroma storitve, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev, vendar imajo drugačne lastnosti. Nevarnost novih substitutov je odvisna od relativne cene substitutov, stroškov zamenjave z obstoječimi proizvodi in različnih psiholoških ovir na strani kupcev (Porter, 1985, str. 107).

Zgoraj naštetе določljivke vplivajo na cene, stroške, višino investicij ter tako določajo ekonomsko uspešnost in potencial dobičkov v panogi. Privlačnost panoge ocenimo na podlagi petih konkurenčnih dejavnikov, ki določajo intenzivnost konkuriranja v panogi in dobičkonosnost. Najmočnejši, ki prevladuje, je bistven z vidika oblikovanja strategije.

Če je vseh pet sil močnih, pričakujemo, da bo dobičkonosnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne izdelke/storitve ponuja. Nasprotno pa šibke sile omogočajo višje cene in nadpovprečno dobičkonosnost panoge. Podjetja lahko na omenjenih pet sil vplivajo s svojimi strategijami.

3.3 Celovito ocenjevanje podjetja – SWOT analiza

Pri celovitem ocenjevanju podjetja je pomembno iskati in zaznavati poslovne probleme podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih, sedanjih podatkov in podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede. Prijemi tega ocenjevanja so različni, usmerjeni na podjetje kot celoto ali na posamezne strateške poslovne enote podjetja (Pučko, 2003, str. 129).

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine:

- klasičen način, ki ima vrsto sinonimov, kot so analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, kot SWOT analiza, kot »audit« položaja podjetja, kot celovito analizo podjetja idr.,
- portfeljska analiza,
- analiza na temelju verige vrednosti, ki izhaja iz zasnove verige vrednosti.

V magistrskem delu bom naredila celovito ocenjevanje podjetja s pomočjo klasičnega načina ocenjevanja z analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti oziroma SWOT analizo.

SWOT je kratica, ki je sestavljena iz začetnic naslednjih štirih angleških izrazov, in sicer: Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti) in Threats (nevarnosti). Na osnovi ocene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti lahko znotraj in zunaj podjetja določimo dejavnike, ki imajo vpliv na uspešnost poslovanja podjetja sedaj in v prihodnjem obdobju. Namen analize je, da na osnovi pridobljenih ocen oblikujemo takšno

poslovno strategijo podjetja, ki bo maksimirala prednosti in priložnosti ter minimalizirala slabosti in nevarnosti podjetja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 160).

Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja se začne z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti prodaje, tržni delež podjetja itd.) so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti ter boljši ali slabši od dosežkov konkurence (Pučko, 2003, str. 129).

Odgovoriti moramo tudi na vprašanje, katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti. Iščemo jih z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Ocenjevanje je mogoče izvesti na dva načina:

- subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti in
- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin izbranega podjetja.

3.4 Pojem in temelji strategije malega podjetja

3.4.1 Vizija in poslanstvo

Prva naloga direktorja podjetja je opredeliti vizijo oziroma poslanstvo podjetja. O potrebi po oblikovanju vizije govorimo največkrat v podjetjih, ki so v latentni ali akutni krizi, medtem ko gre v podjetjih, ki zaenkrat dosegajo zadovoljive poslovne rezultate, praviloma za vprašanje opredeljenega poslanstva (misije) podjetja. Vendar so pogledi na ta odnos med vizijo in poslanstvom podjetja še zelo različni. Sploh sta fenomena vizije in poslanstva nekaj, kar je v podjetniški praksi prisotno šele zadnjih dvajset let.

Vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem razmeroma zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja.

Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnjega podjetja. Zaznava potrebe po nekaterih resnično novih ustvarjalnih strategijah pogosto vodi do oblikovanja neke vizije podjetja jutri, kar navadno pomeni ustvarjanje pogleda na to, kaj bodo resnično jutri želeli imeti odjemalci in uporabniki proizvodov podjetja. Pa tudi potreba po radikalni spremembi kulture podjetja, ki naj odpre pot potrebnim spremembam v podjetju v smislu vzpostavljanja novih vzorcev obnašanja, ki bodo omogočili mobilizacijo zaposlenih na novih temeljih, je pogosto osnova za oblikovanje vizije podjetja.

Vizija je po mnenju Hočevarja et al. (2003, str. 74) zrcalna slika prihodnosti podjetja. Vizija

mora biti specifična (posebna oziroma drugačna od drugih podjetij), merljiva, realna oziroma dosegljiva in časovno omejena. Vizija se piše za obdobje 3–5 let, saj daljše obdobje zmanjša realnost napovedi.

Poslanstvo se na nek način nanaša na okvirne opredelitve, kaj bo organizacija zasledovala in kako se bo obnašala. Za razliko od vizije, ki je statična zaželeno slika organizacije v določenem trenutku v prihodnosti, je poslanstvo dinamičen koncept, ki kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja.

Poslanstvo ali misija podjetja naj bi govorila o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo. S tem pravzaprav nekaj pove tudi o odjemalcih podjetja. Pogosto vsebuje tudi opredelitev lokacije v smislu, kje bo podjetje konkuriralo. S tem v bistvu uokvirja konkurenčno areno, v kateri se bo podjetje sukalo. To je lahko za neko podjetje lokalni, za drugo vseslovenski, za tretje evropski trg. Vsebuje lahko navedbo, kaj je temeljna tehnologija podjetja, ob tem pa lahko določa, za kaj bo podjetje uporabljalo vire in h kakšnemu obsegu bo podjetje težilo.

Opredeljeno poslanstvo podjetja mora biti po eni strani zadosti uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja, pa vendar dovolj široko, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja.

Poslanstvo podjetja določamo na temelju presoje, uveljavljenega pristopa k njegovemu oblikovanju ni. Je pa opredeljevanje poslanstva pod močnim vplivom osnovnih smotrov, osebnih ciljev in aspiracij ter vrednot posloводства podjetja, kar skupaj z enkrat opredeljenim poslanstvom tvori kredo ali poslovno filozofijo podjetja.

Opredeljeno poslanstvo je podjetjem potrebno predvsem za notranje namene. Zaposlenim kaže, kaj so temeljne široke usmeritve podjetja. Po Hočevarju et al. (2003, str. 74) je poslanstvo kratek in jasen zapis o namenu organizacije.

3.4.2 Strategija v podjetniškem procesu

Strategijo je moč razumeti kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Vsako podjetje mora glede na svoj specifičen položaj inovativno razvijati lastne strategije. Oblikovanje novih strategij je še vedno v dobršni meri umetnost, ki zahteva nove zasnove poslovanja. Vendar ta umetnost oblikovanja strategij v največji možni meri uporablja razpoložljive podatke, tehnike in analitične ter sploh raziskovalne metode. Razpolaga pa tudi že z določenimi teoretičnimi koncepti, na katere se lahko pri razvijanju strategij v podjetju naslonimo (Pučko, 2003, str. 169).

3.5 Razvrščanje strategij

V strokovni literaturi je možno najti celo vrsto klasifikacij možnih strategij podjetij (Pučko, 2003, str. 171). V tabeli 2 je prikazana klasifikacija, katere deli bodo podrobneje obravnavani, saj ta delitev strategije ustreza v svetovni strokovni literaturi danes močno uveljavljeni tezi, da vsebuje splošna hierarhija planskih strategij naslednje tri glavne ravni:

- 1) raven celotnega podjetja: *celovita strategija*,
- 2) raven poslovne enote ali strateške poslovne enote (=SPE): *poslovna strategija* in
- 3) raven poslovnega funkcijskega področja: *funkcijska strategija*.

Tabela 2: Možne strategije podjetja

Merilo oz. predmet	Vrsta strategije
Organizacijsko področje	<ul style="list-style-type: none"> - Celovita ali osnovna strategija - Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija - Funkcijska (in pomožna) strategija
Funkcija	<ul style="list-style-type: none"> - Strategija prodaje - Strategija proizvodnje - Strategija raziskovanja in razvijanja - Strategija investiranja - Strategija financiranja - Strategija razvijanja kadra - Druga
Tržni segment	<ul style="list-style-type: none"> - Strategija zemljepisnega segmentiranja - Strategija demografskega segmentiranja - Strategija psihografskega segmentiranja
Smer razvoja	<ul style="list-style-type: none"> - Strategija rasti oziroma razvoja - Strategija ustalitve - Strategija krčenja
Tržni odnosi	<ul style="list-style-type: none"> - Strategija napada (agresije) - Strategija obrambe(defenzive)

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 172.

V nadaljevanju se bo naloga osredotočila na strategijo organizacijskega področja, predvsem na celovito strategijo ter strategijo poslovnega področja – poslovno strategijo.

3.6 Celovite strategije

Poudarek v planiranju na ravni podjetja kot celote je na oblikovanju vizije oziroma poslanstva podjetja, postavljanju ciljev in strateških ambicij, opredeljevanju poslovne filozofije podjetja, identificiranju poslovnih področij, na katerih bo podjetje poslovalo, in na okvirnem alociranju virov, ki mora biti skladno s prioritetai podjetja. Strategija na tej ravni mora biti prvenstveno naravnana na to, da odgovori na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu.

Celovita strategija se primarno ukvarja pravzaprav s petimi skupinami velikih odločitev (Pučko, 2003, str. 173):

- 1) *O razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju*: zahteva odločanje o tem, katere SPE bodo rasle, katere se bodo samo konsolidirale, katere bo podjetje likvidiralo

oziroma opustilo v planskem obdobju in katere bo na novo vzpostavilo (z zunanjim ali notranjim razvojem).

- 2) *O razvijanju povezav med SPE in o sinergijah med ljudmi:* problem povezav in sinergij v podjetju zahteva odločitve o povezavah med SPE-ji v podjetju, ki naj bi prinašale določene sinergične učinke – posebne koristi podjetju. Ti učinki lahko nastajajo zaradi različnih vzrokov. Posebej uspešno vodenje spleta različnih SPE-jev na temelju nadpovprečno dobre poslovne presoje najvišjega posloводства podjetja, širša uporaba določenih prednosti, ki jih ima podjetje na področju R&R-a, izkoriščanje učinkov navpične integracije v okviru podjetja, centralizirano nabavljanje določenih poslovnih prvin je le nekaj možnih vzrokov za nastajanje sinergičnih učinkov, na katere podjetje računa v planskem obdobju.
- 3) *O uravnoteževanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja:* izbrana sestava SPE-jev v podjetju vpliva na celotno tveganje, ki mu bo podjetje izpostavljeno, pa tudi na obseg prodaje in tok dobičkov, ki ga bo podjetje ustvarjalo. Zato je treba na ravni podjetja kot celote odločiti o tem, kaj je še sprejemljiva raven tveganja v planskem obdobju in kaj je še sprejemljivo nihanje toka dobičkov. Gre za odločitve, ki morajo zagotoviti določeno uravnoteženje tveganj in dobičkov.
- 4) *O uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja:* strateške poslovne enote so lahko porabniki denarnih sredstev, ker zahtevajo investicije v povečevanje zmogljivosti in v povečevanje obratnih sredstev, lahko so pa tudi generatorji denarnih sredstev. Glede na te značilnosti različnih strateških poslovnih enot je potrebno na ravni oblikovanja celovite strategije odločiti o razmeščanju kapitala v okviru podjetja kot tudi o povečevanju trajnega in dolgoročnega tujega kapitala v planskem obdobju.
- 5) *O zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali:* nenazadnje je potrebno pri oblikovanju celovite strategije odločiti o rezultatih, ki naj bi jih v planskem obdobju dosegla vsaka strateška poslovna enota v podjetju in podjetje kot celota. Zato je rezultat oblikovanja celovite strategije pravzaprav določene vrste sporazum med poslovodstvom podjetja in poslovodstvi posameznih SPE-jev o poslovnem področju, pričakovanih rezultatih, omejitvah glede pričakovanega sodelovanja posamezne SPE z drugimi SPE-ji v podjetju, virih, spremembah v portfelju podjetja ter potrebnih virih z vidika potrebnega kapitala.

Glede na povedano se celovita strategija nanaša na vprašanja razvoja prodajnega programa podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih področij in z njimi povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanja politike rasti, investiranja, prevzemanja poslovnega tveganja, uspeha, ekonomskega sodelovanja in razdelitve pa tudi osrednje ideje, ki imajo implikacije za posamezna poslovna funkcijska področja v podjetju.

Glede na pojmovanje celovite strategije je moč trditi, da se z njo srečujemo le na ravni celotnega podjetja, če je to vsaj do neke mere diverzificirano ali če namerava planirati svoj razvoj v takšno smer. Praviloma lahko zato govorimo, da morajo celovite planske strategije nujno razvijati veliki diverzificirani poslovni sistemi, medtem ko posamezna podjetja že niso

vsa v takem položaju. Tista med njimi, ki imajo dokaj homogeno podstrukturo proizvoda, razvijajo glede na značilnosti le poslovno strategijo.

Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče celovite strategije podjetja ločiti na (Pučko, 2003, str. 175):

- 1) strategije rasti (razvoja),
- 2) strategije stabilizacije (normalizacije, ustalitve) in
- 3) strategije krčenja (deinvestiranja).

Vodstvo podjetja mora na temelju teorije rasti in razvoja podjetja in na temelju svojih potreb razviti obetavne možne celovite strategije razvoja podjetja. Pri tem se lahko opre na poznani koncept H. I. Ansoffa, ki upošteva naslednje osnovne strategije rasti podjetja – matrika rasti (Slika 4):

- obdelava trga oziroma operativni razvoj,
- razvoj proizvoda,
- razvoj trga in
- diverzifikacija.

Slika 4: Ansoffova matrika rasti

MOŽNE STRATEGIJE PODJETJA		
TRGI \ PROIZVODI	OBSTOJEČI	NOVI
OBSTOJEČI	Obdelava trga Operativni razvoj Opustitev programa	Razvoj proizvoda/storitve
NOVI	Razvoj trga	Diverzifikacija

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 177.

3.7 Poslovne strategije

Poslovna strategija je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov (=SPE). V okviru strategije poslovnega področja ali poslovne strategije gre za splošno nevarnost vsake SPE. Pri razvijanju teh strategij lahko rečemo, da imamo opravka z manjšimi enotami kot pri celovitih strategijah. Bistvo poslovne strategije, ki jo razvije posamezno podjetje za svojo strateško poslovno enoto, je, da najde pot do konkurenčnih prednosti v primerjavi z drugimi podjetji. Poslovna strategija vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno SPE, zato kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Gre za to, kako bo podjetje izboljšalo tržne pozicije na prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške poslovne

skupine proizvodov (storitev), koliko ožjih skupin proizvodov bo ta vsebovala ter na kakšni osnovi bo na ravni poslovne enote sledilo različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo možne sinergetične učinke (Pučko, 2003, str. 200).

Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija mora biti praviloma izvedena iz celovite strategije podjetja ali z njo vsaj skladna. V tem pogledu pomeni razčlenitev celovite strategije podjetja, vezana je na konkretne skupine proizvodov ali storitev in na njihove konkretne trge in tržne položaje.

Sam proces oblikovanja poslovne strategije se nujno začne na temelju spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti določene strateške poslovne enote v podjetju. Drugo izhodišče za oblikovanje poslovne strategije je preverjanje in oblikovanje poslanstva posamezne strateške poslovne enote v podjetju. Tako kot si podjetja opredeljujejo poslanstvo zase, si morajo opredeljevati poslanstvo tudi za vsako SPE posebej.

Poslovne strategije lahko delimo na naslednje skupine:

- 1) poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike,
- 2) generične poslovne strategije,
- 3) poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda.

Glede na namen te naloge bom v nadaljevanju teoretično razčlenila le generične poslovne strategije, na osnovi katerih bom poskusila oblikovati predloge strategije za podjetje Re-Forma.

Generične poslovne strategije je razvil M. Porter in temeljijo na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčnih prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja. Porter trdi, da je možno do konkurenčnih prednosti priti z doseganjem nižjih stroškov od konkurentov ali pa z diferenciacijo proizvoda oziroma storitve.

Če kombiniramo ti dve osnovni predpostavki s širino tržnega nastopanja podjetja, dobimo tri temeljne generične poslovne strategije (Slika 5):

- strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategijo diferenciacije proizvodov oziroma storitev,
- strategijo razvijanja tržne niše.

Slika 5: Generične poslovne strategije

GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE		
RELATIVNA KONKURENČNA PREDNOST CILJNI TRGI	POSEBNOSTI PROIZVODA V ZAVESTI ODJEMALCA	POLOŽAJ Z NIZKIMI STROŠKI
CELOTNA PANOGA	Diferenciacija proizvodov	Vodenje glede na stroške
TRŽNI SEGMENT	Osredotočena diferenciacija	Osredotočenje na nizkih stroških

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 203.

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti je povezana s krivuljo izkušenj. Najpogostejše predpostavke, ki omogočajo njeno uporabnost, pa so v okviru tržne, tehnološke, razvojno-raziskovalne, finančne in organizacijske podstrukture. Bistvo te strategije je, da podjetje zniža svoje stroške poslovanja na najnižjo raven in povečuje tržni delež.

Strategija diferenciacije je namenjena širokemu trgu in vključuje oblikovanje takih izdelkov in storitev, ki jih kupci zaznavajo drugače – kot nekaj posebnega. Ponavadi so taki izdelki nagrajeni na različnih tekmovanjih (oblika, kakovost, varnost itd). Kupci so ponavadi lojalni taki blagovni znamki in ji zato omogočajo nadpovprečen donos.

Strategija tržnih niš oziroma strategija osredotočene diferenciacije in osredotočenja na stroške je lahko uspešna samo v primeru, kadar obstaja možnost, da lahko obravnavano podjetje zadovolji določeno potrebo bolje kot katerikoli drugo, ki je v svojem poslovanju širše usmerjeno. V takšnih primerih se mora podjetje praviloma specializirati na natančno opredeljeno potrebo, ki jo zadovoljuje. Ustvari si tudi krog svojih odjemalcev, ki so za takšen proizvod ali storitev pripravljeni plačati nekaj več.

3.8 Funkcijske strategije

Te strategije se nujno osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti virov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja, pa tudi na nadaljnji razvoj posebnih sposobnosti podjetja. Pri tem pod funkcijske strategije razumemo tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Kot pomožne strategije pa pojmujeemo tiste strategije, ki niso usmerjene na neko poslovno funkcijsko področje pa tudi podpirajo uveljavljanje osnovnih in poslovnih strategij (Pučko, 2003, 213).

V okviru funkcijskih strategij morajo biti razvite posamezne posledice za poslovna funkcijska področja podjetja, ki izvirajo iz opredeljenih celovitih in poslovnih strategij (glej tudi sliko 2). Rečemo lahko, da gre pri oblikovanju funkcijskih strategij v podjetju za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje, npr. trženje, proizvodnjo, finance, R&R itd., za

določanje narave ter zaporedja akcij, ki jih bo treba napraviti v vsakem poslovnem funkcijskem področju, da bi dosegli planske cilje podjetja.

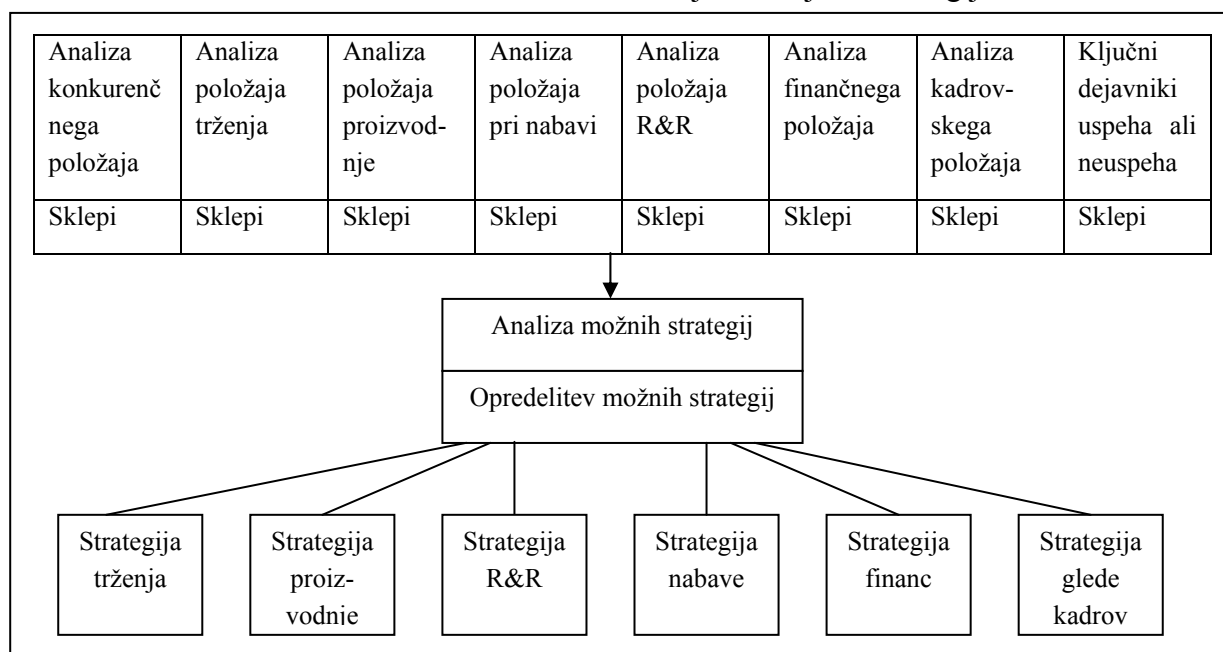
Seveda je možno iskati nove funkcijske strategije v vsakem poslovnem funkcijskem področju podjetja. Vendar je navadno treba funkcijske strategije povezati v celoto planske strategije podjetja.

Tako je treba v strategijo razvoja pogosto povezati funkcijske strategije, ki se nanašajo na proizvod (značilnosti asortimana, program raziskovalno-razvojnega dela, uvoz licence, skupna vlaganja, kakovost proizvodov itd.), s tržnimi (razvijanje prodajnih poti, servisne mreže, politika cen, ekonomska propaganda, embaliranje, segmentacija trga itd.) s tehnološkimi (investicije v nove obrate, modernizacija obstoječih obratov, bistvene spremembe v organizaciji proizvodnje itd.), s finančnimi (odprodaja nekaterih osnovnih sredstev, kreditiranje odjemalcev, politika delitve dobička, financiranje raziskovalno-razvojnega dela itd.) in še z drugimi strategijami (npr. kadrovskimi, organizacijskimi itd.).

Za potrebe razvijanja funkcijskih strategij si kaže napraviti pregled glavnih poslovnih dejavnikov po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja, kot so konkurenca v panogi, položaj prodajnih, proizvodnih, nabavnih in raziskovalno-razvojnih sposobnosti ter finančnih in kadrovskih, iz teh pa izluščiti ključne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja za prihodnje obdobje.

Na taki osnovi je možno opredeljevati ključne, omejujoče ali strateške dejavnike poslovnega uspeha podjetja v prihodnosti. Usklajevanje ocenjenih poslovnih prednosti podjetja s ključnimi dejavniki uspeha vodi k oblikovanju možnih strategij na funkcijskih področjih. Celotna zamisel oblikovanja strategij je shematično prikazana na sliki 6.

Slika 6: Zamisel načina oblikovanja funkcijskih strategij



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 216.

Strateški dejavnik je torej manjkajoči člen ali zveza v kakršnemkoli sistemu povezanih sestavin ali akcij, ki je potrebna, da je mogoče doseči cilj. Malo je podjetij, katerih dolgoročna poslovna uspešnost bi bila odvisna samo od enega strateškega dejavnika. Navadno gre za kombinacijo strateških dejavnikov. Ti se v času spreminjajo kot rezultat sprememb v okolju in podjetju.

Pri nas še ni pravih raziskav o najpogostejših strateških dejavnikih v domačih podjetjih. Opredeljevanje teh je silno pomembno pri strateškem planiranju, saj je osnova, ki pomaga oblikovati funkcijske strategije. Najpogosteje te dejavnike oblikuje poslovodstvo podjetja na pretežno subjektiven način.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA RE-FORMA

Inženirsko podjetje Re-Forma je bilo ustanovljeno leta 2007 in je v zasebni lasti. Ustanovljeno je bilo z namenom združenja moči dveh obstoječih podjetij, pri čemer se eno podjetje ukvarja izključno s projektiranjem, drugo pa z dobavo in polaganjem talnih oblog ter inženirsko dejavnostjo v gradbeništvu v manjšem obsegu.

Osnovna dejavnost enega od obstoječih podjetij je polaganje različnih vrst tekstilnih ter drugih talnih oblog, saj je edini zastopnik in distributer izdelkov znanih vrhunskih evropskih proizvajalcev EGE z Danske, Armstrong DLW iz Nemčije ter Tarkett Sommer iz Francije. Najpogostejši odjemalci preprog so inženirska podjetja, ki opremljajo hotelske komplekse na slovenskem in tujem trgu ali investitorji sami, to so razne družbe, podjetja ali državne ustanove.

Zaradi spremenjenih zahtev povpraševanja na trgu je želelo razširiti svoje delovanje na inženirsko dejavnost in pričeti z nudenjem celovitih storitev za opremo objektov (hotelskih kompleksov, poslovnih, stanovanjskih, kulturnih in trgovskih objektov). Postopoma se je pojavila potreba po širjenju ponudbe na področje projektiranja, gradnjo in opremo objektov, zastopanje tujih podjetij ter gradnjo za trg, zato je bil razvoj projektnega vodenja nujen za zagotovitev učinkovitega poslovanja.

Tako je bilo ustanovljeno novo podjetje, pri katerem lahko naročnik na enem mestu dobi vse potrebne informacije, dokumentacije, izvajanje projektiranja vseh vrst objektov od industrijskih objektov, poslovnih objektov, trgovskih centrov, hotelskih kompleksov, stanovanjskih objektov, kulturnih objektov do projektiranja eksterierja in interierja tako v Sloveniji kot v tujini, celovit obseg dejavnosti s področja inženiringa za vse vrste gradenj od svetovanja, inženiringa, organizacije, strokovnega vodenja ter kontrole pri izvedbi gradbeno obrtniških in instalacijskih del na objektih, kjer je potrebno gradbeno dovoljenje s tehničnim pregledom, ter na objektih, kjer gradbeno dovoljenje ni potrebno, do predaje objektov investitorju v uporabo.

4.1 Izvajanje storitvene dejavnosti inženiringa

Sestavine storitev in povezave med njimi so tehnična in tehnološka osnova za uspešno izvajanje storitvenega procesa, rezultat tega pa je dosežena kakovost storitve. Te sestavine so (Možina, 1994, str. 198):

- storitveno podjetje,
- porabniki storitev,
- storitveni proces,
- struktura in infrastruktura storitvenega podjetja, ki je podrobneje opredeljena v poglavju 4.2.

Podrobneje bom obravnavala le prvi dve sestavini, storitveno podjetje in porabniki storitev, saj sta ostali dve prvini zajeti že v predhodnem poglavju.

Storitveno podjetje

V podjetju se izvajajo inženirske storitve in glavna naloga teh storitev je priprava investicije do njene izvedbe, to je odločanje, vodenje, koordiniranje ter nadziranje del na gradbiščih, objektih.

Podjetje je usmerjeno k adaptacijam in prenovam turističnih objektov – kongresnih dvoran, hotelskih kompleksov – in v lastni proizvodnji pokriva segment interierja hotelske sobe kot celovito sistemsko rešitev, to je talna obloga, tapetniški elementi, zavese, pregrinjala, s kooperanti pa pokrivamo še pohištvene elemente, svetila in serijsko opremo za kopalnice. Hotelsko sobo so v podjetju razvili do te mere, da jo je možno standardizirati, kar pa je za porabnika tovrstnih storitev izrednega pomena. Torej se znanemu investitorju nudijo celovite idejne rešitve za posamezne sklope del ter njihovo kasnejšo izvedbo.

Za uspešno trženje je zelo pomembna strokovnost in sposobnost prilagajanja željam in pričakovanju porabnika (v obravnavanem primeru je to naročnik del oziroma investitor), za kar poskrbijo zaposleni, saj je uspešnost poslovanja odvisna od zadovoljstva porabnika, ki lahko v nasprotnem primeru hitro prestopi h konkurenčnim podjetjem, katerih na trgu delovanja podjetja ne primanjkuje.

Porabniki storitev

Porabniki inženirskih storitev so družbe, podjetja ali državne ustanove, ki obnavljajo svoje zmogljivosti ali vlagajo v nove. So zelo občutljivo področje, saj so si med seboj precej različni po svojih osebnostnih značilnostih, željah, pričakovanjih, vrednotah, preferencah, načinih nakupnega vedenja, življenjskem slogu, zato je treba vsakega posameznika posebej dobro preučiti.

Za razširjanje obsega izvajanja storitev je treba potencialne porabnike preučiti tudi z demografskega, psihografskega in vedenjskega vidika, da lahko v podjetju primerno reagirajo na njihova pričakovanja in zadovoljstvo.

Storitveni proces

Temeljne dejavnosti projektiranja v podjetju Re-Forma so (Sistematizacija dela v podjetju Re-Forma, 2007):

- Izdelava projektne dokumentacije, potrebne za gradnjo objektov, ki obsega:
 - idejno zasnovo,
 - idejni projekt,
 - projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja,
 - projekt za razpis in
 - projekt za izvedbo.
- Izdelava tehnične dokumentacije, potrebne za gradnjo objektov, ki obsega:
 - projekt izvedenih del,
 - projekt za vzdrževanje in obratovanje objekta in
 - projekt za vpis v uradne evidence.
- Izvajanje nadzora pri gradnji objekta.

Temeljne dejavnosti inženiringa so (Sistematizacija dela v podjetju Re-Forma, 2007):

- Tehnična priprava ponudb
- Pregledovanje in podpisovanje pogodb
- Organiziranje projektov
- Vodenje in odločanje pri izvajanju projektov
- Trženje in prodaja proizvodov ter objektov

Odjemalci teh izdelkov oziroma storitev so praviloma kupci, ki opremljajo poslovne prostore, stanovanjske objekte, javne ustanove, npr. občine, šolstvo, zdravstvo, ministrstva, in turistične komplekse. Dejansko se izvaja trgovinska dejavnost na debelo, v večini primerov se dela za znanega investitorja. Z leti si je podjetje pridobilo zaupanje ljudi, s katerimi je sodelovalo, kar je v precejšnjo pomoč pri obstoju na trgu in seveda pri nadaljnjem poslovanju podjetja.

Storitveno podjetje na trgu doseže uspeh le takrat, ko nudi kakovostno storitev. Ta je dosežena kot razlika med pričakovano in dejansko prejeto storitvijo, kot jo zazna porabnik, podjetju pa pokaže prednosti ali eventualne pomanjkljivosti. Zato si je nujno prizadevati odgovoriti na vprašanje, kateri dejavniki vplivajo na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev.

Kakovost storitve je povezana s pojmovanjem nečesa pozitivnega, dobrega, odličnega. Takšno pojmovanje je lahko tudi enostransko, saj pri zaznavanju in merjenju kakovosti iste storitve različni porabniki dajejo ocene od najslabše do najboljše. Od začetka delovanja se v podjetju trudijo vzpostaviti pozitiven odnos do porabnikov, kar je precej zahtevna naloga.

Porabniki pogosto ocenjujejo kakovost storitve na podlagi vtisov, ki jih pridobijo v času spremljanja izvajanja inženirske storitve. Kakšen vtis bo narejen na porabnika, je v veliki

meri odvisno od posameznikov v podjetju, od značilnosti njihovega delovanja in poslovanja. Te značilnosti so v inženirski panogi podjetja naslednje (Predstavitev podjetja Re-Forma, 2007):

- *celovitost*, ki obsega poštenost, pravičnost in zaupanja vredno izvajanje storitev,
- *čistost*, ki se nanaša na urejenost, čistost in prijaznost tako delavcev kot gradbišča,
- *funkcionalnost*, to je skladnost in uporabnost vgrajenih elementov,
- *komunikativnost*, ki omogoča enostaven prenos informacij v vseh smereh,
- *odzivnost*, ki se nanaša na pozitiven odnos do porabnika,
- *prilagodljivost*, to je takojšnja reakcijo spremembam, željam ali težavam,
- *razpoložljivost*, da so odgovorni zaposleni dosegljivi za porabnika v času izvajanja ob vsakem času,
- ter ostale značilnosti, kot so *skrbnost, udobnost, uslužnost, vljudnost, zanesljivost itd.*

Raziskovalci so razvili različne modele za ugotavljanje in presojo kakovosti storitev, na podlagi katerih lahko vsako storitveno podjetje poišče primerne organizacijske rešitve in določi ustrezne standarde kakovosti, s katerimi bi kar najbolje zadovoljilo potrebe porabnikov.

Med seboj se razlikujejo tako po pristopu kot po kriterijih, po katerih presojamo. Najbolj znani in v praksi najpogosteje uporabljeni so naslednji modeli:

- model kakovosti storitev 4 Q,
- model pričakovane in zaznane kakovosti storitev,
- model vrzeli,
- model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom storitev,
- model SERVQUAL.

Podrobneje bom opisala le model kakovosti storitev 4 Q, po katerem se zgleduje obravnavano inženirsko storitveno podjetje. Pri tem modelu so najpomembnejši naslednji kriteriji, ki so prikazani tudi na sliki 7 na strani 29:

Kakovost načrtovanja: za vsak projekt se je potrebno dobro pripraviti pred samim začetkom izvajanja. S pogostimi vprašanji za pojasnitev določenih nejasnosti, povezanih s posameznimi napisanimi postavkami v popisu del ter neskladje teh z načrti, dobi investitor še dodatno zaupanje.

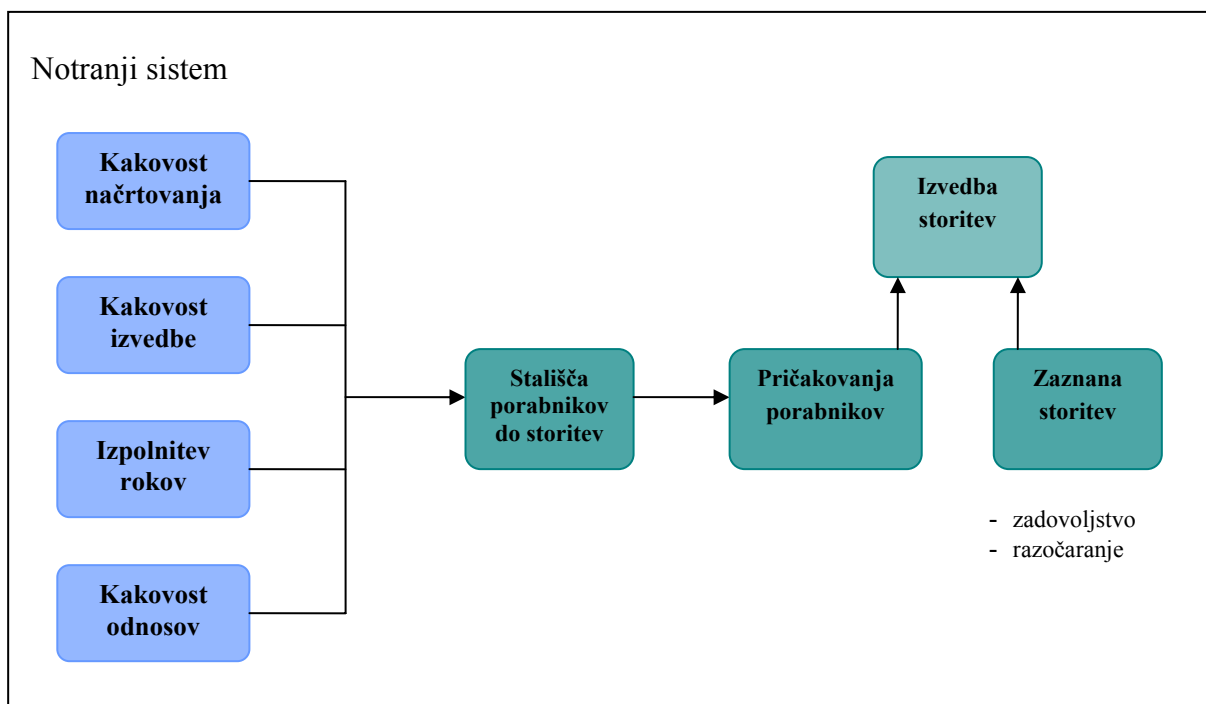
Kakovost izvedbe storitev: storitev zadovolji porabnika takrat, ko se izvedba projekta v največji možni meri približa specifikacijam, določenim pri načrtovanju poteka projekta ter so v skladu z zakonsko določenimi karakteristikami in zagotavljajo kakovost izvedbe tekom življenjske dobe objekta.

Kakovost izvedbe ob določenem času: storitev zadovolji porabnika ko so vse aktivnosti izvedene v predpisanem času in dogovorjenem roku, upoštevati je potrebno realne dobe za kakovostne izvedbe, brez nepotrebnega zavajanja porabnika o prezgodnji izvedbi, saj so v gradbeništvu določene faze, ko se jih ne da pospešiti in so pogojene s karakteristikami delovanja posameznega vgrajenega elementa.

Kakovost odnosov: pri izvajanju del na objektu je izjemno pomemben odnos med zaposlenimi, izvajalci in porabnikom. Pozitiven odnos pomeni uspeh podjetja sedaj in v prihodnosti.

Na zaznavo storitev vpliva poleg pričakovanj porabnika in občutenja ob končanju izvedbe storitev tudi podoba storitvene organizacije, ki mora biti urejena, vzorna in dajati občutek zaupljivosti.

Slika 7: Model kakovosti storitev



Vir: V. Potočnik, Trženje storitev s primeri iz prakse, 2004, str. 101.

Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo porabnikov s storitvijo je predvsem odvisno od njihovih subjektivnih pričakovanj, kakšna bi po njihovem osebnem prepričanju morala biti kakovost storitve.

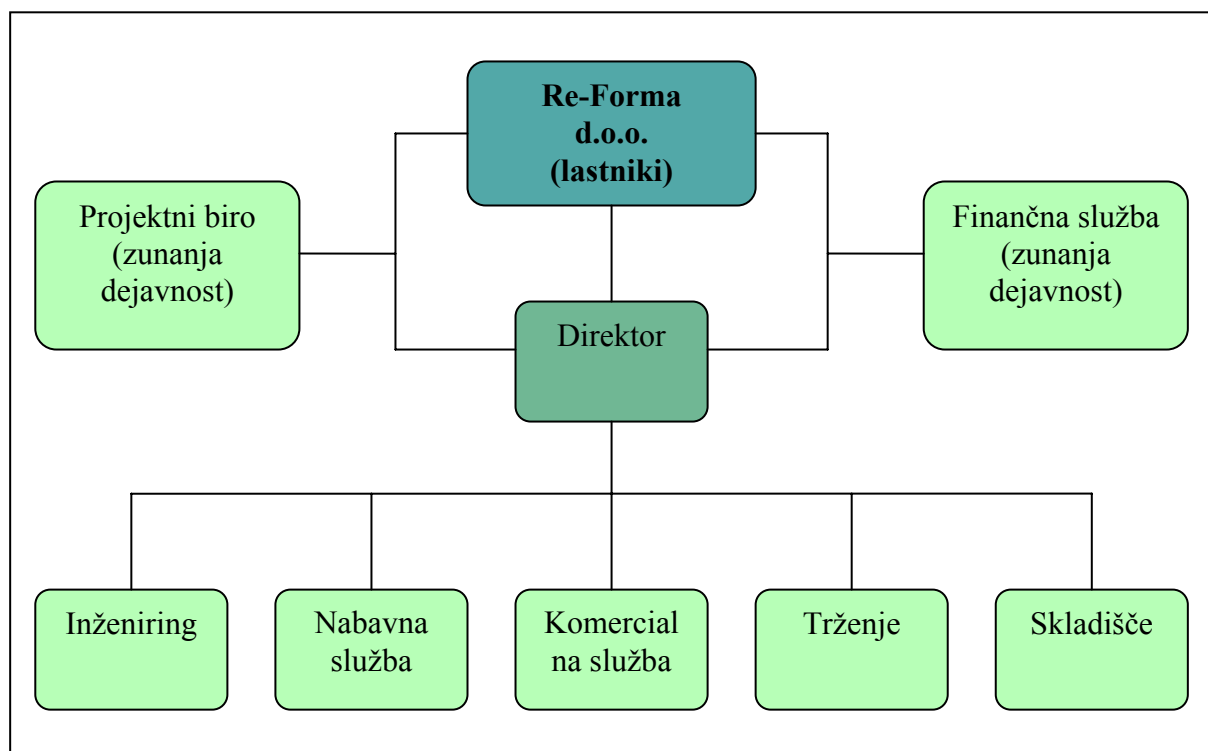
Zadovoljstvo porabnikov, investitorjev se v podjetju ustvarja z vplivanjem na njihove zaznave in pričakovanja pri izvajanju del. Za preučevanje njihovih pričakovanj se posveča porabniku samem na različne načine v obliki druženja pri poslovnih kosilih, večerjah in predvsem s koristnimi nasveti, s katerimi se pomaga na področjih, kjer ima podjetje strokovna znanja. Pomembno je, da so porabniki zadovoljni, saj bodo na takšen način zaupali nove projekte in hkrati priporočili ostalim, ki so lahko naši bodoči porabniki storitev. Vse to pomeni za podjetje dodaten donos v poslovanju.

4.2 Organizacijska struktura in zaposleni

Podjetje je razdeljeno na več oddelkov, kar prikazujeta sliki 8 in 9 na straneh 30 in 32:

- finančna služba, s katero ima trenutno pogodbo kot zunanjo storitveno dejavnost,
- komercialna služba, ki intenzivno dela na pridobivanju novih projektov,
- marketing, ki se ukvarja z raziskavo trga, išče nove prodajne poti, dela na razpoznavnosti podjetja,
- nabavna služba, ki oskrbuje objekte s potrebnim materialom,
- inženiring, katerega dejavnosti so opredeljene v prejšnjem odstavku,
- projektivni biro, katerega dejavnosti so opredeljene v prejšnjem odstavku,
- skladišče ter
- povezane družbe in korporacije, s katerimi pogodbeno sodeluje.

Slika 8: Organizacijska struktura podjetja Re-Forma



Vir: Organizacijska struktura podjetja Re-Forma, 2007.

Finančna služba skrbi za sprotno plačevanje zakonskih, pogodbenih in drugih obveznosti, zadolžena je za spremljanje denarnih tokov celotnega poslovanja podjetja ter vsakega posameznega projekta, evidentira vse poslovne dogodke, pripravlja predlog finančnega načrta ter poročila o realizaciji finančnega načrta.

Komercialni oddelek se ukvarja izključno s trženjem izdelkov in nudenjem storitev na področju talnih oblog. Asortiman izdelkov pokriva praktično vse vrste talnih oblog: tekstilne, PVC, linolej, parket, laminati, gume, umetne trave, umetne mase za nogometna igrišča itd.

Prednost pri trženju teh izdelkov v podjetju je ta, da zraven nudi tudi storitveno dejavnost, saj je v tesni povezavi s podjetniki iz celotnega področja slovenskega in del tujega trga, ki se ukvarjajo izključno s polaganjem vseh vrst talnih oblog.

Pri malem podjetju je ena od značilnosti, da se dela različnih oddelkov praviloma kopičijo v eni osebi, ki nosi odgovornost za celoto in ponavadi je to direktor podjetja ali nekdo od sposobnejših zaposlenih. Takšna situacija je tudi v obravnavanem podjetju, kjer se z raziskavo trga, razpoznavnostjo podjetja ter iskanjem potencialnih odjemalcev, ukvarja v največkrat le direktor.

Nabavna služba skrbi za naročila materiala, organizira prevoze in pravočasnost dobave do končnega porabnika. Pogosto se dogaja, da to funkcijo prevzamejo kar vodje projektov, ki so v neposrednem stiku ne eni strani z željami in interesi odjemalcev ter na drugi strani z dobavitelji oziroma kooperanti. Hitreje se lahko odzovejo na vsakršne spremembe, ker nenehno spremljajo dinamiko dogajanja na objektu in imajo celoten vpogled nad samo situacijo. Ravno zaradi neprestanih sprememb v naročilih, ki izhajajo iz nepredvidenih situacij in detajlov, prevzamejo funkcijo nabave in se s tem izognejo neljubim napačnim naročilom.

Inženirski oddelek igra zelo pomembno vlogo v obravnavanem podjetju. Izvajajo se inženirske storitve in glavna naloga vsakega inženirja je odločanje, vodenje, koordiniranje ter nadziranje del na gradbiščih, objektih. Celotno podjetje je zasnovano projektno – matrično, najpomembnejša enota je projektni tim na inženirskem oddelku, ki je odgovoren za celotni proces dela na posameznem projektu in za ekonomsko uspešnost projekta.

Podjetje je v tesnih lastninskih in poslovnih odnosih s projektivnim birojem, kjer se izvajajo projektne in tehnične dokumentacije. Te dokumentacije so v nadaljevanju osnova za izvajanje gradbenih storitev. Prednost te povezave je, da lahko odjemalcem ponudimo hitre, celovite storitve na enem mestu.

Podjetje ima svoje skladišče, kjer se hrani material za potrebe gradnje. Skladiščijo se predvsem talne obloge, zaključne letvice, lepila ter ostali drobni materiali, ki predstavljajo rezervni material za že zaključene projekte, za projekte v pripravi in v znatno manjših količinah obloge za takojšnjo prodajo.

Projekti so namenjeni znanim investitorjem, kjer podjetje nastopa v vlogi koordinatorja, glavnega izvajalca del ali podizvajalca del. Pri tem gre največkrat za družbe, podjetja ali državne ustanove, ki obnavljajo svoje zmogljivosti ali vlagajo v nove. Iz slike 8 je razviden shematski prikaz povezovanja podjetja. Projekte se pridobiva na dva različna načina, in sicer kot javljanje na javne razpise ali preko že ustaljenih poslovnih odnosov.

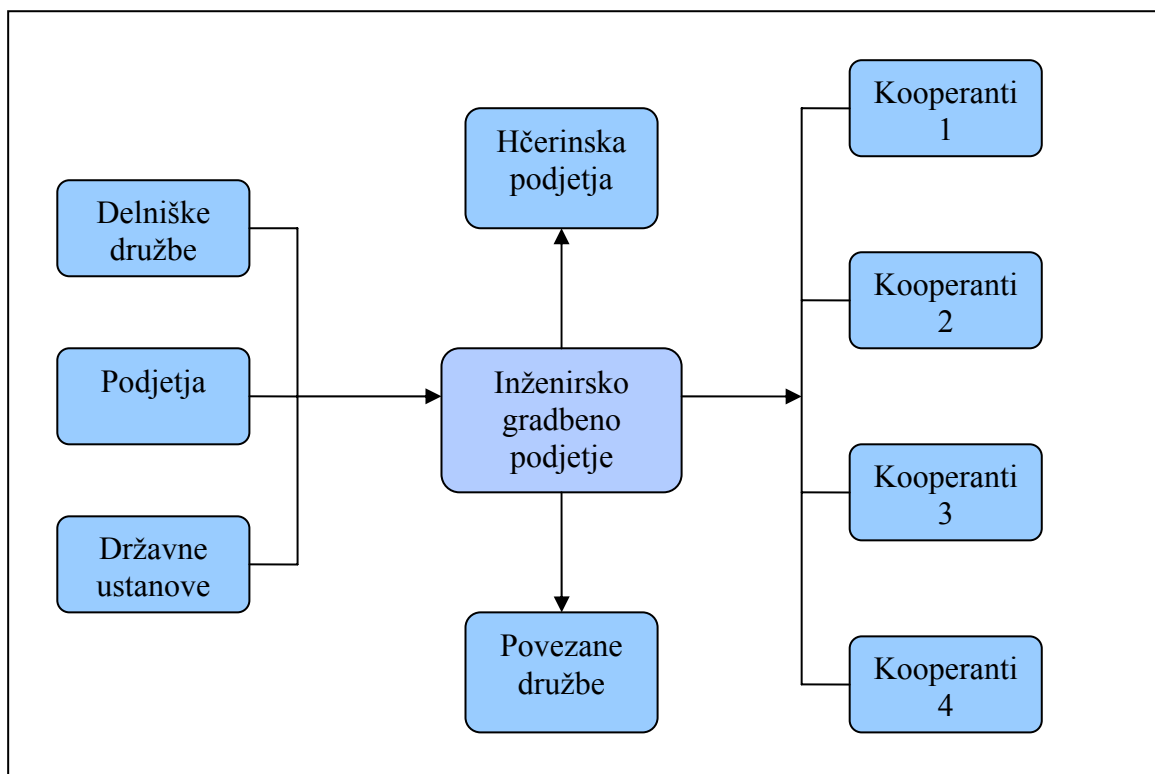
Pri javnih razpisih v Uradnem listu na podlagi projektne dokumentacije, pridobljene od razpisovalca, se izdelava ponudba, pri čemer gre za okvirne predračunske kalkulacije razpisanih del. Vsak ponudnik zbere natančne podatke o porabi materiala, potrebnem delu, potrebnem obsegu storitev podizvajalcev (kooperantov) in čim ugodnejših cenah. Ponudbe morajo biti do konca razpisanega roka poslana na naslov investitorja. Razpisna komisija naredi izbor in obvesti sodelujoča podjetja, kateri ponudnik je najugodnejši oziroma najprimernejši. Sledijo

pogajanja z izbranim izvajalcem, da se natančno določijo pogoji za prevzem posla in podpiše gradbena pogodba med naročnikom in izvajalcem.

Preko že ustaljenih poslovnih odnosih investitorji tudi sami pisno povabijo podjetje k oddaji ponudbe. Seveda povabijo tudi ostala konkurenčna podjetja, s katerimi so v preteklosti uspešno sodelovali. Zraven povabila pošljejo še načrte ter natančen popis del, ki se ga cenovno ovrednoti. Izdelana ponudba se predloži investitorju, ta pa izbere najprimernejšega izvajalca, ki pa ni nujno najugodnejši, ter z njim podpiše gradbeno pogodbo.

Najučinkovitejša trženjske strategija pri gradnji za znanega investitorja je čim tesnejše sodelovanje z njimi ter fleksibilno prilagajanje njihovim potrebam. Čedalje večji trend investitorjev je povečano povpraševanje po širšem spektru storitev, to je celovita ponudba za uresničevanje investicijskega projekta, ki zajema vse od strokovnega svetovanja pri načrtovanju in izvedbi projekta, do pomoči pri ekonomičnem upravljanju in vzdrževanju zgrajenega objekta, kar se jim v obravnavanem podjetju tudi omogoča.

Slika 9: Shematski prikaz inženirskega podjetja Re-Forma

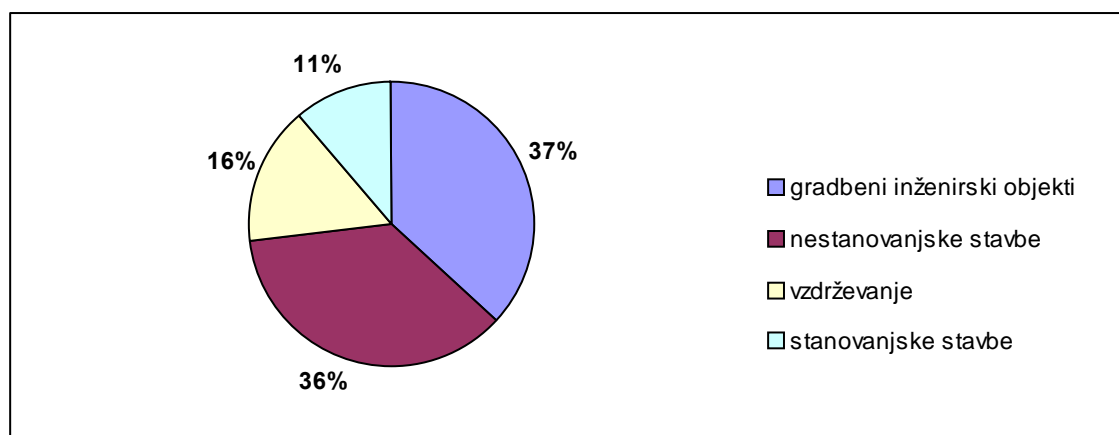


Vir: Shematski prikaz inženirskega podjetja Re-Forma, 2007.

Kooperanti obravnavanega podjetja so večinoma izvajalci/ponudniki gradbeno-obrtniški in instalacijskih del. To so izvajalci gradbenih, fasaderskih, slikopleskarskih, keramičarskih, kamnoseških, ključavničarskih, suhomontažnih, mizarskih, strojnoinstalacijskih, elektroinstalacijskih del, izdelkov iz aluminija, izdelkov iz PVC-ja ter ostalih del.

Podjetje se je pravilno odločilo razširitev programa in pričelo z izvajanjem inženirske dejavnosti, kar je razvidno iz slike 10 na strani 33, saj na slovenskem trgu inženirski objekti in nestanovanjske stavbe skupaj pokrivajo velik delež, kar 73 % od vseh gradbenih dejavnosti.

Slika 10: Področja gradbene dejavnosti



Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2006, str. 363.

4.3 Značilnosti tima v inženirski dejavnosti v gradbeništvu

4.3.1 Timsko delo v podjetju

Možina (1994, str. 421) pojmuje time kot gradbene kamne organizacije. To je skupina ljudi, ki skupaj uspešno, kvalitetno opravlja oziroma rešuje svoje naloge v predvidenem času in z gospodarno rabo razpoložljivih virov. V timu obstajata dinamična interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju, to je dosežku.

V podjetju Re-Forma so se oblikovali takšni timi pri izvajanju dejavnosti inženirske in navadno delujejo na več nivojih. Prvi se oblikuje na samem vrhu odločanja med ljudmi, odgovornimi za opredelitev zelenih ciljev, rezultatov; tu sodelujejo vodstvo investitorja s svojimi predstavniki, vodstvo inženirskega podjetja z glavnim vodjem projekta ter projektanti in nadzorne službe.

Drugi je strogo znotraj podjetja, z najožjimi sodelavci, ki so neposredno vključeni pri izpeljavi projekta na njegovi jasno zastavljeni poti, skupaj se določi strategija izvedbe projekta (prioriteto, sekvence, roke itd.), tu sodelujejo vodje služb znotraj podjetja: vodja projekta, vodja nabave, vodja prodaje, vodja finančne službe, vodja proizvodnje,

Tretji pa se oblikuje v sodelovanju z zunanjimi sodelavci, s katerimi se nadzira tekoča izvedba del, to so predvsem vodje različnih gradbenih, obrtniških ali instalacijskih podjetij, s katerimi se podjetje povezuje in sodeluje.

Pri tovrstnem načinu dela se vedno oblikujejo trije timi, ki vsak zase sicer navidezno individualno delujejo, v bistvu pa imajo en povezovalni člen, projektne vodje, ki zelo dobro pozna usmeritev projekta, jasni so mu zeleni cilji in stremi k čim uspešnejšemu doseganju pričakovanih rezultatov.

4.3.2 Razvoj tima v podjetju

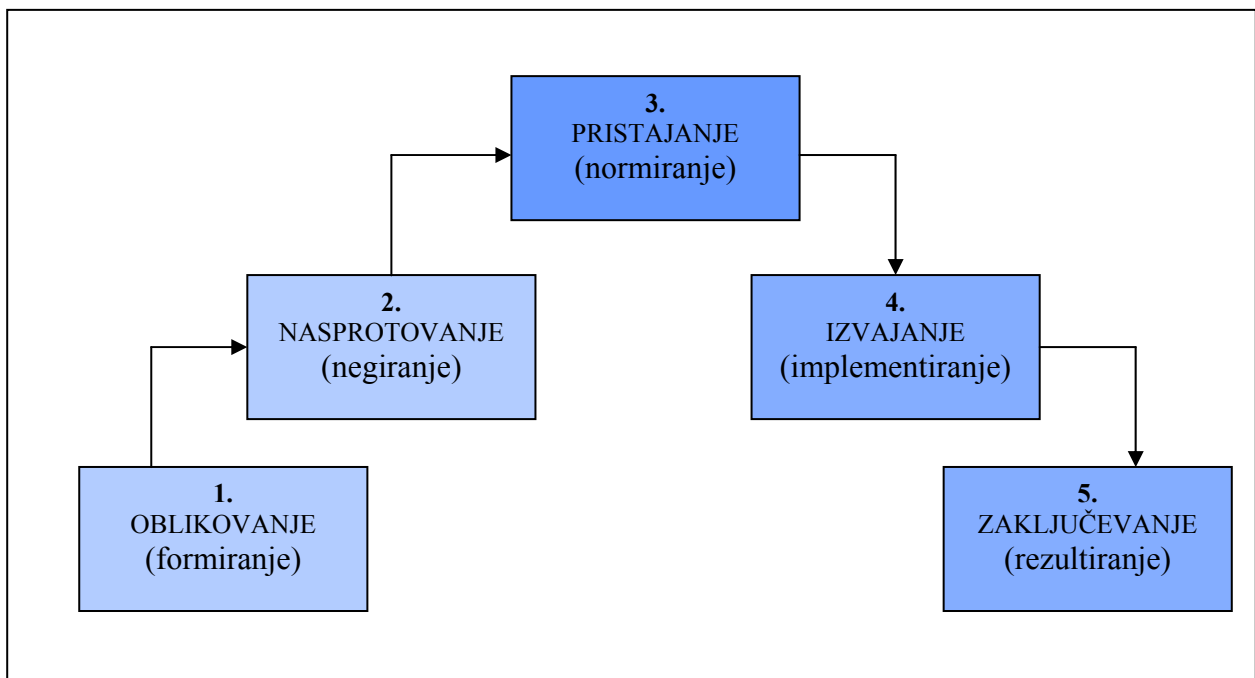
Vsak pridobljen projekt ima svoje značilnosti, ki so ključne za izbiro članov delovne skupine, predvsem pa za izbiro vodje. Tim v obravnavanem podjetju je v bistvu mešanica formalne

skupine, kjer so vodja, cilji in naloge vnaprej jasno opredeljeni, ter neformalne skupine, ki nastanejo na osnovi medsebojnega povezovanja med sodelavci (notranjimi ali zunanjimi).

Timi se v podjetju nenehno spreminjajo in na razvoj vsakega vplivajo razni dejavniki, kot so velikost tima, število članov, naloge, cilji, način vodenja, fizično okolje, vrednote, tradicija itd.

Od začetka in do konca opravljanja naloge pa tim prehaja skozi pet stopenj razvoja, ki jih ponazarja diagram na sliki 11:

Slika 11: Stopnje razvoja tima



Vir: S. Možina et al., *Management*, 1994, str. 611.

Oblikovanje (formiranje)

Na tej stopnji si člani kljub poznavanju vedno znova iščejo mesto in vlogo v timu, se primerjajo med seboj, ocenjujejo delo posameznika, poskušajo presoditi primernost izbranega vodje, ali bi ga podprli ali mu nasprotovali itd. Kritičnega pomena za oblikovanje tima so kvantiteta in kvaliteta informaciji, ki jih dobi vsak član.

Nasprotovanje (negiranje)

Navadno že direktor oceni, kdo je za določen projekt ustrezno usposobljen in primeren, njegova presoja ob dobrem poznavanju zaposlenih se je do sedaj pokazala za učinkovito. S tem je doseženo zaupanje sodelavcev, zato so nasprotovanja, konflikti med izbranimi člani zelo redki. Občasno se pojavljajo medsebojne čustvene in miselno nabite sovražnosti, ki narekujejo nasprotovanje posameznih članov, vendar se jih poskuša takoj analizirati in poiskati ustrezno rešitev, da lahko tim deluje v zdravem okolju.

Pristajanje (normiranje)

Vsa nasprotovanja so odpravljena in med člani tima je pozitivna komunikacija. Posamezniki odprto izražajo svoja mnenja, vplivajo drug na drugega, se povezujejo med seboj. Vodja po navadi razvije bolj demokratičen slog vodenja in pritegne ostale člane k soglasnemu načinu odločanja, če je le možno.

Izvajanje (implementiranje)

Na tej stopnji se poiščejo najboljše poti in možnosti izvajanja za doseganje jasno zastavljenih ciljev, dosežkov. Tu je zelo pomembno zaupanje med zaposlenimi, sodelovanje, kreativnost, saj se s skupnimi močmi porajajo različne zamisli (nevihta možganov). Naloga vodje je, da prisluhne vsem zamislim in daje ustrezna navodila za izvajanje dela. Lahko trdim, da je tim v podjetju Re-Forma učinkovit, saj:

- člani se zavedajo, zakaj je bila skupina formirana,
- strinjajo se s postopki odločanja,
- med člani vlada zaupanje in odkritost,
- izmenjujejo si znanje ter izkušnje,
- so samostojni in hkrati povezani med seboj,
- nasprotja in konflikte se takoj analizira in se jih sproti rešuje,
- trudijo se k neprestanemu izboljšanju delovanja tima,
- skupaj z vodjo so usmerjeni k ciljem in uspešnim rezultatom.

Zaključevanje (rezultiranje)

Zaključevanje pomeni zadnjo stopnjo v razvoju tima. Po opravljeni nalogi in dosegu predvidenih ciljev se prevzamejo novi projekti z istimi člani in vodjo ali s spremenjenimi. V obravnavanem podjetju je to odvisno od regije v državi ali od izbranega investitorja. Tako je en tim sestavljen posebej za posavsko regijo, drug je za slovensko primorje, v drugačni sestavi je dodeljen za projekte, ki se odvijajo v Ljubljani in njeni okolici, spet drugačen za štajersko področje in ostale predele v naši ali tuji državi.

Vodja tima (projekta) usmerja delovanja članov tima k doseganju zelenih rezultatov in postavljenega cilja. Za uspešno vodenje mora poznati vrednote posameznega člana ter jih primerno izkoristiti, skrbeti za medsebojno složno sodelovanje članov, takojšnje odpravljanje konfliktov, spodbujati k nenehni izmenjavi znanj, izkušenj, hitro reagirati na spremembe projekta ter vršiti nadzor pri uresničevanju nalog tima in celotnega projekta.

S krajšimi razgovori sem v podjetju potrdila svoje prepričanje, da so občutki članov v timu pozitivno usmerjeni, kar močno vpliva na uspešnost poteka samega projekta in na doseg zastavljenih ciljev.

Komuniciranje v timu je odprto, sproščeno, svobodno, kar spodbuja k izvirnosti reševanja problema. Drug drugemu se pomaga, izmenjuje se znanje ter izkušnje, podpira se drug drugega, upošteva se prednostne naloge, eventualne konflikte se sprejema kot nekaj povsem normalnega in se jih sproti rešuje. Vsak posameznik priznava pomembnost delovnih navad in

prilagaja svoje vedenje normam tima ter podjetja, hkrati pa se v timu svobodno izraža svoja mnenja, občutke, predloge in razvija svoje sposobnosti, kar povečuje skupinsko produktivnost.

Skratka, člani delajo v vzdušju zaupanja, drug drugega se spodbuja, se pomaga med seboj, zaupa in verjame se v skupne odločitve ter presoje vodje. Rezultat tega pa je vrsta uspešno zaključenih projektov in zadovoljstvo vodstva.

4.4 Vizija in poslanstvo podjetja Re-Forma

Vizija in poslanstvo podjetja slonita na odličnosti poslovanja, procesni usmerjenosti vseh aktivnosti, timskem in skupinskem delu, pomembnosti in vrednosti zaposlenih, varovanju zdravlja in okolja ter na nenehnem napredovanju v znanju vseh zaposlenih.

Vizija Re-Forme je presegati meje delovanja na ozkem področju trga ter jih razširiti na celotno slovensko področje in področje tujih držav. Nenehno so povezani z inovativnostjo, ki je usmerjena v prihodnost, spoštujejo urbanistične zasnove mest in pokrajin, upoštevajo vplive na okolje, pri svojem delu pa spoštujejo mednarodno veljavne standarde kakovosti (Poročilo o poslovanju podjetja, 2007).

Poslanstvo Re-Forme je s svojimi strateškimi poslovnimi dejavnostmi, z lastnim strokovnim kadrom in dobrimi poslovnimi partnerji zagotavljati kupcem/porabnikom celovito ponudbo izdelkov in storitev, od idejne zasnove do končne izgradnje objekta (Poročilo o poslovanju podjetja, 2007).

S tem se sledi dobro izbranim razvojnim ciljem, programom in tržnim usmeritvam, kakovosti izdelkov in storitev z metodami in strategijami stroškovne učinkovitosti. Z učinkovitim razvojem strateških poslovnih področij oziroma upravljanjem naložb se povečuje uspešnost poslovanja, obvladuje se celovita kakovost poslovanja ter se posledično povečuje premoženje.

Podjetje označujejo naslednje sestavine:

- poslovanje temelji na kakovostnih izdelkih in storitvah, diferenciranih po zahtevah odjemalcev,
- konkurenčnost se gradi na razmerju cena – kakovost,
- pravočasnost dobave in izpolnjevanje pričakovanja strank,
- znanje, sposobnosti, strokovnost, motivacija in informacija so strateški viri,
- ima zelo dober tim.

Uspešen razvoj podjetja se bo gradil na:

- mednarodni usmerjenosti,
- strokovnem kadru, ki bodo kapital prihodnosti,
- pomembnosti odgovornosti vsakega posameznika,
- ustvarjanju vrednosti za vse zainteresirane.

Prepričani so, da je uspeh v prihodnosti odvisen od znanja in sposobnosti vsakega zaposlenega, neprestanega prilagajanja organizacije v skladu z zahtevami trga in odgovornosti posameznika za osebni doprinos k razvoju podjetja.

5 OBLIKOVANJE STRATEGIJE V PODJETJU RE-FORMA

5.1 Analiza okolja

5.1.1 Analiza širšega okolja

Pri analizi širšega okolja podjetja bom predstavila, kako dogajanja v okolju vplivajo na trenutno poslovanje podjetja in v kakšni meri bodo vplivala v prihodnosti na nadaljnje poslovanje podjetja.

Analizirala bom glavna okolja podjetja, to so politično-pravno, kulturno, tehnološko, gospodarsko ter naravno okolje (naravni dejavniki).

5.1.1.1 Politično-pravno okolje

Osnovni dejavnik poslovanja je storitveni proces, zato bodo dogajanja v politično-pravnem okolju vplivala na obseg poslovanja. Že osnovna dejavnost podjetja je omejena s pravnim redom države, vladno politiko, zakonodajo ter družbenimi pričakovanji in standardi državljanov.

Z vstopom v Evropsko unijo je Slovenija prevzela njeno zakonodajo in njen pravni red, kar se pri obravnavanem podjetju storitvene dejavnosti pozna predvsem na področju pravnega reda, zakonodaje in standardov (Pravni red EU, 2008, str. 1). Standardi so namreč do sedaj večinoma temeljili na predpisih še starih jugoslovanskih (JUS) ter ISO standardov, v zadnjih letih pa smo jih v Sloveniji postopoma dokončno zamenjali z uveljavljenimi Eurocodi.

Pomembnejša sprememba pri zakonodaji so postali predpisi javnih naročil storitev in gradenj, ki naročnika obvezujejo, da pošlje v objavo Uradu za uradne objave Evropskih skupnosti in portalu javnih naročil vsa naročila, katerih vrednost brez davka na dodano vrednost znaša povzeto po 12. členu Zakona o javnem naročanju (Ur. l. RS, 2006, str. 14017):

- 5.278.000 EUR za javna naročila gradenj;
- v primeru naročanja blaga in storitev: 40.000 EUR;
- v primeru naročanja gradenj: 80.000 EUR.

S tem zakonom se je trg poslovanja razširil na celotno področje Evropske unije in vsako zainteresirano podjetje se lahko prijavi kot potencialen ponudnik storitev ali gradenj, kar za vsa slovenska podjetja v gradbeništvu predstavlja močno konkurenco, saj je slovenski trg zelo majhen.

Poleg prevzema pravnega reda so družbe, podjetja in posamezniki pridobili možnost dostopa do raznoraznih subvencij, ki jih Evropska unija namenja za področje razvoja industrije, tehnologije, za področje razvoja turizma, za področje raznoraznih obnov ter nadgradenj že

obstojećih poslovnih objektov ali procesov. Teh subvencij se poslužujejo za podjetje Re-Forma pomembni naročniki za obnovo ali širjenje svojih dejavnosti na področju turizma ter poslovanja, kar posledično vpliva na povečanje povpraševanja po inženirskih storitvah v podjetju.

Na politično-pravnem področju se pričakuje še velike sprememb na področju širjenja Evropske unije na balkanske trge, trge bivših jugoslovanskih držav, predvsem Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije ter Makedonije, saj se bo po njihovi priključitvi za podjetje odprl velik trg v zagonu gospodarstva, kjer se bo lahko pojavljalo kot ponudnik svojih storitev in proizvodov.

5.1.1.2 Kulturno okolje

Po osamosvojitvi Slovenije so se s spremembo družbenopolitične ureditve preoblikovale tudi nekatere ustaljene navade slovenskega prebivalstva. V družbi sedaj dominira privatna lastnina in vse bolj narašča pomen materializma. Privatizacija državnega premoženja je povzročila določene spremembe v družbeni moči. Proces razslojevanja ljudi se kaže v večanju socialnih razlik in zmanjševanju socialne varnosti (UMAR, 2008, str. 15–25).

Sprememba političnega in ekonomskega sistema z uvedbo parlamentarne demokracije in tržne ekonomije je prinesla tudi novo strukturo odnosov oziroma organizacije v slovenski družbi, ki v ospredje postavlja človeka kot posameznika. S pojavom in porazdelitvijo kapitala se je prerazporedila tudi družbena moč. Počasi izginja tradicija posameznikov, ki ustvarjajo stanovanjske gradnje v okviru družinskih in prijateljskih odnosov, čedalje bolj se poslužujejo zunanjih storitev, kar se v podjetju odraža kot povečanje števila individualnih stanovanjskih gradenj za individualnega kupca.

Z dvigovanjem osebnega standarda in sodobnejšim pogledom prihodnjih generacij na delo in prosti čas pa moramo v prihodnje računati na večje zahteve po prostem času in razpolaganju z njim in s tem na bolj prilagodljive oblike delovnega časa in vrste zaposlitve.

Organizacijska kultura podjetja kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov se spreminja usmerjeno ali spontano, kar je pomemben odraz mladega podjetja z relativno mladimi zaposlenimi, ki se odzivu trga hitreje prilagaja.

5.1.1.3 Tehnološko okolje

V gradbeništvu se ne pričakuje večjih tehnoloških sprememb v prihodnjih nekaj letih, enako velja za materiale, tehnologija izdelave v osnovi ostaja enaka. Pričakovane spremembe so še vedno v smeri večanja hitrosti obdelave, v večanju sposobnosti proizvodne opreme v smislu prilagodljivosti, združevanju različnih tehnologij.

Na dejavnost obravnavanega podjetja tehnološko okolje nima večjega vpliva, ker ni neposredno odvisno od tehnologije. Pomembnejše je redno izobraževanje kadra o poznavanju posodobljenih ali novih tehnologij za hitrejšo prilagajanje tržnih zahtev. Eno od takšnih izobraževanj je tudi udeleževanje večjih gradbenih sejmov v tujini, kjer so predstavljene novosti vseh panog v gradbeništvu. V podjetju obstaja razumevanje za tovrstno udeleževanje.

5.1.1.4 *Gospodarsko okolje*

Zaradi razcveta nove ekonomije, njene večje privlačnosti za mlade in uspešnosti, se kot resen problem razvoja oziroma ohranjanja panoge pojavlja upadanje vpisa na tehnične šole na vseh stopnjah. To se močno odraža v gradbeni dejavnosti, kjer se krepko čuti primanjkljaj usposobljenega kadra pri izvajanju v vseh panogah gradbeništva. Pomanjkanje ustreznega kadra se posledično odraža na podjetje v trenutku, ko se kot ponudnik storitev in proizvodov pojavlja na več projektih hkrati in ne more zagotoviti kvalitetne izvedbe v primernem času.

V nadaljevanju so podane tabele (Tabela 3–Tabela 6) napovedi BDP, realne rasti v % ter trg dela in inflacija, poudarjeno za panogo gradbeništva (povzeto po napovedi UMAR, 2008), iz katerih lahko predvidimo, kaj za podjetje pomenijo te spremembe v prihodnosti.

Rast dodane vrednosti gospodarstva se bo v letu 2008 upočasnila približno na raven, ki jo je dosegla pred pospešitvijo v zadnjih dveh letih, realno se bo povečala za 4,4 %, največja umiritev se pričakuje ravno v gradbeništvu, ki je v preteklih letih skupaj s predelovalno industrijo najbolj pospešilo rast dodane vrednosti slovenskega gospodarstva. Rast dodane vrednosti se bo najbolj znižalo v tej panogi, a bo še vedno nad povprečjem celotnega gospodarstva, in sicer 6,5 % (Tabela 3). Po rekordno visokih ravneh preteklega dveletnega obdobja se bo znižala rast infrastrukturnih investicij, sicer nekoliko počasneje kot lani, vendar še vedno pa se bo krepila aktivnost v gradnji stavb, kamor je usmerjeno delovanje obravnavanega podjetja.

Realna rast investicij bo prihodnje leto predvsem zaradi manjšega obsega investicij v gradnjo avtocest še nekoliko nižja od letošnje, kar bo vplivalo na umiritev realne rasti investicij v osnovna sredstva (Tabela 4). V letu 2009 naj bi se znatno umirila rast infrastrukturnih investicij, za leto 2010 pa se napoveduje ponovna pospešitev rasti investicijske aktivnosti, predvsem zaradi pričakovanega povečanja investicij v gradbene objekte ter rasti zasebne potrošnje. Po predvidevanjih se bodo v letu pred povišanjem stopnje davka na dodano vrednost za stanovanja pospešeno gradila stanovanja (UMAR, 2008, str. 18).

Glede na to, da obravnavano podjetje ni prisotno pri izvajanju nizkih gradenj in infrastruktur, zmanjšanje investicij v tej smeri ne bo bistveno vplivalo na nadaljnje poslovanje, medtem ko pričakovano povečanje investicij v gradbene objekte in predvsem stanovanja pomeni večje priložnosti za podjetje v prihodnosti.

Tabela 3: Dodana vrednost po dejavnostih in bruto domači proizvod, realne stopnje rasti v %

Dejavnost	2007	Napoved		
		2008	2009	2010
A Kmetijstvo, gozdarstvo, lov	-3,7	2,0	2,0	1,5
B Ribištvo	-4,6	1,0	1,0	1,5
C Rudarstvo	-0,2	0,5	-0,5	-3,0
D Predelovalne dejavnosti	8,3	5,0	4,8	5,4
E Oskrba z električno energijo, plinom, vodo	3,5	5,0	3,0	3,0
F Gradbeništvo	18,7	6,5	2,0	3,5
G Trgovina in popravila motornih vozil	7,6	4,3	3,8	4,5
H Gostinstvo	2,4	5,0	4,5	4,0
I Promet, skladiščenje in zveze	6,2	6,5	6,0	5,5
J Finančno posredništvo	12,1	5,5	8,0	7,5
K Nepremičnine, najem in poslovne storitve	3,7	4,3	4,5	4,5
L Javna uprava, obramba, soc. zavarovanje	2,1	3,2	2,8	2,0
M Izobraževanje	1,3	1,8	1,8	2,0
N Zdravstvo in socialno skrbstvo	1,3	2,5	2,2	3,5
O Druge skupne in osebne storitve	1,9	2,2	2,0	2,0
P Zasebna gospodinjstva z zaposlenim osebjem	0,6	1,0	1,0	1,0
O Druge skupne in osebne storitve	1,9	2,2	2,0	2,0
P Zasebna gospodinjstva z zaposlenim osebjem	0,6	1,0	1,0	1,0
DODANA VREDNOST	6,2	4,4	4,1	4,4
a) Davki na proizvode in storitve	5,1	4,0	3,8	4,5
b) Subvencije na proizvode in storitve	1,4	2,5	2,5	2,0
BRUTO DOMAČI PROIZVOD	6,1	4,4	4,1	4,4

Vir: SURS, napovedi UMAR, 2008, str. 21.

Tabela 4: Pomladanska napoved rasti BDP in agregatov potrošnje za obdobje 2008–2010, realne stopnje rasti v %

	2007	2008	2009	2010
		Pomladanska napoved (marec 2008)	Pomladanska napoved (marec 2008)	Pomladanska napoved (marec 2008)
BRUTO DOMAČI PROIZVOD	6,1	4,4	4,1	4,4
Izvoz proizvodov in storitev	13,0	9,7	9,4	9,7
Uvoz proizvodov in storitev	14,1	8,5	7,5	8,6
Saldo menjave s tujino, prispevek k rasti v o. t.	-0,9	0,7	1,3	0,9
Zasebna potrošnja	3,1	3,6	3,7	3,8
Državna potrošnja	1,4	3,9	2,3	2,4
Bruto investicije in osnovna sredstva	17,2	5,4	2,6	4,5
Zaloge, prispevek k rasti v o. t.	0,6	-0,5	-0,3	-0,1

Vir: SURS, napovedi UMAR, 2008, str. 19.

Rast zaposlenosti se bo letos začela umirjati, bolj umirjeno bo tudi upadanje stopnje brezposelnosti. Zaradi visoke ravni v začetku leta bo rast zaposlenosti razmeroma visoka, 1,1 % (Tabela 5). Nadaljevala se bo rast zaposlenosti v pretežno tržnih, poslovnih storitvah, visoka, vendar precej nižja kot leta 2007, bo tudi v gradbeništvu (UMAR, 2008, str. 24).

Tabela 5: Pomladanska napoved gibanj na trgu dela

	2007	2008	2009	2010
		Pomladanska napoved (marec 2008)	Pomladanska napoved (marec 2008)	Pomladanska napoved (marec 2008)
Zaposlenost po nacionalnih računih (rast v %)	2,7	1,1	0,6	0,6
Stopnja registrirane brezposelnosti (v %)	7,7	7,3	7,1	6,8
Anketna stopnja brezposelnosti (v %)	4,9	4,8	4,8	4,7
Stopnja zaposlenosti (v %)	67,8	68,3	68,3	68,5
Bruto plača na zaposlenega (nominalna rast v %)	5,9	7,7	6,4	5,2
- zasebni sektor	6,9	7,3	5,8	5,5
- javni sektor	4,1	8,4	8,0	8,0
Bruto plača na zaposlenega (realna rast v %)	2,2	2,4	3,1	3,2
Nominalna rast produktivnosti dela v %	7,3	7,1	7,5	7,1

Vir: SURS, napovedi UMAR, 2008, str. 25.

Prve analize gibanja cen pred in v prvih dveh mesecih po prevzemu evra leta 2007 so pokazale, da zamenjava valute ni dvignila splošne rasti cen, vendar je ta v drugi polovici leta postopoma naraščala ter v začetku letošnjega leta dosegla visoko raven 5,2 % (Tabela 6).

Na področju gibanja prostih cen ni predvidenih odstopanj od gibanja v predhodnem obdobju, inflacija bo tudi v letu 2008 še visoka. V letu 2009 se pričakuje umiritev inflacijskih pritiskov in znižanje inflacije na 2,9 %, na tej ravni naj bi se ohranila tudi v letu 2010, vendar na gradbeno dejavnost ne bo imela posebnega vpliva (UMAR, 2008, str. 22).

Tabela 6: Pomladanska napoved inflacije za obdobje 2008–2010

	2007	2008	2009	2010
		Pomladanska napoved (marec 2008)	Pomladanska napoved (marec 2008)	Pomladanska napoved (marec 2008)
Inflacija (letno povprečje, v %)	3,6	5,2	3,2	2,9
Inflacija (dec./dec., v %)	5,6	4,0	2,9	2,9

Vir: SURS, napovedi UMAR, 2008, str. 22.

5.1.1.5 Naravno okolje

Podjetje ima ugoden strateški položaj ter primerne lokacijske možnosti saj je njegova oddaljenost od province relativno majhna, hkrati pa je v neposredni bližini glavnega mesta razvijajoče se sosednje države Hrvaške.

Ena izmed pomembnih določljivk rasti podjetja je velikost domačega tržišča, ki je v tem primeru majhno. Podjetje je z vstopom države v Evropsko unijo sicer postalo del močnejšega trga, vendar so prebivalci evropskih držav še vedno večinoma nacionalno zavedni in se je v gradbeni panogi zelo težko prebiti na njihove trge. Veliko lažje je sodelovanje ter poslovanje z balkanskimi državami, kot so Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora in Makedonija, ter na vzhodu predvsem z Rusijo. Tu ima podjetje veliko prednost zaradi same bližine lokacije ter poznavanje njihovega jezika kakor tudi navad in običajev.

5.1.2 Analiza ožjega okolja (panoge)

Na slovenskem tržišču vlada velik konkurenčni boj med glavnimi ponudniki storitev v gradbeništvu, poleg tega pa so se podjetja z vstopom v Evropsko unijo soočila tudi z novimi tekmeci. Pravilen in pravočasen odziv na dogajanja v gospodarskem okolju bo za podjetje odločilnega pomena.

Za oblikovanje strategije podjetja je poleg poznavanja podjetja in njegovega preteklega poslovanja potrebno poznati tudi okolje v katerem deluje. V okviru analize ožjega okolja podjetja bom ocenila privlačnost panoge na osnovi petih skupin določljivk, povzetih po Porterju (1998, str. 6), te so nevarnost vstopa novih konkurentov, konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev ter nevarnost substitutov.

5.1.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Ocenjevanje privlačnosti panoge z vidika ovir za vstop je izvedeno v tabeli 7, pri čemer lahko posamezno komponento kvalitativno ocenimo na podlagi tristopenjske lestvice, pri kateri pomeni:

od 1,00 do vključno 1,50 = nizka privlačnost,

od 1,51 do vključno 2,50 = srednja privlačnost,

od 2,51 do vključno 3,00 = visoka privlačnost.

Tabela 7: Ocenjevanje privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo

OVIRA	Ocena	OCENA VPLIVA NA PRIVLAČNOST
Ekonomija obsega	2	Borba za tržni delež je ostra s ciljem pridobiti na ekonomiji obsega, za kar morajo podjetja namenjati več denarja za trženje. Na področju v katerem podjetje deluje, je praviloma potrebno imeti dovolj lastnega kapitala za vnaprejšnje financiranje projektov, več kot ima kapitala, večje možnosti ima za pridobivanje večjih projektov in posredno pokrivanje večjega področja, zato igra ekonomija obsega ključno vlogo kot vstopna ovira v panogo.
Diferenciacija proizvodov ali storitev	3	Diferenciacija storitev je obsežna, odjemalci v veliki meri ostajajo lojalni uveljavljenim podjetjem in tistimi, s katerimi imajo pozitivne izkušnje iz preteklosti. V kolikor je podjetje specializirano le za določeno storitev, največkrat nastopa na trgu le kot podizvajalec del. Na trgu je danes vse večje število podjetij, ki pokrivajo širše področje gradbenih storitev. Prednost ima tisto podjetje, ki nudi čim več različnih storitev, tako diferenciacija predstavlja vstopno oviro novih ponudnikov v panogo.
Zahteve po kapitalu	2	Potreben obseg kapitala ni nujno vstopna ovira v panogo. Podjetje se povezuje s podizvajalci, ki so sposobni financirati začetne investicije, potrebne za zagon projekta.
Dostop do prodajnih poti	2	Že izgrajene in ustaljene prodajne poti niso vstopna ovira, med tem ko bolj kot je storitev razvita, večjo vstopno oviro predstavlja prodajna pot. Tesne povezave z odjemalci so tu zelo pomembne in cenjene.
Stroški zamenjave dobavitelja/ponudnika	3	Stroški zamenjave dobavitelja/ponudnika ne predstavljajo vstopne ovire v panogo, ker je na trgu veliko ponudnikov gradbenih storitev, ki se razlikujejo tako po ceni kot po kvaliteti.
Stroškovne prednosti, neodvisne od ekonomije obsega	3	Te prednosti so specifične narave in predstavljajo oviro predvsem zaradi razpoložljivega »know-how«, krivulje učenja in sposobnosti posameznikov v podjetju.
Državne omejitve	3	Državnih omejitev za vstop v gradbeno panogo ni.
Povprečna ocena	2,57	Glede na nevarnost vstop novih konkurentov v panogo je panoga visoko privlačna.

Iz tabele je razvidno, da je inženirska gradbena panoga podjetja visoko privlačna, zato je nevarnost vstopa novih konkurentov velika.

5.1.2.2 Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi

Podjetje se mora nenehno ukvarjati s konkurenco na področjih, na katerih deluje in na katerih bo nastopalo v prihodnosti. Pri tem raziskovanju si mora nenehno odgovarjati na pomembna vprašanja o tem, kdo vse so konkurenti, katere cilje zasledujejo, kako pomembni so zanje trgi,

na katerih nastopa Re-Forma, katere so njihove prednosti in slabosti, kako uspešno poslujejo, kakšne so njihove strategije in kaj lahko od njih pričakujemo v prihodnosti.

Konkurenca v gradbeništvu je precejšnja, veliko je močnih podjetij, ki nudijo predvsem gradbene storitve. Čedalje bolj pa se začenjajo tudi ta podjetja zavedati, da je nuja nastopati na trgu kot ponudnik celotnih storitev v gradbeništvu tako gradbenih kot obrtniških in instalacijskih storitev. Vendar so še na razvojni stopnji, saj se še večinoma obračajo na manjša inženirska podjetja, kot je tudi Re-Forma, ki ima že razdelano in razvito dejavnost.

Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi in njen vpliv na privlačnost panoge sta ocenjena v tabeli 8, povzeto po Porterju (1998, str. 24).

Tabela 8: Ocenjevanje konkurence med obstoječimi podjetji v panogi

DEJAVNIKI POGAJALSKE MOČI KUPCEV	Ocena	OCENA VPLIVA NA PRIVLAČNOST
Število konkurentov	1	Število enakovrednih konkurentov, ki obvladujejo celoten trg, je majhno in s tem se zmanjšuje možnost neopaznega vstopa novih konkurentov. Je pa veliko število majhnih in srednje velikih podjetij, ki si medsebojno konkurirajo in kjer nastopa tudi Re-Forma. Tu so vstopi in izstopi manj vidni ter toliko bolj nevarni.
Stopnja rasti panoge	1	Rast panoge je trenutno med vodilnimi dejavnostmi v Sloveniji in po napovedih UMAR (2008, str. 20) se bo ta rast nadaljevala še v prihodnjih letih. Iz tega vidika je vstop novih konkurentov vse večji.
DEJAVNIKI POGAJALSKE MOČI KUPCEV	Ocena	OCENA VPLIVA NA PRIVLAČNOST
Stopnja diferenciacije	1	Stopnja diferenciacije storitev in proizvodov je vedno večja, predvsem zaradi miselnosti kupcev, ki jim je zaenkrat še vedno najpomembnejša nizka cena in ne toliko kvaliteta, zato je konkurenčni boj na tem področju močan.
Način povečanja zmogljivosti	2	Zmogljivosti se povečujejo stopenjsko, kar predstavlja stalno presežne ali neizkoriščene kapacitete in s tem povečan konkurenčni boj med podjetji.
Izstopne ovire	3	Izstopne ovire predstavljajo v gradbeni panogi specializirana osnovna sredstva, v inženirski dejavnosti gradbeništvu pa ta sredstva nimajo velikega pomena.
Različnost konkurentov	2	Konkurenti se med seboj razlikujejo po velikosti, pravni obliki, povezavah z ostalimi podjetji in v lastniški strukturi, med njimi je zelo prisotno tekmovanje, kar vpliva na zniževanje privlačnosti panoge.
Povprečna ocena	1,67	Glede na konkurenco med obstoječimi podjetji v panogi je panoga srednje privlačna.

Najpomembnejši konkurenti podjetju Re-Forma so na spodnjeposavskem področju SL-inženiring iz Krškega, ki na tem trgu zastopa 35 % vseh gradbenih objektov z inženirsko storitvijo, Horizont inženiring iz Boštanja, ki zastopa 10 % vseh gradbenih objektov, TIMI Krško, ki zastopa 15 % vseh gradbenih objektov, Obzorje Invest iz Brežic, ki zastopa 10 % in deluje predvsem na področju Brežic, WTC & Ingkocij d.o.o., ki zastopa 10 % in tudi deluje predvsem na področju Brežic. Ostala podjetja, kot so Kostak, CGP, Uni Podbočje, HPG Brežice, idr., ne predstavljajo večje konkurence, saj so bolj specializirana za nizke gradnje, infrastrukturo ter gradnjo inženirskih objektov (mostov, hidroelektrarn itd.).

Po grobi oceni je na slovenskem trgu veliko podjetij, ki nudijo storitve na vseh področjih gradbeništva. Konkurenca je neizbežna, na vsakem koraku se pojavljajo novi ponudniki, vendar če pogledamo malce bolj natančno, je število tistih, ki resnično nudijo svoje storitve celovito, kakovostno in pravočasno, nekoliko manjše.

Z vstopom v Evropsko unijo se je možnost vstopa konkurenčnih podjetij povečala, vendar na področju delovanja podjetja tega še zaenkrat ni bistveno občutiti, najverjetneje iz naslednjih razlogov:

- slovenski trg je premajhen,
- investicije niso dovolj obsežne, atraktivne,
- prednost imajo podjetja, ki so fleksibilna in hitro odzivna, kar je možno le s povezovanjem manjših podjetij, ki so v neposredni bližini dogajanja/gradnje.

Zanimivo je celo dejstvo, da so odjemalci storitev obravnavanega podjetja iz držav bivše Jugoslavije bistveno bolj zvesti našim podjetjem z izkazovanjem neizmernega zaupanja v primerjavi s podjetji iz ostalih evropskih držav.

5.1.2.3 Pogajalska moč kupcev (odjemalcev storitev)

Pogajalska moč kupcev in njen vpliv na privlačnost panoge sta ocenjena v tabeli 9, povzeto po Porterju (1998, str. 24).

Tabela 9: Ocenjevanje pogajalske moči kupcev (odjemalcev storitev)

DEJAVNIKI POGAJALSKE MOČI KUPCEV	Ocena	OCENA VPLIVA NA PRIVLAČNOST
Število kupcev	1	Število kupcev je manjše od ponudnikov, zato imajo kupci določene pogajalske prednosti.
Stopnja diferenciacije in standardizacije proizvodov ali storitev	2	Velika stopnja diferenciacije storitev kupcem zbija pogajalsko moč. Na področju standardnih izdelkov in storitev to moč imajo.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje Tabele 9: Ocenjevanje pogajalske moči kupcev (odjemalcev storitev)«

DEJAVNIKI POGAJALSKE MOČI KUPCEV	Ocena	OCENA VPLIVA NA PRIVLAČNOST
Višina stroškov zamenjave izdelkov ali storitev	2	Stroški zamenjave storitev s substituti so lahko zelo variabilni, saj ni nujno, da so ti substituti dejansko ugodnejši, ker je cena v veliki meri odvisna od kakovosti.
Višina donosnosti kupcev	2	Kupci storitev so vsa podjetja tako z nizkim, kot srednjim in velikim donosom kapitala, so občutljivi in stalno iščejo poti do najugodnejših nakupov – nižje cene.
Možnost vertikalne integracije »nazaj«	3	Možnosti integracije so, a ne predstavljajo posebne nevarnosti zaradi dokaj učinkovitega trga. Današnja tehnologija omogoča veliko izboljšav, prednosti in lažje dostopnosti in s tem je možnost vertikalne integracije nazaj znatno zmanjšana.
Pomembnost proizvodov ali storitev za kupca	2	Pomembnost storitev za kupca je velika, obseg nakupov pa običajno manj pomemben.
Povprečna ocena	2	Glede na pogajalsko moč kupcev je panoga srednje privlačna.

5.1.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev (ponudnikov storitev)

Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev je narejena v tabeli 10, povzeto po Porterju (1998, str. 27).

Tabela 10: Ocenjevanje pogajalske moči dobaviteljev (ponudnikov storitev)

DEJAVNIKI POGAJALSKE MOČI DOBAVITELJEV	Ocena	OCENA VPLIVA NA PRIVLAČNOST
Število dobaviteljev	1	Število dobaviteljev/ponudnikov storitev je veliko, vendar imajo ob trenutnem razmišljanju odjemalcev, katerim je praviloma najpomembnejša nizka cena, majhno pogajalsko moč.
Stopnja diferenciacije proizvodov ali storitev dobavitelja	2	Diferenciacija storitev dobaviteljev/ponudnikov je zelo majhna, zato to ne predstavlja posebne prednosti dobaviteljev/ponudnikov.
Prednosti substitutov	3	Substitutov je zelo malo, zato nimajo posebnega vpliva, praviloma si na določeni stopnji med seboj ne morejo konkurirati.
Pomembnost kupcev za dobavitelje	2	Pomembnost kupcev je velika, ker imajo veliko pogajalsko moč v odnosu do dobaviteljev/ponudnikov.
Povprečna ocena	2	Glede na pogajalsko moč dobaviteljev je panoga srednje privlačna.

5.1.2.5 Nevarnost substitutov

Na trgu ne obstaja veliko substitutov, gre le za izdelke oziroma storitve drugega dobavitelja/ponudnika in se razlikujejo tako po kvaliteti kot po ceni. Z vidika nevarnosti substitucije je zato panoga visoko privlačna.

V celoti lahko ocenimo panogo kot srednje privlačno, lahko pa zatrdimo, da je panoga tudi zelo privlačna, saj je kupcev/odjemalcev veliko in v naslednjih nekaj letih bo število še naraščalo. Ocena je podana na podlagi prikaza vseh petih določljivk in njihovih dejavnikov v tabeli 11.

Tabela 11: Ocena privlačnosti panoge na podlagi vseh petih določljivk, ki določajo privlačnost panoge

Določljivke privlačnosti panoge	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Nevarnost vstopa novih konkurentov			X
Konkurenca med obstoječimi konkurenti		X	
Pogajalska moč kupcev		X	
Pogajalska moč dobaviteljev		X	
Nevarnost substitutov			X
Povprečna ocena		3	2

5.1.3 Analiza trga in ocena možne prodaje storitev

Gradbena dejavnost, ki ima zelo pomembno vlogo v gospodarstvu in ki prispeva precej k sami gospodarski rasti, je zadnja leta med uspešnejšimi, še posebej v državah vzhodne Evrope. Za Slovenijo predstavlja pomembno vlogo in je med najhitreje rastočimi v evropskih državah (Analiza panoge: Gradbeništvo, 2008).

V Sloveniji ta panoga nudi približno 73.000 zaposlitev (lani se je zaposlenost v gradbeništvu povečala za kar 13 %) v 4600 gospodarskih družbah ter pri čez 10.000 samostojnih podjetnikih. K nadaljnji konjunkturi v gradbeništvu – lanskoletna rast je bila 24 % – so največ prispevale gradnja avtocestne mreže, investicije v industrijo in turizem ter stanovanjska in ekološka gradnja.

Konjunktura slovenskega gradbeništva je torej na izredno visoki ravni. Rast slovenskega gradbeništva je tako po realizaciji kot tudi po številu zaposlenih na letni ravni preko 10-odstotna in predstavlja več kot 6 odstotkov BDP (gradbeništvo je konec lanskega leta zaposlovalo 45,9 % več oseb kot konec leta 2000). Ogromne investicije v gradbeništvo so omogočile, da je bila rast dodane vrednosti lani najvišja v gradbeništvu, saj je bila višja kar za 18,7 %. To se odraža tudi v splošni gospodarski rasti v državi, kar je dokaz več, da je gradbeništvo motor gospodarstva.

Na veliko rast slovenskega gradbeništva, ki so jo zaznali tudi v Evropski komisiji, vpliva predvsem gradnja avtocest, za katere bomo samo letos namenili več kot 800 milijonov evrov. Vendar gradbinci gradijo tudi čedalje več nestanovanjskih objektov ter energetskih, turističnih, poslovnih in industrijskih objektov.

V načrtu je veliko gradbenih objektov, od obnove železniške infrastrukture (v katero bo treba po ocenah do leta 2023 vložiti približno 9 milijard evrov), gradnje energetskih objektov, gradnje stanovanjskih objektov v vseh večjih mestih itd.

Pomembno je poudariti, da je multiplikator v gradbenem sektorju od 2 do 2,5, kar pomeni, da ima gradbeništvo velik pozitiven vpliv tudi na rast drugih dejavnosti. To so predvsem dejavnosti, ki so povezane z gradbeništvom, kot na primer transport, predelovalne dejavnosti, ki izdelujejo materiale za gradbeništvo in opremo, poslovno-tehnične dejavnosti, trgovina in še nekatere druge. Večanje obsega gradbenih del v Evropi in tudi v svetu je bilo vzrok za razmah izdelave in prodaje gradbenih strojev in različne gradbene mehanizacije.

Slovensko gradbeništvo po podatkih Evropske komisije raste najhitreje (lanska rast je bila 18,2-odstotna) med vsemi državami EU. Tako je tudi Evropska komisija pred časom ugotovila, da je prav slovensko gradbeništvo med največjimi in najuspešnejšimi med vsemi državami EU. V letu gospodarskega razcveta 2006 je bilo gradbeništvo pomembno gibalno evropskega gospodarstva. Velik dobiček je številna podjetja spodbudil, da so vlagala predvsem v industrijsko gradnjo, trgovinske objekte in poslovne prostore. Posledica ugodnih gibanj v gospodarstvu so bili tudi višji davčni prihodki, ki so napolnili državne proračune. Zato so se povečale tudi naložbe držav v infrastrukturo. Hkrati se je povečevalo število delovnih mest v tej panogi, tako da je delavcev v gradbeništvu ponekod celo primanjkovalo.

Do leta 2010 bo ta dinamika v primerjavi z rastjo BDP v zahodni Evropi slabela, v vzhodni Evropi pa se dinamika rasti tega sektorja povečuje in postaja gibalno celotnega gospodarstva.

5.2 Celovito ocenjevanje podjetja – SWOT analiza

Re-Forma je mlado podjetje, zato je težko narediti analizo uspešnosti v daljšem obdobju, bilance stanje ter izkaza uspešnosti sta priložena v prilogi magistrskega dela na straneh 2 in 4 za preteklo leto.

Iz bilance stanja, ki je bila predložena Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJ PES) za namene poslovnega okolja in davčne potrebe, je razvidno, da podjetje nima premoženja (nepremičnin in drugih opredmetenih osnovnih sredstev, finančnih naložb, zalog materiala, zalog proizvodov in blaga), kar je razumljivo, saj je to mlado podjetje, ki raste iz zakonsko predpisanega osnovnega kapitala in zaradi narave dela (inženiring) dosega prihodke na podlagi kupovanja tujih gradbenih storitev.

Kot logična posledica narave dela sta glavni postavki v bilanci stanja:

- kratkoročne poslovne terjatve v višini 116.524 EUR (pričakovan denar) in
- kratkoročne poslovne obveznosti v višini 100.613 EUR (dolgovan denar).

Tako terjatve kot poplačilo obveznosti niso zaskrbljujoči, ker so v gradbeništvu običajni roki plačila 45–60 dni. Izkazane terjatve na dan 31. 12. 2007 še niso zapadle v plačilo. Vodstvo podjetja se zaveda, da je treba vso pozornost posvetiti temu, da bo terjani denar v roku poravnani. Prav tako je treba poskrbeti, da bodo upniki pravočasno poplačani, saj je to eden od ključnih momentov izgrajevanja dobrega imena podjetja.

Kapital podjetja je ob koncu leta povečan za čisti dobiček in je sestavljen iz:

- osnovnega kapitala v višini 7.500 EUR,
- čistega dobička poslovnega leta v višini 8.279 EUR in
- rezerv iz dobička v višini 436 EUR.

Izkaz poslovnega izida izkazuje, da podjetje dosega prihodke na podlagi dodane vrednosti tujih storitev (podizvajalci), ki predstavljajo glavno odhodkovno postavko, 182.917 EUR. Glede na dosežene prihodke v višini 226.936 EUR in vrednost tujih storitev v višini 182.917 EUR je izkazana dodana vrednost v višini 24,06 %. Odstotek dodane vrednosti je pod povprečjem tistega, ki ga dosegajo konkurenčna podjetja, zato bo potrebno pri razvojni strategiji zasledovati cilj doseganja večje dodane vrednosti.

Rast prihodkov v tem obdobju je težko oceniti, je pa vodstvo glede na situacijo, v kateri je vsako podjetje na svojem začetku, zadovoljno, saj prihodki bistveno presegajo stroške poslovanja. Materialni stroški podjetja so relativno majhni, saj poslovanje temelji predvsem na prodaji storitev in so ti stroški v primerjavi s prihodki skoraj zanemarljivi. Stroški dela so spremenljivi tekom leta v odvisnosti od posameznega projekta ter njihove oddaljenosti od sedeža podjetja, vendar rastejo počasneje od prihodkov prodaje storitev.

Podjetje praktično nima posebnih osnovnih sredstev ter drobnih inventarjev, poslovanje zahteva le dobro računalniško in programsko opremo, telefonijo ter prevozno sredstvo, zato so stroški amortizacije relativno majhni in dodatna vlaganja niso potrebna.

Razmerje med lastniškim kapitalom (13,42 %) in deležem dolgov v financiranju (86,85 %) pomeni, da bi podjetje lahko imelo likvidnostne težave, vendar glede na visoko donosnost in specifičnost plačilnih rokov v gradbeništvu podjetje posluje dobro. Dobiček iz poslovanja in dobiček po obdavčitvi sta pričakovana glede na to, da podjetje dosega dobiček na podlagi dodane vrednosti storitev podizvajalcev, ki jo zmanjšuje le strošek dela. Denarni tok je v prejšnjem obdobju v celoti pozitiven, kar je zelo pomembno za finančno stabilnost podjetja.

Za rast podjetja je potrebno dobro poznavanje korelacij obeh računovodski izkazov, katerih posamezne postavke je treba razumeti po svoji vsebini. Oba izkaza sta osrednji vir informacij o finančnem položaju, premoženjskem položaju in poslovno-izidni uspešnosti poslovanja podjetja. Poleg navedenega omogočajo sistem načrtovanja, evidentiranja, merjenja (analiziranja) in omogočajo lastnikom, investitorjem in upnikom ustrezne ekonomske odločitve. Spremembe sredstev in obveznosti, prikazane v bilanci stanja, se skozi prihodke in odhodke odražajo v izkazu poslovnega izida ter nenazadnje tudi v izkazu finančnega izida kot pritoki in odtoki v podjetju.

S prodajo proizvodnih učinkov se sredstva v bilanci stanja, vezana v zalogah, preoblikujejo v terjatve do kupcev, z njihovim plačilom pa se sredstva iz terjatev spremenijo v več ali manj denarja na poslovnem računu, in sicer od prvotno vloženga denarja v proces reprodukcije. S prodajo se namreč zaloge v bilanci stanja zmanjšajo, za to zmanjšanje pa se povečajo terjatve, ki pa imajo svojo protivrednost v prihodku od prodaje izkazanem v izkazu poslovnega izida. Denarni priliv od prodaje v bilanci stanja povečuje denarna sredstva na računih (Blagajna) za znesek zmanjšanja terjatev. To pomeni, da se je v poslovanju ustvaril dobiček, s čimer se je povečal kapital podjetja. Na koncu je v bilanci stanja po vseh spreminjanjih pojavnih oblik sredstev teh več za toliko, kolikor je v izkazu poslovnega izida več čistega dobička.

V tem poglavju sem navedla glavne izsledke iz analize uspešnosti poslovanja podjetja. Iz njih lahko povzamem, da je podjetje v tem obdobju poslovalo uspešno, v prihodnosti pa se pričakuje, da se bo podjetje v tem okolju ustalilo, pridobilo zaupanje poslovnih partnerjev ter ime urejenega podjetja pri investitorjih in bo tako imelo možnost za nadaljnjo uspešno rast in razvoj.

5.2.1 Analiza prednosti in slabosti

Predmet analize je poslovanje podjetja Re-Forma v preteklem obdobju. Namen analize poslovanja je ohraniti in povečati prednosti pred konkurenti ter odkriti slabosti, ki bi se jih dalo odpraviti, in s tem izboljšati uspešnost podjetja. V fazi oblikovanja strategij je odpravljanje problemskih položajev ključnega pomena. K razvoju in rasti podjetja in njegove dejavnosti so največ pripomogle njegove materialne podstrukture, med katere sodijo (Pučko, 2003, str. 133):

- tržna podstruktura,
- proizvodna oziroma tehnološka podstruktura,
- podstruktura proizvoda/storitve,
- raziskovalno-razvojna podstruktura.

Obstajajo pa tudi nematerialne podstrukture, med katere sodijo:

- finančna podstruktura,
- kadrovska podstruktura,
- organizacijska podstruktura.

V tem poglavju bom najprej ocenila prednost in slabosti materialnih in nato še nematerialnih podstruktur podjetja, ki so vključene v storitveno dejavnost. Nematerialne podstrukture niso nič manj pomembne od materialnih oziroma postajajo celo pomembnejše, se pa praviloma le prilagajajo materialnim podstrukturam. Ocene so izdelane v tabelah 12–16, izdelane so na osnovi opravljenih razgovorov z vodstvom in ostalimi zaposlenimi v podjetju ter s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih informacij o podjetju Re-Forma.

Ocenjevanje posameznih podstruktur je izvedeno na osnovi točkovnega ocenjevanja komponent posameznih podstruktur. Posamezne podstrukture sem razdelila na pomembne

komponente, ki so bile analitična osnova za ocenjevanje in izdelavo skupne ocene posamezne podstrukture. Posamezno komponento je možno kvalitativno oceniti na podlagi petstopenjske lestvice, pri kateri pomeni:

od 0,00 do vključno 1,50 = zelo slabo,

od 1,51 do vključno 2,50 = slabo,

od 2,51 do vključno 3,50 = dobro,

od 3,51 do vključno 4,50 = zelo dobro,

od 4,51 do vključno 5,00 = odlično.

Re-Forma je izključno storitveno podjetje brez lastne proizvodnje, zato sta ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture ter ocena prednosti in slabosti raziskovalne podstrukture podjetja izključeni iz te analize.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Re-Forma

SESTAVINA	OCENA	OPOMBA
Splošne specifikacije storitve	5	Manj zahtevne, srednje zahtevne, zelo zahtevne, spekter storitev je precej širok, izvajajo se praktično vse storitve, ki jih lahko odjemalec pričakuje od podjetja pri njihovih investicijah. Kakovost storitev je zelo dobra.
Sestava odjemalcev	4	Občine, delniške družbe, družbe z omejeno odgovornostjo, samostojni podjetniki ter fizične osebe. Odjemalci imajo tako višjo kot nižjo stopnjo donosnosti, v vsakem primeru je podjetje pod velikim pritiskom stroškov in nenehnega iskanja najprimernejših dobaviteljev storitev in najugodnejših proizvodov v določeni kvaliteti.
Izvozne možnosti	3	Evropski trg je zasičen, težko se je prebiti nanj, kar nakazuje tudi podatek, da predstavlja izvoz gradbenih storitev na evropski trg dobrih 21 % (SURS, 2008) vseh izvoženih gradbenih dejavnosti. Zaradi dobre organiziranosti, kakovosti in poznavanja kulture ter navad so bistveno bolj odprte možnosti vstopa na trge balkanskih držav, to je na Hrvaškem, v BiH, Srbiji, Črni gori ter Makedoniji in v Ruski federaciji – sem Slovenija izvažata največ gradbenih del, to je 60 % vseh izvoženih gradbenih dejavnosti. Podjetje je premajhno in nima dovolj kadra, da bi lahko te možnosti izkoristilo.
Odnos prodajna cena storitev – kakovost storitev	5	V skladu z zaznavanjem zadovoljstva kakovosti storitev pri odzivu dosedanjih odjemalcev ima podjetje zelo dober ugled, dokaz za to je iskanje novih storitev že obstoječih kupcev ter njihovih znancev. Cene storitev so konkurenčne ter se nenehno prilagajajo ustrezni kvaliteti, kar potrjujejo tudi odjemalci.
Kakovost servisne službe – odziv na reklamacije	5	Odzivi na reklamacije storitev so hitri in vestni, kar predstavlja podjetju precejšnjo konkurenčno prednost. Cilj podjetja je ohraniti kakovost izdelka tekom celotne življenjske dobe, ki je veliko daljša od garancijske dobe (dveh let).

»se nadaljuje«

»nadaljevanje tabele 12: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Re-Forma«

SESTAVINA	OCENA	OPOMBA
Ustreznost prodajnih poti	4	So neposredne do odjemalcev v oddaljenosti 30 km od sedeža, ki je še obvladljiva. Večja oddaljenost pomeni povečanje stroškov poslovanja.
Prilagodljivost, sposobnost takojšnjih dobav	4	V podjetju se neprestano prilagajajo vsakemu odjemalcu posebej, kar predstavlja prednost pred konkurenco. Zaradi vsesplošne zasedenosti v gradbeni panogi vseh dobaviteljev so velikokrat dobavni roki daljši od želenih.
Vpliv na odjemalce	3	Vpliv je žal kratkoročen, pri odjemalcih na splošno še vedno prevladuje miselnost o najnižji ceni in ne toliko o kakovosti storitev.
Promocija prodaje	3	Na področju promocije se ne posveča dovolj tako v širšem krogu kot v tujini.
Kakovost raziskave trga	4	Raziskavo trga se dela delno sistematično, 1–2-krat letno, ob polletju.
Povprečna ocena	4	Zelo dobro

S takšnim ocenjevanjem podstruktur ugotavljamo tudi strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha v podjetju, saj nam plastični prikaz ocenjenih posameznih sestavin vsake podstrukture podjetja posebej to že zelo dobro prikaže.

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov/storitev podjetja Re-Forma

SESTAVINA	OCENA	OPOMBA
Širina prodajnega programa	5	Na področju talnih oblog je možno dobiti vse vrste izdelkov od naravnih do umetnih materialov s strokovnimi nasveti o primernosti izbire in tehnični izvedbi. Spekter storitvene inženirske dejavnosti podjetja je zelo širok. Teži se k temu, da se pokrivajo vsa področja gradbene dejavnosti in se s tem zagotavlja odjemalcem pridobiti vse za investicijo na enem mestu.
Rast prodaje po skupinah storitev	4	Rast prodaje izdelkov in storitev na področju projektiranja in nadziranja je zadovoljiva za podjetje v zagonu. Ta rast predstavlja na področju projektiranja in nadziranja 35 % na letni ravni, na področju izvajanja storitev pa 19 %.
Kakovost storitev	4	Kakovost izdelkov in storitev je glede na odzive dosedanjih odjemalcev zelo dobra.
Usklajenost izvajanja storitev s predpisi	4	Vse storitve se izvajajo v skladu z Zakonom o graditvi objektov (ZGO-1) ter z ostalo s predpisano veljavno zakonodajo na področju gradbeništva.
Varovanje okolja	4	Pri izvajanju storitev so v skladu z zakoni uporabljeni materiali, ki ne obremenjujejo okolja.
Starost izdelka/storitev	4	Vsi proizvodi in storitve so v fazi zrelosti ter nenehnega razvoja.
Povprečna ocena	4,2	Zelo dobro

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Re-Forma

SESTAVINA	OCENA	OPOMBA
Sestava virov sredstev	3	Razmerje med lastniškim in dolžniškim kapitalom je sprejemljivo.
Sestava sredstev	4	Pretežni del sredstev (99,1 %) predstavljajo kratkoročne poslovne terjatve, ki še niso zapadle v plačilo.
Denarni krog oziroma obračanje obratnih sredstev	4	V podjetju razen poslovnih terjatev ni drugih obratnih sredstev. Kazalnik obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev, to je prejemkov od kupcev v letu dni v razmerju s povprečnim stanjem do terjatev do kupcev, je 3,79.
Odpisanost osnovnih sredstev	2	Podjetje še nima osnovnih sredstev, saj je še na začetku razvojne poti, to mu predstavlja veliko slabost.
Rast sredstev za investiranje	3	Sredstva za investiranje trenutno temeljijo na kapitalu podjetja, ki pa ne prenese večjega vlaganja.
Denarni tok	3	Denarni tok je tekom poslovanja podjetja stalno pozitiven kljub dolgemu plačilnemu roku odjemalcev.
Delež kapitala v financiranju	4	Delež kapitala v obveznostih do virov sredstev je 13,42 % in pomeni nizko tveganje podjetja za obveznosti in večje tveganje za upnike.
Neposredna pokritost kratkoročnih obveznosti	5	Neposredna pokritost kratkoročnih obveznosti je odlična. Glede na plačilne roke podjetje vedno pravočasno razpolaga z likvidnimi sredstvi, ki so namenjena za poplačilo kratkoročnih obveznosti. V podjetju sledijo načelu verižnih plačil, kar pomeni da se projekti sami po sebi financirajo in pokrivajo sproti.
Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi	5	Terjatve praviloma presegajo obveznosti, kar kaže tudi rezultat pozitivnega in uspešnega poslovanja.
Povprečna ocena	3,6	Dobro

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Re-Forma

SESTAVINA	OCENA	OPOMBA
Število in kakovost posloводства	4	Glede na velikost podjetja zadostuje ena oseba za vodstvo, ki nadzira in zagotavlja kakovost izvajanja.
Kakovost zaposlenih	5	Kakovost zaposlenih je zelo dobra, zaposlen je kader visoke stopnje izobrazbe, ki zagotavlja kakovost in strokovnost storitev, izvajanja ter nadzora.
Fluktuacija	3	Nevarnost fluktuacije v tem trenutku še ne obstaja in je stabilna. Možnost odhoda zaposlenih h konkurenčnemu podjetju vedno obstaja. Podjetje se temu poskuša izogniti z nagrajevanjem kadra na osnovi posameznikove uspešnosti.
Usposabljanje	4	Možnosti usposabljanja in izobraževanja so, njihova izkoriščenost pa je preslaba zaradi prehitrega in prevelikega obsega narave dela. Interesa za dodatno formalno in funkcionalno izobraževanje je dovolj, učenje znotraj organizacije je na zadovoljivem nivoju.
Napredovanje	4	Možnost razvoja kariere je precejšnja. Vertikalno napredovanje ne obstaja, ker je malo podjetje, v katerem imajo vsi enake možnosti razvoja osebne kariere, kar pa ne predstavlja slabosti podjetja, temveč njegove prednosti.
Povprečna ocena	4	Zelo dobro

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja Re-Forma

SESTAVINA	OCENA	OPOMBA
Lokacija	5	Podjetje se nahaja v poslovni zgradbi v središču obdelovalnega trga, sama lokacija je zelo privlačna, saj stoji ob glavni povezovalni cesti in ima v sklopu celotne poslovne zgradbe urejena parkirna mesta.
Struktura	4	Organizacijska struktura je poslovno-oddelčna, je le delno hierarhična. Na vrhu je direktor, ki nadzoruje in povezuje ostale zaposlene – vodje/posameznike oddelčnih služb/enot.
Vloga oddelčnih služb	4	Vloga teh služb je strokovno opravljanje svojih nalog v tesnem medsebojnem povezovanju. V podjetju so zaposlene visoko strokovno izobražene osebe, vsaka ima ključno vlogo pri razvoju podjetja.
Delegiranje	4	Stopnja delegiranja odgovornosti je visoka, zaposleni imajo visoke odgovornosti, se zavedajo svojih nalog in stremijo k njihovi ohranitvi.
Sistem planiranja in kontrole	5	Sistem planiranja in kontrole je na visokem nivoju, saj vodstvo izvaja planiranja in kontrole tedensko oziroma po potrebi celo dnevno.
Nagrajevanje	4	Sistem nagrajevanja je zelo dobro naravnan, in sicer se spreminja od uspešnosti ter intenzivnosti posameznega projekta sprotno.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje tabele 16: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture podjetja Re-Forma«

SESTAVINA	OCENA	OPOMBA
Informacijski sistem	5	Informacijski sistem je najsodobnejši in primerljiv s podjetji v razvitem svetu.
Komuniciranje	4	Sistem komuniciranja je urejen na ravni lastniki–vodstvo ter zaposleni v ustni in pisni obliki (pošta, internet itd.). Vertikalno in horizontalno komuniciranje poteka zelo dobro.
Organizacija dela	5	Organizacija dela je na visoki ravni, kar je v majhnem podjetju precej lažje dosegati, saj so naloge razdeljene le na nekaj ključnih oseb in se med seboj ne prepletajo.
Povprečna ocena	4,4	Zelo dobro

5.2.2 Analiza priložnosti in nevarnosti

Na osnovi ocene prednosti in slabosti poskušamo z dodatnim upoštevanjem napovedi dogajanja v celotnem poslovnem in konkurenčnem okolju podjetja oceniti še priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v podjetju v prihodnje na osnovi obstoječega potenciala. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za bodočo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 138).

Ocenjevanje poslovnih priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah je izvedeno na naveden način v tabelah 17–21. Uporabljene so ocene od 1 do 5, kjer 1 pomeni velika nevarnost, 5 pa velika priložnost.

Analiza priložnosti in nevarnosti temelji na izsledkih analize okolja v točkah 5.1.1 ter 5.1.2. Bistveni rezultati analize okolja so naslednji:

- domači in tuji trg sta v fazi pospešenega razvoja in napovedi za naslednjih pet let so za gradbeno panogo optimistične,
- širitveni procesi EU še ne bodo imeli bistvenega vpliva na poslovanje odjemalcev in podjetja v naslednjih nekaj letih,
- bistvenih tehnoloških novosti se ne pričakuje,
- organizacijsko znanje podjetja je na dobrem nivoju ter se še povečuje in postaja vse bolj zanimivo za večje izzive,
- poslovno-informacijsko in komunikacijsko je podjetje dovolj usposobljeno za sodelovanje z zahtevnejšimi odjemalci na območju EU ter ostalih evropskih in svetovnih držav,
- kadrovska vrzel še ni v celoti zapolnjena in predstavlja delno nevarnost razvoju podjetja.

Tabela 17: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture podjetja Re-Forma

DEJAVNIK	OCENA	STRATEŠKE IMPLIKACIJE
Tržni delež	3	<p>Podjetje je osredotočeno na del domačega trga, predvsem na območju Posavja, kjer pokriva 10 % tržni delež, ter na območju Dolenjske, ki ga v svoji razvojni fazi pokriva le delno, približno 2 %. Na tuji trg se podjetje zaenkrat osredotoča delno s prodajo talnih oblog brez ostalih storitev, potencial rasti je velik, odprte so možnosti vstopa na trge v državah na Balkanu in v vzhodni Evropi.</p> <p>Nevarnost podjetja je v tem, da je dobiček na začetku delovanja prenizek za širitev podjetja v investiranje lastnih investicij za nadaljnjo prodajo (npr. stanovanjski bloki, stanovanjske hiše, poslovni prostori), zato je podjetje na tem področju še precej nekonkurenčno.</p>
Distribucijske poti	4	<p>Na domačem trgu se prodajajo storitve in proizvodi iz sedeža podjetja, v tujini pa praviloma prodajamo storitve in proizvode direktno znanemu odjemalcu na njegovi lokaciji. Za večje odjemalce so to že ustaljeni kanali in se tako storitve kot proizvodi prilagajajo vsakemu posameznemu kupcu. To je obojestransko popolnoma zadovoljivo. Za manjše in enkratne kupce pa je takšen način nesprejemljiv, saj kupec ne more na enem mestu takoj izbrati določenih artiklov in jih odpeljati s seboj, ker ni organizirane maloprodajne službe. To je kot dodatna možnost cilj podjetja v prihodnosti, saj so manjši kupci enako pomembni kot večji.</p>
Cene	4	<p>Cene storitev se praviloma opredelijo za vsak projekt posebej, ker je vsak projekt specifičen in ni možno poenotiti cene v enem zbirniku. Drugače je pri proizvodih – talnih oblogah, kjer so cene zbrane v skupnem ceniku, s politiko prodaje cene pa se še vedno prilagajamo sposobnostim posameznega odjemalca oziroma trga.</p>
Globalizacija nabavnega in prodajnega trga	4	<p>Globalizacija <i>nabavnega</i> trga na podjetje nima večjega vpliva, ker je v bistvu le posrednik pri prodaji proizvodov, pri storitvah pa večjih neposrednih nabav nima. Predstavlja celo pozitivni učinek, saj podjetja čedalje bolj selijo svoje tovarne v dežele, kjer je nižja delovna sila ter s tem pospešujejo konkurenčnost cen pri proizvodih.</p> <p>Globalizacija <i>prodajnega</i> trga na podjetje nima večjega vpliva, druga podjetja mu konkurirajo le s svojim znanjem, bistveno drugačnih cen pri storitvah je praktično težko dosegati ob upoštevanju enake kvalitete storitev in proizvodov.</p>
Povprečna ocena	3,75	Zelo dobro

Tabela 18: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvodov/storitev podjetja
Re-Forma

DEJAVNIK	OCENA	STRATEŠKE IMPLIKACIJE
Proizvodi/storitve	4	Proizvodi in storitve se v naslednjem planskem obdobju ne bodo bistveno spremenili. Tehnične lastnosti in kakovost bodo ostale enake, prilagajali se bodo le zakonskim spremembam. Hiter razvoj telekomunikacij pripomore k bistveno hitrejšemu odzivanju storitvam.
Odjemalci	4	Odjemalci v celoti gledano ostanejo isti oziroma z enakim namenom – družbe, podjetja in posamezniki, ki investirajo. Največja nevarnost obstaja pri širitvi asortimana sedanjih in potencialnih konkurentov podjetja. Priložnost podjetja vidim dejansko v tem, da se čedalje več dobaviteljev zaveda prednosti izvajanja lastnih investicij s pomočjo organiziranega podjetja, kjer se vse aktivnosti in produkti vodijo centralno. S tem se prihrani bistveno več časa in finančnih sredstev. Priložnost podjetja je torej v tem, da nastopa kot sistemski dobavitelj celotnega asortimana storitev in proizvodov.
Cene	4	Usklajevanje cen je nenehna bitka na trgu. Za uspešno rast in razvoj mora podjetje neprestano iskati alternativne rešitve, alternativne proizvode, storitve. Priložnosti za podjetje so iskanje proizvodov in storitev pri direktnih dobaviteljih posameznih izdelkov brez posrednikov ter čim bolj razširjati krog ponudnikov storitev.
Kakovost	5	Podjetje je usmerjeno k izvajanju storitev v višjem in visokem kakovostnem razredu, kar je ob povišanem življenjskem standardu ter kakovosti življenja čedalje večje zavedanje in tendenca odjemalcev nasploh.
Povprečna ocena	4,25	Zelo dobro

Tabela 19: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture podjetja Re-Forma

DEJAVNIK	OCENA	STRATEŠKE IMPLIKACIJE
Dobiček, plačilna sposobnost	3	Dobiček novo nastalega majhnega podjetja je v prvem letu delovanja relativno nizek in namenjen predvsem pokrivanju lastnih stroškov. Podjetje vodi takšno plačilno politiko, kjer se vsi stroški pokrivajo ločeno po projektih, kar pomeni, da se vsak projekt pokriva iz svojih virov sredstev. Tu je priložnost za podjetje, saj je plačilni rok dobaviteljem proizvodov in storitev relativno kratek.
Denarni tok	3	Podjetje zagotavlja pravočasnost plačilnih storitev, s povečanjem osnovnega kapitala si lahko podjetje pridobi možnost lastnega investiranja.
Cene	3	Cene storitev so odvisne od vrste objektov, od zahteve po višini kvalitete in hitrosti dobave oz. izvedbe. S povečanjem lastnega kapitala lahko podjetje s predčasnimi poplačili storitev dobi še dodatno razliko v ceni, saj obstaja zelo malo plačnikov, ki so sposobni financirati vnaprej, veliko pa je odjemalcev, ki potrebujejo sredstva vnaprej, da lahko zagotavljajo svoj obstoj na trgu.
Povprečna ocena	3	Dobro

Tabela 20: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture podjetja Re-Forma.

DEJAVNIK	OCENA	STRATEŠKE IMPLIKACIJE
Poslovodstvo, zaposleni	4	Posebne pomena za razvoj podjetja je, da v prihajajočem obdobju obdrži ključne zaposlene na posameznih področjih ter jih razvija in motivira, da se izogne odhoda kadra h konkurenci. V podjetju ne prihaja do prevelike fluktuacije zaposlenih, saj bi visoka stopnja predstavljala nevarnost podjetju.
Usposabljanje	4	Zaradi hitro rastočega razvoja informacijskih, telekomunikacijskih in ostalih tehnologij je potrebno nenehno usposabljanje vseh zaposlenih na ožjem tehničnem in splošnem področju. Prav tako je zelo pomembno usposabljanje vodstva za ravnanje s človeškimi viri in njihovim kapitalom.
Povprečna ocena	4	Zelo dobro

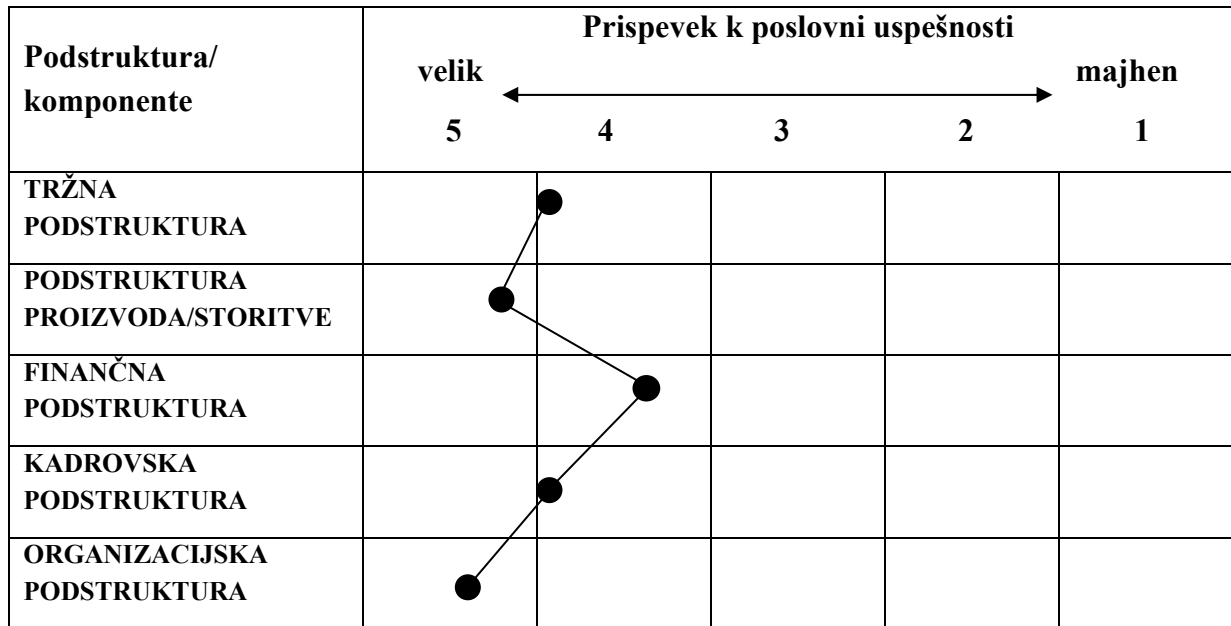
Tabela 21: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture podjetja Re-Forma

DEJAVNIK	OCENA	STRATEŠKE IMPLIKACIJE
Struktura	5	Struktura podjetja je hierarhična le na dveh nivojih, komunikacije potekajo praktično po obeh smereh konstantno, tako vertikalno kot horizontalno. Težnja je po izvajanju procesov v timskem duhu, kar predstavlja izjemno priložnost pri enotnem nastopanju na trgu.
Delegiranje	4	Delegiranja v podjetju obstaja, pristojnosti in odgovornosti so razdeljene med posameznike, vsakemu za svoje področje, kar omogoča hitrejše odločitve predvsem pri izvajanju storitev.
Organizacija dela	4	Organizacija dela se prilagaja potrebam celotnega sistema in posameznega projekta. V kolikor podjetje temu ne bo sledilo, bo to zanj velika nevarnost.
Informacijski sistem	4	Zanemarjanje razvoja poslovnega informacijskega sistema in njegovega povezovanja v mreže bi podjetje izrinilo iz kroga podjetij, ki so sposobna sodelovanja v višjih informacijskih oblikah. Podjetje sledi razvoju novim sistemom ter zaposluje kadre, ki znajo izkoristiti njihove prednosti ter se jim nenehno prilagajati.
Povprečna ocena	4,25	Zelo dobro

5.2.3 Povzetek analize in izdelava profila prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Po opravljeni analizi v prejšnjem poglavju je spodaj navedena zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja, ki predstavlja neko zaključeno celoto. S tem zbirnikom bom predstavila končno oceno in rezultat, katera od posameznih podstruktur je največ oziroma najmanj prispevala k uspešnemu oziroma neuspešnemu poslovanju podjetja v preteklem obdobju in na katerih področjih se kažejo podjetju pomembne poslovne priložnosti in nevarnosti. Ocena/profil prednosti in slabosti podjetja Re-Forma je prikazan na sliki 12 na strani 60.

Slika 12: Profil prednosti in slabosti podjetja Re-Forma



Iz slike 12 je razvidno, da je večina podstruktur bistveno prispevala k poslovni uspešnosti podjetja v preteklem obdobju, delno odstopa le finančna podstruktura, ki je posledica novonastalega podjetja, mladega podjetja, ki se počasi prebija na trg. Pomembno je le, da je relativno dobra.

Na podoben način je narejen tudi zbirni profil priložnosti in nevarnosti podjetja, ki je predstavljen na sliki 13. Za razliko od slike 12 bom profil poslovnih možnosti in nevarnosti izdelala ravno tako v odnosu na posamezne podstrukture podjetja, vendar sem pri vsaki podstrukturi ocenjevala, kakšna se v zvezi z njo kaže v prihodnosti stopnja poslovne nevarnosti oziroma možnosti.

Iz slike 13 je razvidno, da ni izrazitih nevarnosti, priložnosti so, vendar jih je potrebno v prihodnosti še boljje izkoristiti. Finančna podstruktura tudi tukaj rahlo odstopa, vendar se bo z rastjo podjetja sčasoma spremenila.

S pomočjo navedenih ocen posameznih podstruktur podjetja lahko povzamemo nekaj glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Re-Forma, ki jih navajam v tabeli 22 na strani 60.

Slika 13: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Re-Forma

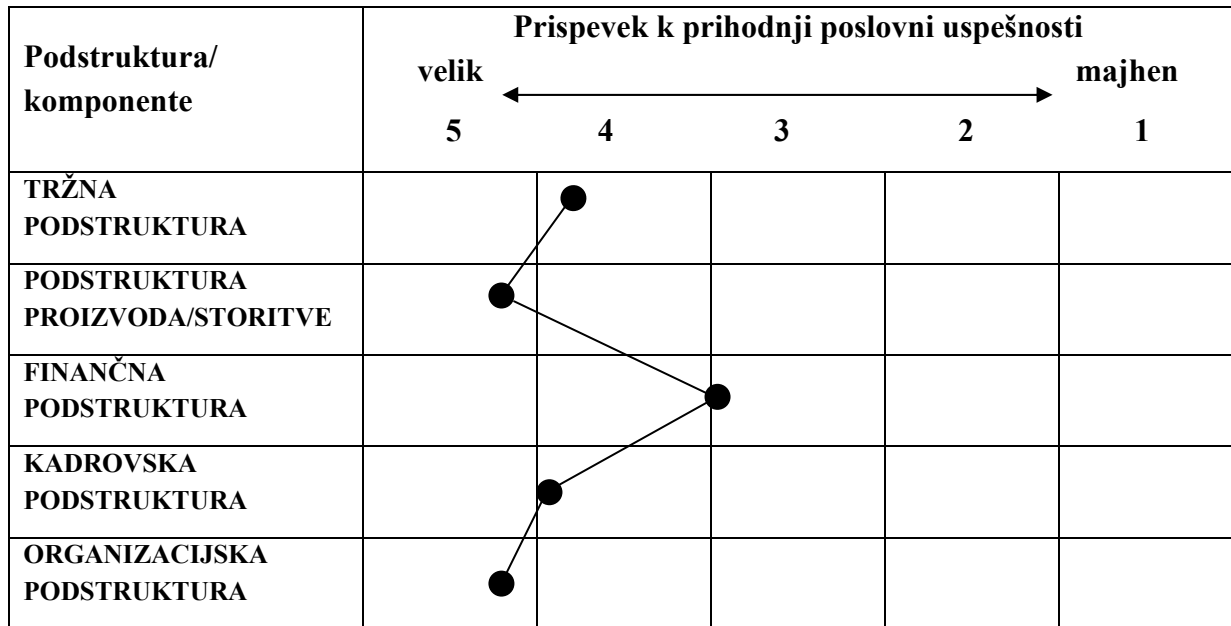


Tabela 22: Najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Re-Forma

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - prilagojenost potrebam trga - dobro razmerje med prodajno ceno ter kakovostjo izvedbe storitev - celovite storitve v gradbeništvu - nizki lastni stroški - mlad, izobražen, kreativen kader - stalnost in lojalnost zaposlenih - nenehno usposabljanje - dober informacijski sistem 	<ul style="list-style-type: none"> - premajhno vključevanje na tuje trge - neprepoznavnost podjetja - premalo tehnično izobraženega kadra za vodenje več projektov hkrati - podjetje nima zaloge materiala za maloprodajo - pomanjkanje sredstev za lastne investicije in razvoj
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - zaznava ugodnega razmerja med prodajno ceno ter kakovostjo izvedbe storitev - odpiranje trgov Evrope in drugih držav - prevzemanje tržnih deležev na domačem in tujem trgu - skupna rast in razvoj s strateškimi partnerji - podaljšanje plačilnih rokov dobaviteljev - krajšanje plačilnih rokov odjemalcev - pridobivanje novega strokovnega kadra - stimulativen sistem nagrajevanja 	<ul style="list-style-type: none"> - izboljšanje sposobnosti ter širjenje storitev obstoječih konkurenčnih podjetij - vstop novih konkurentov na trg - konkurenčne cene proizvodov/storitev - investiranje v tujino prinaša večje tveganje - odliv ključnih kadrov, neustreznost novih kadrov

Celotno podjetje je zasnovano projektno-matrično, timsko in sledi pregovoru »več glav več ve«. Tako ima tim na razpolago več podatkov, več informacij, več znanja iz specifičnih področij, kot jih lahko premore posameznik. Med seboj se hitro izmenjujejo in zapolnjujejo prazne vrzeli ter razvijajo raznovrstne rešitve.

Za dela, ki jih v podjetju ne izvajajo sami, se povežejo s kooperanti, kar podjetju omogoča večjo fleksibilnost in učinkovitost, hkrati pa nižje fiksne stroške, saj ni potrebno zaposlovati novega kadra.

Standardizacija sistema, po katerem je čedalje večje povpraševanje, je vsekakor velika prednost, saj se nudijo celovite rešitve na enem mestu, podjetje je tako bolj fleksibilno na investitorjeve želje.

Na slovenskem trgu so mnogi investitorji odvisni od razpoložljivega kapitala in je zelo nepredvidljivo, kdaj se bodo odločili za obnavljanje ali povečanje svojih kapacitet. Zato se kaj hitro lahko zgodi, da se investicije vršijo v istem obdobju na različnih predelih. V tem primeru se zaradi prevelikega obsega del zgodi, da se kakšno povabilo investitorja zavrne, kar na podjetje ne more vplivati pozitivno.

Priložnosti so na drugih trgih, predvsem na hrvaškem, kjer se turistični kompleksi ob morju v veliki meri prenavljajo in posodablajo, zato je bilo ustanovljeno hčerinsko podjetje na tamkajšnjem področju, kjer se lahko posluje z enakim obsegom ponudbe storitev.

Edina večja nevarnost so konkurenti, ki delujejo s svojim obsegom ponudbe na slovenskem ozemlju in prav tako prodirajo na tuje trge, kjer je kapaciteta še odprtih priložnosti kar zajetna.

5.3 Opredelitev strateških planskih ciljev

Planske cilje je treba postavljati kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči. Gre za povsem določene rezultate tako v pogledu obsega (velikosti) kot v pogledu časa. Njihove naloge so zagotoviti središčne točke v podjetju, okoli katerih se suče razvijanje planov in razmeščanje virov. Sami planski cilji, če so realni, imajo praviloma veliko motivacijsko moč za zaposlene v podjetju. Služijo za rangiranje alternativ, ki se v poslovanju pojavljajo. Omogočajo merjenje uspešnosti pri uresničevanju planov in služijo kot splošen okvir poslovnega odločanja v podjetju, ki zagotavlja temu odločanju določeno konsistentnost. Planski cilji kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je treba osredotočiti, s tem pa tudi sami po sebi usmerjajo vsa prizadevanja v podjetju (Pučko, 2003 str. 161).

Proces oblikovanje planskih ciljev poteka v treh stopnjah. Najprej se preveri oziroma oblikuje nova vizija ali poslanstvo podjetja. Sledi izbira ključnih kazalcev, ki jih v kakovostnem smislu lahko izrazimo kot cilje. Na koncu pripišemo še ciljne vrednosti opredeljenim kazalcem, ki bodo izražali planske cilje.

V podjetju mora vodstvo postaviti svoje strateške planske cilje v okviru predvidevanj razvojov v okolju za vse tiste sestavine, o katerih meni, da je zanje potrebno. V procesu izbiranja ključnih kazalcev za planske cilje se izbira na eni strani splošne kazalce uspešnosti

podjetja in na drugi strani določene kazalce, vezane na posamezne podstrukture podjetja. Strateške cilje je treba postaviti za vse podstrukture, tako materialne kot nematerialne.

Postavljanje strateških ciljev je lahko različno. Te cilje je moč izoblikovati vsaj na dva načina, ki si ne nasprotujeta. Prvi način je integralni, ki ga bom v nadaljevanju naloge tudi uporabila, drugi način pa je z zbirnimi plani.

Pri integralnem načinu najprej oblikujemo nekaj ciljev celotnega poslovanja, npr. časovno serijo gibanja stopnje donosnosti, hitrost obračanja poslovnih in obratnih sredstev, zaželen delež dobička v realizaciji itd. Na temelju tako izoblikovanih integralnih ciljev si mora vodstvo postaviti vprašanje, kaj in kako se mora v podjetju delati, da se bodo ti cilji dosegli.

Donosnost je končni rezultat procesa reprodukcije, na katerega vplivajo dogajanja v okviru poslovnih funkcij. Za vsako od njih izluščimo, kaj je možno in kaj je treba storiti, da bodo izoblikovani integralni planski cilji doseženi. Končni rezultat tega procesa so izoblikovani integralni planski cilji (cilji celote) in delni planski cilji po poslovnih in funkcijskih področjih.

5.3.1 Splošni strateški planski cilji

Splošni strateški planski cilji podjetja Re-Forma, ki jih namerava doseči v obdobju 2009–2014, je vrednost čiste dobičkonosnosti lastnega (osnovnega) kapitala in dolgoročnih rezervacij. Čista dobičkonosnost lastnega kapitala in dolgoročnih rezervacij je treba upoštevati kot glavni strateški planski cilj podjetja. Dosedanja raven čistega donosa vloženega kapitala z dolgoročnimi rezervacijami je v skladu s pričakovanji lastnikov, vendar so pričakovanja za prihodnost veliko večja, zato bo potrebno doseči takšno dobičkonosnost, ki bo na ravni primerljivih podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih.

Splošni strateški planski cilji podjetja Re-Forma so podani v tabeli 23, kjer so upoštevani rezultati poslovanja iz leta 2007 ter polletni rezultati v letu 2008, ob predpostavki, da bo podjetje v drugi polovici leta poslovalo v enaki uspešnosti.

Tabela 23: Strateški planski cilji dobičkonosnosti lastnega kapitala z dolgoročnimi rezervacijami podjetja Re-Forma v obdobju 2009–2014

Osnovni planski cilji	Preteklo leto	Tekoče leto	Cilji				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Čista dobičkonosnost lastnega kapitala in dolgoročnih rezervacij (%)	53,75	64,42	70	75	80	85	90
Čista dobičkonosnost prihodkov (%)	3,84	27,49	35	40	45	50	55

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Re-Forma, 2007, 2008.

5.3.2 Strateški planski cilji podjetja po podstrukturah

Iz osnovnega strateškega planskega cilja je vodstvo podjetja na osnovi predvidevanj in izsledkov SWOT analize izbralo strateške planske cilje za področje tržne podstrukture, podstrukture proizvoda/storitve, finančne, kadrovske in organizacijske podstrukture, kar je prikazano v tabeli 24.

Tabela 24: Strateški planski cilji podjetja Re-Forma po podstrukturah

Podstruktura	Planski cilj po podstrukturah
Tržna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> - povečanje tržnega deleža v domačem okolju ter prodor na tuji trg, - izvajanje intenzivnih trženjskih aktivnosti, - zadovoljstvo odjemalcev.
Podstruktura proizvoda/storitve	<ul style="list-style-type: none"> - ohranjanje ter povečanje kvalitete storitev, - ponudba visoko kakovostnih storitev in proizvodov, - opuščanje dejavnosti z nizkimi prometi in donosi, - ponudba novih proizvodov – izgradnja objektov za trg.
Tehnološka podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> - poenotenje nabavnih mest in postopkov, - pri enakih nabavnih pogojih dajati prednost slovenski proizvodnji.
Finančna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> - ohranjati ugodno razmerje med dolžniškim in lastniškim kapitalom, - ustrezna garancija za poplačilo terjatev večjih odjemalcev, - zniževanje stroškov dejavnosti, - ohranjati pozitivno poslovanje v vseh organizacijskih enotah, - povečanje obsega poslovanja.
Kadrovska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> - ohranjanje ter dopolnjevanje izobrazbene strukture zaposlenih, - izdelava sistema motiviranja zaposlenih, - ohranjanje števila zaposlenih na ekonomsko upravičeni ravni.
Organizacijska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> - ohranjanje obstoječe dobro zasnovane organizacijske podstrukture, - ohranjanje uspešnega informacijskega sistema.

Vir: Strateški cilji podjetja Re-Forma, 2007.

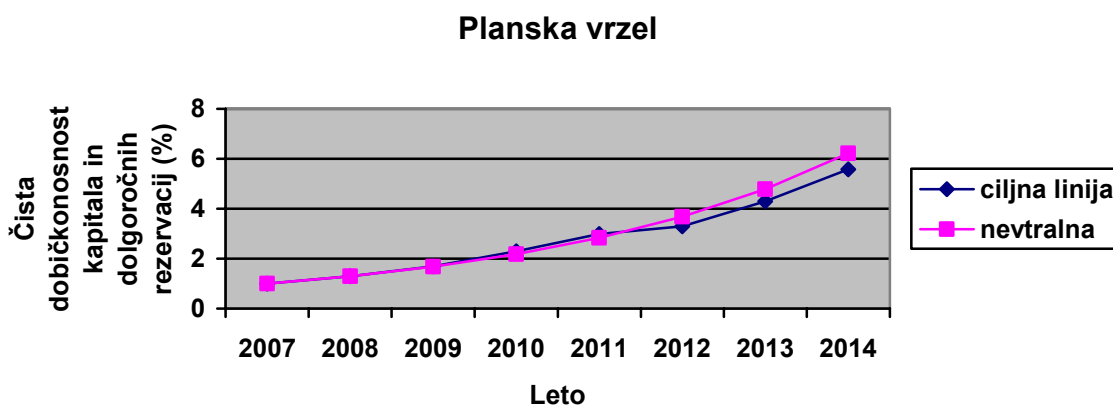
5.3.3 Ugotavljanje planskih vrzeli

Na osnovi ciljnih linij in s primerjanjem teh z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja je možno ugotoviti in opredeliti morebitne planske vrzeli, razkorake, ki se jih v podjetju poskuša odpraviti z dodatnimi ali povsem novimi strategijami (Pučko, 2003, str. 167).

Plansko vrzel čiste dobičkonosnosti kapitala in dolgoročnih rezervacij podjetja Re-Forma za obdobje 2007–2014 prikazuje slika 14. Nevtralno linijo sem določila na osnovi rasti kazalca čiste dobičkonosnosti kapitala in dolgoročnih rezervacij. Ta rast je znašala 19 % za leto 2008 v primerjavi z letom 2007. Če predpostavljamo, da bi bila nevtralno ocenjena rast v naslednjih letih 30 % na leto, lahko hitro ugotovimo, da imamo plansko vrzel skoraj v celotni liniji kazalnikov zanemarljivo oziroma bi ob tako uspešnem nadaljnjem poslovanju celo presegli zastavljene cilje.

Vrednosti za čiste dobičkonosnosti kapitala in dolgoročnih rezervacij so podane v tabeli 23 na strani 63.

Slika 14: Planska vrzel čiste dobičkonosnosti kapitala in dolgoročnih rezervacij podjetja Re-Forma za obdobje 2007–2014



Pri oblikovanju strategije je treba zelo natančno upoštevati plansko vrzel in strategijo oblikovati tako, da se z njo zapolni čim več planskih vrzeli. Za rast podjetja je rast dobičkonosnosti kapitala vsekakor potrebna. Z ustrežno strategijo podjetja se mora nadaljevati poslovanje tako, da se zapolni oziroma odpravi vsakršna vrzel.

5.4 Razvijanje celovite in poslovne strategije

V prejšnjih poglavjih sem preučila zunanje in notranje okolje podjetja, ovrednotila sem trenutno stanje podjetja, analizirala strateške dejavnike prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, opredelila temeljne cilje, kar je skupaj osnova za razvijanje celovite in poslovne strategije.

Kot metodološki pripomoček za razvijanje strategije uporabljam Ansoffovo matriko rasti pri celoviti strategiji ter Porterjev model generičnih strategij pri poslovnih strategijah.

5.4.1 Razvijanje celovite strategije

Podjetje Re-Forma je mlado podjetje, zato se je nujno treba posluževati strategij, ki so namenjene rasti in razvoju ter služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin, kar je tudi temeljna naloga podjetja. Različne kombinacije pomenijo predvsem uvajanje proizvodov, storitev, metod ali trgov.

Pri tem izhajam iz spoznanja, da so že sami strateški planski cilji usmerjeni na rast podjetja, ki ima ob trenutni dinamiki gospodarskega razvoja veliko možnosti za razvoj. Cilji podjetja bodo tem bolj stvarni, čim bolj bodo odsevali in povečali sedanji obseg poslovanja, normalno pričakovano rast prodaje obstoječih proizvodov, storitev v prihodnosti in dodatno pričakovane poslovne rezultate od poslovnih sprememb, ki jih lahko podjetje uvede v prihodnosti.

Vodstvo podjetja mora na temelju teorije rasti in razvoja podjetja in na temelju svojih potreb razviti obetavne možne celovite strategije razvoja podjetja, pri čemer se lahko opre na Ansoffovo matriko rasti (Slika 4, str. 21):

Celovita strategija je lahko glede na rezultate SWOT analize podjetja ter postavljene strateške cilje po eni strani strategija obdelave trga ter strategija diverzifikacije, z vidika zagotavljanja konkurenčne prednosti pa bo moralo podjetje uresničevati strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti in osredotočene diverzifikacije, ki spadata k poslovnim (generičnim) strategijam.

Strategija obdelave trga poskuša izboljšati razmerje med izkupički in stroški podjetja. Povečanje tržnega deleža je tu eden bistvenih ciljev, ki je osredotočen na obstoječi domači in tuji trg. Ta strategija pomeni intenziviranje trženjskih naporov na obstoječih trgih. Glede na svoje značilnosti je od vseh strategij najmanj tvegana.

Strategija diverzifikacije je od vseh tipov osnovnih strategij razvoja podjetja najbolj tvegana. Motive zanjo podjetja vidijo v zmanjševanju rasti panoge ali v stagnaciji oziroma upadanju panožne realizacije. Včasih je motiv umik pred premočnimi konkurenti. K diverzifikaciji spodbuja tudi nestabilno povpraševanje z značilnostmi ciklične komponente. V nekaterih primerih poskušajo gospodarske organizacije s to strategijo zmanjšati odvisnost od dobaviteljev. Razlog za diverzifikacijo je lahko potreba po reinvestiranju nerazdeljenih dobičkov. Seveda pa je ta strategija pogosto motivirana tudi z željo po graditvi pozicije moči. Pogosti motivi so tudi zaznane možnosti izrabe sinergijskih učinkov (npr. boljša izraba kadrov ali materialnih virov).

V nadaljevanju naloge opisujem značilnosti, ki jih morajo imeti predlagane strategije rasti v podjetju Re-Forma.

Strategija obdelave trga

Glavni namen obdelave trga je izboljšati razmerje med stroški in izkupički, kar poskušamo doseči z večanjem tržnega deleža. Strateško smiselni cilj podjetja Re-Forma je obvladovanje vsaj 30 % deleža domačega trga na področju gradbeništva v posavski regiji, 8 % v ostalih delih Slovenije ter 5 % deleža na tujem trgu na področju vzhodne Evrope, predvsem na Balkanu. Za doseg tega mora podjetje izpeljati tržne aktivnosti v celotnem tržnem spletu,

katerega instrumenti so izdelki oziroma storitve, cena, prostor in promocija. Vsi ti instrumenti pa morajo v čim večji meri zadovoljiti pričakovano korist kupcev/odjemalcev, to je njihove potrebe, nivo stroškov, ugodnosti, komuniciranje z njimi.

Glede na dosedanje izkušnje, tržni delež in velikost podjetja se mora podjetje še intenzivneje potruditi za doseg vodilnega podjetja na tem področju v gradbeni panogi, marketinška strategija pa mora biti oblikovana za doseg ciljnega tržnega deleža. Seveda zahteva strategija obdelave trga ustrezno strateško obnašanje tudi na vseh drugih poslovno-funkcijskih področjih.

Podjetje deluje v gradbeni panogi in ciljni trg podjetja je celoten segment gradbeništva na področju Slovenije in del področja vzhodne Evrope. Da bo podjetje uspešno uresničevalo strategijo obdelave trga, mora diferencirati svojo ponudbo, in sicer mora imeti naslednje elemente razlikovanja:

- izdelke z višjo kakovostjo od konkurence,
- kakovostne storitve, ki slonijo na hitri, točni in celoviti storitvi – sistemski dobavitelj,
- usposobljeno in kooperativno prodajno, tehnično in inženirsko osebje.

Svojo ponudbo bo moralo podjetje nujno pozicionirati ob:

- visoki kakovosti in zanesljivosti izdelkov in storitev,
- ugodnem razmerju cena – kakovost,
- ponujanju izdelkov in storitev, ki so v skladu z zakoni, uredbami in mednarodnimi standardi.

Strategija razvoja tržnega spleta bo morala zajemati skupine proizvodov, ki se tržijo na ciljnem trgu, in sicer:

- gradbeni projekti (idejni projekt, projekt za pridobivanje gradbenega dovoljenja, projekt za izvedbo),
- inženirske storitve (organiziranje, vodenje in nadziranje investicije),
- gradbeni objekti (poslovni prostori, stanovanjski bloki, stanovanjske hiše, kulturni prostori itd.),
- posamezni elementi opreme (vse vrste talnih oblog, notranja oprema itd.).

Pri tem je pomembno, da notranja oprema in ostali elementi pri gradnji objekta niso proizvod podjetja, temveč v celoti kupljeni pri različnih dobaviteljih in predstavljajo komplementarni program osnovnim proizvodom.

Ker se v podjetju razpolaga z ustreznimi viri za obvladovanje trženja tovrstnih izdelkov, vidim tukaj veliko možnost rasti s prevzemanjem trga konkurenci, ki teh sposobnosti nima v celoti oziroma jih ima bistveno manj. Ker je vsak projekt in objekt svojstvene narave, so vsi izdelki v veliki meri diferencirani, čemur se je potrebno bistveno bolj nenehno posvečati. To

predstavlja občutno povečanje porabe delovnega časa, kar se odraža v povečanju stroškov poslovanja.

Za zagotovitev rasti prodaje na trgu se je treba nujno posvečati distribucijskemu sistemu in tako izdelke kot storitve približati uporabnikom, odjemalcem. Logistični center prodaje mora slediti že zastavljenemu cilju prodaje izdelkov in storitev preko hčerinskih podjetij na trgu vzhodne Evrope, predvsem na področju Balkana.

Za temeljito obdelavo trga je neizogibno potrebna tudi velika promocija podjetja, oglaševanje je treba okrepiti predvsem na naslednjih področjih:

- v slovenski in tuji strokovni literaturi,
- na srečanjih strokovnih združenj (inženirske zbornice, obrtne zbornice itd.),
- z oglaševanjem ter razstavljanjem na lokalnih in mednarodnih sejmih,
- z izdelavo kvalitetne internetne predstavitve,
- z izdelavo predstavitvenega gradiva podjetja, izdelkov in storitev,
- s predstavitvijo podjetja in programa pri večjih uporabnikih,
- z intenzivno osebno prodajo (trženje »One to One«).

Politika cen mora biti za celotni trg enotna za domači in tuji trg, diferenciacije cen je treba izvajati po tržnih področjih – glede na razvitost območja in učinkovitost trga – ter po odjemalcih – glede na obseg prodaje in vrsto odjemalcev.

Ključna vrzel, ki se pojavlja pri tej strategiji, je ustrezno usposobljen kader za izvajanje agresivnega trženja. Težava pa so hkratna vse večja finančna sredstva, ki bodo neizogibno potrebna pri večanju števila distribucijskih kanalov in promocije.

Strategija diverzifikacije

Diverzifikacija lahko poteka v več smereh, v horizontalni in vertikalni. Pri horizontalni diverzifikaciji podjetje uvaja predvsem nove proizvode in storitve ter z njimi osvaja nove tržne pozicije. Pri vertikalni diverzifikaciji pa se podjetje povezuje predvsem z dobavitelji na eni in odjemalci na drugi strani. Diverzifikacijo je mogoče uresničiti s strateško povezavo, s skupnimi vlaganji, s priključitvijo kakšnega podjetja, z združitvijo ali preko strategije notranje rasti.

Strateška povezava je ena od možnih strategij diverzifikacije. O strateški povezavi govorimo, ko se najmanj dva partnerja povežeta z namenom, da skupaj nastopata na trgu in izboljšata svojo konkurenčno možnost. Prednosti, ki sledijo iz te povezave, so razvidne na različnih področjih. Skupna zveza omogoča lažji dostop do različnih virov, zniževanje stroškov nastopanja na trgu in razvoja, tehnološke razvitosti, skupni nastop na trgu, izkoriščanje prednosti celovite prodajne in servisne mreže, večjo pogajalsko moč ipd. Ob prednostih, ki jih prinesejo skupne zveze, pa lahko pride tudi do negativnih vplivov, ki se jim je potrebno izogibati. Če so pogajanja med partnerji že na samem začetku težka in neuspešna, do strateške povezave praviloma sploh ne pride. Obstajajo še druge nevarnosti, kot je izkoriščanje enega

partnerja s strani drugega, bojazen prevelike odvisnosti od enega dobavitelja ali odjemalca, izguba ostalih poslovnih partnerjev zaradi povezave, želja po akviziciji enega od partnerjev, izguba konkurenčnih prednosti zaradi slabih odnosov itd.

Podjetje Re-Forma deluje na trgu s pomočjo povezave dveh družb, od katerih se ena ukvarja izključno s projektiranjem, druga pa s prodajo različnih vrst talnih oblog, do odjemalcev pa podjetje nastopa skupaj še s stalnimi kooperanti. Podjetje sodeluje z različnimi kooperanti, ki jih izbira v odvisnosti od lastnosti in zahtevnosti posameznega projekta ter od primernosti lokacije, kjer se projekt izvaja. Teži se k izboru kvalitetnih in zanesljivih kooperantov, ki so čim manj oddaljeni od izvajanja aktivnosti, saj se s tem znižujejo stroški poslovanja, roki odzivnosti pa so čim krajši, kar bistveno vpliva na ugled podjetja.

Pri strategiji skupnih vlaganj pride praviloma do novonastalega podjetja, ki je ustanovljeno z namenom, da samostojno opravlja poslovno dejavnost. Partnerji lahko v tako podjetje (projekt) vložijo finančna sredstva, material in znanje (»know-how«). Prednosti skupnih vlaganj so boljši izkoristek prednosti posameznega partnerja, zmanjšanje rizika prodora na novo poslovno področje, zmanjšanje stroškov razvoja, prehod na poslovno področje, kjer podjetje do sedaj ni bilo prisotno itd. Izkoriščanje prednosti, ki jih nudijo skupna vlaganja, je treba dobro in natančno predvideti, preden se gre v takšne navezave, smiselno pa je tudi dobro spoznati partnerja, s katerim bo podjetje podprlo skupni projekt.

Za podjetje Re-Forma je to povezovanje v fazi nastajanja in uveljavljanja podjetja izrednega pomena, še posebno povezovanje z že prepoznanimi in uveljavljenimi podjetji, saj bo to bistveno pripomoglo k hitrejšemu razvoju.

Do horizontalne diverzifikacije bi podjetje lahko prišlo tudi z nakupom že obstoječega podjetja, ki se ukvarja z eno od dejavnosti, ki so pri trženju inženirskih storitev bistvenega pomena. Mednje vsekakor sodijo tlakarska, keramičarska, slikopleskarska, fasaderska in ne nazadnje tudi mizarska dejavnost. To so dejavnosti, ki so v tem obdobju najbolj iskane in zasedene dejavnosti. S tem bi podjetje pridobilo novo prednost pred konkurenti, saj bi lahko na svojih projektih bistveno izboljšali nadzor nad kvaliteto izvajanja ter občutno skrajšali čas odziva. Hkrati pa bi z mizarsko dejavnostjo lahko razvijali nove, edinstvene produkte, s katerimi bi lahko v celoti nastopali na trgu, še posebno pri razvoju celovite ponudbe poslovnim in turističnim objektom. Na tujem trgu Balkana pa bi delovali kot eno najbolj konkurenčnih podjetij, saj že zdaj prednjači izreden sloves kakovostne slovenske mizarske industrije in storitev.

Združitev je ena od opcij strateškega razvoja podjetja, ki jo narekuje vse hitrejši in dražji tempo razvoja podjetij. Konkurenca je na trgu zelo močna, zato podjetja z združevanjem poizkušajo slediti tem spremembam. Nekaj prednosti združitev je podobnih kot pri že razčlenjenih strategijah, in sicer manjši stroški razvoja, močnejše pogajalske pozicije (do dobaviteljev in odjemalcev), iskanje cenejših virov financiranja razvoja in prodaje; nekaj prednosti pa je novih, kot so izkoriščanje sinergijskih učinkov (ena uprava, skupna nabava, manjša administracija idr.). Združevanje je sicer lahko najcenejši način rasti in krepitve osrednjih sposobnosti podjetja, a je v tem trenutku še mnogo prezgodaj razmišljati o njej, saj se more podjetje najprej uveljaviti in ustaliti, za kar bo potrebovalo še veliko let.

Vse do sedaj omenjene oblike strategije diverzifikacije temeljijo na tako imenovani zunanji rasti. Strategija notranje rasti predvideva izkoriščanje vseh potencialov v podjetju, ki za to potrebuje veliko kapitala, ki pa ga Re-Forma zaenkrat še nima, zato je prisiljena najeti kredite, če bi želela investirati v lastne projekte za prodajo na trgu.

Strategija diverzifikacije na osnovi zunanje rasti je sicer hitro izvedljiva strategija rasti, prinaša pa težave predvsem zaradi različne kulture podjetij, različnih informacijskih sistemov, različnih nivojev plač med posameznimi regijami in želja managerjev po ohranjanju in prevzemanju moči odločanja. Naslednja velika ovira za uspešnost tovrstne strategije je tudi nezadostno znanje za izpeljavo potrebnih pravnih in organizacijskih procesov.

Glede na navedene strategije je za Re-Formo v tem trenutku najboljša strategija povezovanja, v prihodnosti ob zadostnosti lastnega kapitala pa še strategija nakupa določenega podjetja.

5.4.2 Razvijanje poslovne strategije

Podjetje Re-Forma deluje na treh strateških poslovnih področjih, zato lahko za celotno podjetje oblikujemo več poslovnih strategij. Te bom izvedla iz generične strategije, ki jih je opredelil Porter in temeljijo na tem, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčnih prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja.

Glede na to, kako podjetje dosega svojo konkurenčno prednost, je Porter (1998, str. 195) razdelil generične poslovne strategije na:

- strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti in
- strategijo diferenciacije.

Za generično poslovno strategijo podjetja Re-Forma bi opredelila strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti za področje trženja talnih oblog ter z njimi povezane storitve. Za to strategijo sem se odločila predvsem zato, ker je povpraševanje s strani ciljnih odjemalcev podjetja cenovno elastično.

Opremljeni objekti so trajna dobrina in v nakupni proces trajnih dobrin večje vrednosti so odjemalci pripravljeni vložiti več časa in energije. To pomeni, da ponudbeno vrednost za vsak posamezen sklop preverijo pri večjem številu ponudnikov enakih izdelkov in storitev, preden se odločijo za nakup pri obravnavanem podjetju. Pri analizi tržne podstrukture sem ugotovila, da ima poleg kakovosti, oblikovanja in funkcionalnosti pomembno oziroma celo ključno vlogo pri izbiri v skupini ciljnih odjemalcev Re-Forme tudi cena. S svojimi izdelki in storitvami se poskuša približati srednjemu in višjemu cenovnemu razredu, da lahko odjemalci zadovoljijo osnovne potrebe ter uveljavljajo potrebe po prestižu. V vsakem primeru pa vsi odjemalci težijo k temu, da je cena pri izdelkih in storitvah čim ugodnejša.

Cena je lahko zelo močno trženjsko orožje. To še posebno velja na kratek rok, saj se v primeru, ko se cena spremeni na ugodnejšo, odjemalci na te spremembe takoj odzovejo, še posebej, če je cena bistveno ugodnejša od konkurenčnih podjetij. Seveda lahko konkurenčna podjetja pri tovrstnih dejanjih sledijo, kar za vse predstavlja nevarnost v obliki znižanja

prihodka. Cena lahko zato postane konkurenčna prednost le v primeru, ko so stroški poslovanja podjetja nižji od stroškov konkurence.

Stroškovna učinkovitost se bo dosegla z učinkovitostjo poslovanja in z obsegom poslovanja, ki bo večji od konkurence, kar pomeni, da je treba nenehno planirati, zniževati stroške poslovanja in dobro organizirati vsako dejavnost. Bistvena lastnost prodaje izdelkov in storitev je torej ugodna cena, zato je zelo pomembno, da je strošek dela in zaposlenih čim nižji.

Na področju inženiringa podjetje Re-Forma pretežno izvaja projekte, objekte ali adaptacije objektov, ki so vsak zase izredno specifične narave. Treba se jim je posebej posvetiti in velikokrat poiskati rešitve pri izdelkih višjih cenovnih blagovnih znamk in kakovosti, zato je nujno, da se sledi tudi strategiji osredotočene diferenciacije, za katero sem se odločila na osnovi pridobljenih podatkov iz analize podstrukture proizvodov in storitev.

Pri strategiji osredotočene diferenciacije je treba odgovoriti na vprašanje, kako priti do diferenciacije izdelkov ali storitev, identificirati odjemalčeve verige vrednosti ter oceniti obstoječe vire diferenciacije. Diferenciacija izdelka ali storitve izhaja iz tega, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca. Podjetje lahko poveča svojo diferenciacijo na dva temeljna načina, in sicer lahko postane edinstveno pri opravljanju svojih obstoječih diskretnih aktivnostih ali pa spremeni svojo verigo vrednosti na način, ki bo povečal njeno edinstvenost. Tisti, ki želi svoje proizvode ali storitve diferencirati, mora poiskati načine, ki mu bodo navrgli presežek izkupička nad stroški diferenciacije. Tisti, ki je nosilec diferenciacije, poskuša ohraniti približno enakost stroškov s svojimi konkurenti s tem, da zmanjšuje stroške na vseh tistih področjih, ki ne vplivajo na diferenciacijo.

Re-Forma ima na ciljnem trgu možnost prispevati k povečanemu ustvarjanju vrednosti v odjemalčevi verigi vrednosti na naslednjih področjih:

- kakovosten inženiring storitev,
- celovitost ponudbe,
- odgovornost za svoje izdelke in storitve,
- superiornost v znanju – neprestan stik z razvojnimi trendi.

Strategija diferenciacije je možna pot za izboljšanje konkurenčne prednosti podjetja Re-Forma na domačem in tujem trgu.

5.5 Uresničevanje strategije in kontrola uresničevanja strategije

Namen magistrskega dela zahteva v procesu strateškega načrtovanja izvedbo študije do te točke, zato bom naslednje faze navedenega procesa tukaj samo na kratko opisala.

Po izoblikovani strategiji na korporacijski, poslovnih in funkcijskih ravneh se mora pozornost strateškega poslovanja premakniti k njihovemu uresničevanju. Tako organizacija dopolnjuje prvo fazo celotnega upravljalno-poslovnega procesa, to je planiranje, s še preostalima dvema, z uresničevanjem in s kontrolo (Pučko, 2003, str. 319).

Uresničevanje strategij ima kot faza tudi določene planske sestavine. Že ko začnemo v organizaciji razvijati programe in ko izdelujemo predračune za aktivnosti, ki jih vsebujejo programi, pa tudi ko planiramo projekte ali pripravljamo taktične plane organizacije, smo začeli z uresničevanjem sprejetih strategij. Vendar je ta del uresničevanja še vedno tudi planiranje. Narekuje nam opravljanje določenih sprememb v organizacijski strukturi. Največkrat so z uresničevanjem strategij povezane kadrovske spremembe na posameznih organizacijskih položajih, spremembe v nagrajevanju, organizaciji dela, informacijskemu sistemu in kot zelo težaven proces v organizacijski kulturi podjetja.

Brez kontroliranja ne bi bilo ustreznega uresničevanja sprejetih strategij. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenga in doseženega od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljalnih akcij. Kontrola izpolnjevanja strateških planov je nujna, da jih je mogoče uresničevati. Sistem kontrole mora biti čim bolj enostaven in zahtevati čim manj časa. V procesu kontrole je zelo pomemben dobro organiziran in strukturiran poslovno-informacijski sistem, ki naj v realnem času zagotavlja informacije o poteku uresničevanja strategije preko izbranih kazalnikov. Kontrola uresničevanja je ključna točka povratne zveze nekega modela strateškega managementa. Če ta pravočasno zazna odmike in jih posreduje na mesto odločanja, bo sistem hitro reagiral in se prilagajal novonastalim in predvsem prihajajočim razmeram ter tako po najkrajši poti dosegel cilje.

6 ZAKLJUČEK

Podjetje Re-Forma se ukvarja z inženirsko dejavnostjo v gradbeništvu. Obseg dejavnosti je odvisen od značilnosti vsakega posameznega projekta in seveda od posameznikovih interesov na različnih stopnjah sodelovanja pri projektu. Vodja projekta usmerja delovanja članov tima k doseganju zelenih rezultatov in postavljenih ciljev.

Za uspešno poslovanje se je treba nenehno truditi za izboljšanje kakovosti svojih storitev, ki se odraža v subjektivnem zaznavanju odjemalcev, porabnikov oziroma investitorjev. Z njimi je nujno treba vzpostavljati strokovne odnose, si pridobivati njihovo zaupanje ob kakovostnem izvajanju del ter se hitro odzivati na njihove želje. Z vsemi naštetimi aktivnostmi se dejansko povečuje vrednost podjetja v njihovih očeh.

S povečanjem kakovosti, vrednosti in zaupanja se večja investitorjevo zadovoljstvo, ki se bo pri naslednjih investicijah z veseljem odločil za izbor obravnavanega podjetja pri izvajanju gradbenih aktivnosti ter ga priporočil še ostalim potencialnim porabnikom tovrstnih storitev. Za podjetje je torej ustvarjanje takšnega pozitivnega odnosa z investitorjem izrednega pomena.

Cilj podjetja je do leta 2012 postati razpoznavno podjetje, s pretežnim tržnim deležem na ožjem področju delovanja, prodreti na tuji trg ter biti korak pred konkurenco.

Podjetje se trenutno nahaja v fazi pospešene rasti in ima v primerjavi s konkurenco dober tržni položaj. Okolje, v katerem se trenutno nahaja, je ugodno za nadaljnjo rast in razvoj, saj se slovensko okolje pospešeno razvija ob pomoči Evropske unije.

Podjetje je zelo dobro prilagojeno potrebam trga, hitro odzivno, nudi kakovostne, celovite storitve v gradbeništvu, ima zaposlen mlad kader, ki ob pomoči dobrega informacijskega sistema uspešno zadovoljuje potrebe odjemalcev. V prihodnosti svetujem, da intenzivneje prodira tako na domače kot tuje trge, predvsem v sosednjo državo Hrvaško, BiH, Srbijo, Črno goro in Makedonijo, kjer so možnosti za delovanje še v precejšnjem razvoju. Posebno pozornost gre posvetiti razpoznavnosti podjetja ter pridobivanju novega strokovno izobraženega kadra. Analiza panoge sicer ne predvideva kakšnih bistvenih kratkoročnih sprememb, vendar se nevarnost vstopa novih konkurentov iz leta v leto povečuje zaradi privlačnosti panoge.

Strategije rasti so lahko različne, vse modernejše strategije vključujejo dve do tri klasične strategije, katere moramo nenehno preverjati in dopolnjevati.

Strateško načrtovanje v podjetju mora obstajati in to ne glede na velikost podjetja. Proces je lahko formaliziran in uveljavljen v celotni strukturi podjetja, lahko le kot formalno zapisana vizija, poslanstvo in cilji, ki se odražajo v letnih načrtih, ali pa je vse skupaj le v glavi glavnega managerja, ki intuitivno ali na osnovi pravočasnih zaznav v okolju vodi podjetje k cilju.

Podjetje mora za svoj razvoj in obstoj imeti jasne cilje, ki segajo v »obvladljivo« prihodnost, in bolj ali manj začrtano pot, kako do cilja prispeti. Re-Forma ima oblikovano svojo vizijo, poslanstvo, zastavljene jasne in uresničljive cilje ter opredeljene trženjske strategije, s katerimi se ti cilji dosegajo. Razvija se lahko tako z dobro kot slabo strategijo, celo brez nje, ne more pa se razvijati brez ciljev. Podjetje je mlado, zato se mora nujno posluževati strategij, ki so namenjene rasti in razvoju ter služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin.

Podjetju predlagam razvijanje celovite strategije, ki je glede na rezultate SWOT analize ter postavljene strateške cilje po eni strani strategija obdelave trga ter strategija diverzifikacije, z vidika zagotavljanja konkurenčne prednosti pa podjetju predlagam uresničevanje strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti in osredotočene diferenciacije, ki spadata k poslovnim (generičnim) strategijam.

Za uspešno uresničevanje strategije obdelave trga mora podjetje diferencirati svojo ponudbo z izdelki z višjo kakovostjo od konkurence, s kakovostnimi storitvami, ki slonijo na hitri, točni in celoviti storitvi, z usposobljenim in kooperativnim prodajnim, tehničnim ter inženirskim kadrom. Svojo ponudbo pa mora podjetje nujno pozicionirati ob visoki kakovosti in zanesljivosti izdelkov in storitev, ob ugodnem razmerju cena – kakovost, ponujanju izdelkov in storitev, ki so v skladu z zakoni, uredbami in mednarodnimi standardi.

Podjetju predlagam strategijo vertikalne diverzifikacije z dobavitelji iz preprostega razloga za lažji, hitrejši dostop, skupen nastop na trgu, zniževanje stroškov nastopanja na trgu in razvoja, izkoriščanje prednosti celovite prodajne in servisne mreže, večjo pogajalsko moč. Vertikalna diverzifikacija je še zlasti pomembna na oddaljenih projektih.

Poseben pomen ima poslovna strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti. Podjetje jo bo dosegalo z učinkovitostjo in obsegom poslovanja, ki bo presegel poslovanja konkurence.

Ključ je v nenehnem planiranju, zniževanju stroškov poslovanja ter v dobro organizirani in razčlenjeni vsaki dejavnosti.

S sledenjem strategiji diferenciacije, kot izvajanje kakovostnega inženiringa storitev, celovitosti ponudbe, odgovornosti za svoje proizvode/storitve in superiornosti v znanju, vidim možno pot, kako lahko podjetje Re-Forma izboljšuje konkurenčno prednost na domačem in tujem trgu.

7 LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

1. Banič, I. D. (1999). *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. 55 str.
2. Belak, J. (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. 1. izdaja. Gubno: MER Evrocenter. Str. 6–8.
3. Belak, J., et al. (1998). *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. 3. izdaja. Gubno: MER Evrocenter. 139 str.
4. Bizjak, F. et al. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 107 str.
5. Carson, D. (1998). The Evolution of marketing in small firms. *European Journal of Marketing*, 19. Str. 297–306.
6. Carson, D., et al. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London: Prentice Hall Europe. 144 str.
7. Coulter, M. K. (1998). *Strategic management in action*. New Jersey: Prentice-Hall Inc. 383 str.
8. Dimovski, V., et al. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 86 str.
9. Dobson, P., Starkley, K. (1993). *The Strategic management blueprint*. Oxford: Blackwell Publishers. 21 str.
10. Doyle, P. (1998). *Marketing management and strategy*. London: Prentice Hall Europe. 465 str.
11. Duh, M., et al. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor. Gubno: Založba MER – MER Evrocenter. 54 str.
12. Foster, M. J. (1993). Scenario planning for small business. *Long Range Planning*, 26 (1). Str. 123-129.
13. Glas, M. (1993). Slovensko malo gospodarstvo: stanje, problemi in možnosti. *Slovenska ekonomska revija*, Ljubljana, 44 (6). Str. 531–558.
14. Glas, M. (2000). *Elementi strategije in razvoj politike do malega gospodarstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva. 29 str.
15. Hočevar, M., et al. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k razmišljanju, vodenju in nadziranju*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba. Str. 17–102.
16. Hunger, J. D., et al. (1996). *Strategic management*. Fifth edition. London: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 160 str.

17. Kaligaro, J. (2006). *Analiza bilanc – predavanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – CISEF. 10 str.
18. Kavčič, B., et al. (1990). *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. Str. 18–50.
19. Kline, M. (1995). *Strategije trženja. Kako razviti uspešno malo podjetje*. Zbornik gradiv za seminar Večerna šola podjetništva. Ljubljana: GEA College. Str. 7.1–7.21.
20. Kljajič, M. (2003). *Vloga in značilnosti strateškega planiranja v malih podjetjih v svetu in v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 19 str.
21. Kotler, F. (1996). *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga. 832 str.
22. Kralj, J. (1995). *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Str. 17–64.
23. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 326 str.
24. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 35 str.
25. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta. 421 str.
26. Močnik, D. (2003). *Management malih podjetij*. Maribor: Fakulteta za strojništvo. Str. 1–75.
27. Plut, H., et al. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče. Str. 14–121.
28. Porter, E. M. (1998). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: The Free Press. Str. 6–31.
29. Porter, E. M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press. 107 str.
30. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba. 43 str.
31. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba. 19 str.
32. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta 1991. Str. 12–214.
33. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Str. 1–358.
34. Rebernik, M., et al. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. 85 str.
35. Rojšek, I. (2002). *Trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 48 str.
36. Rozman, R., et al. (1993). *Management*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 110 str.

37. Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: The processes of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2 (1). Str. 1–16.
38. Tavčar, I. M. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management. 103 str.
39. Tajnikar, M. (1999). *Tvegano poslovanje – knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: GEA College. Str. 15–25.
40. Tompson, A. A., Strickland, J. A. (1999). *Strategic management: Concepts and cases*, 11th Ed. Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill. 55 str.
41. Stoffels, J. D. (1994). *Strategic issue management*. Oxford: The planning Forum. 19 str.
42. Vidic, F., et al. (1999). *Kako razviti uspešno podjetje*. 3. dopolnjena izdaja. Ljubljana: GEA College. Str. 13–33.
43. Zimmerer, W. T., Scarborough, M. N. (1996). *Entrepreneurship and new venture formation*. Upper Saddle River (N.J.). London: Prentice Hall. 149 str.

VIRI:

1. Analiza panoge gradbeništvo: Panoga, ki cveti. *Revija Kapital*. (2008). Najdeno 26. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/nepremicnine.php?idclanka=5702>
2. Bilanca stanja podjetja Re-Forma. (2007).
3. Brunner, P. (2004, 15. julij). Kako do učinkovite strategije podjetja. *SOCIUS*. Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.socius.si/si/knjiznica/upravljanje_sprememb/367/article.html
4. Drobne, P., Vadnjal, J. (2001, 15. november). Internacionalizacija – Izziv za mala in srednje velika podjetja. *Pospeševalni center za malo gospodarstvo*. Najdeno 25. marca 2007 na spletnem naslovu http://eic.japti.si/Pcmg/saktualno04_compa.htm
5. Gradbena dejavnost v tujini, Slovenija, 2007. (2007). *Statistični urad RS*. Najdeno 27. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1639
6. Izkaz uspeha podjetja Re-Forma. (2007).
7. *Izvajanje lizbonskega programa skupnosti*. (2005). Bruselj: Komisija evropskih skupnosti. Najdeno 12. marca 2007 na spletnem naslovu [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2005\)0551/_com_com\(2005\)0551_sl.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2005)0551/_com_com(2005)0551_sl.pdf)
8. Obrtna podjetja po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, 2005. (2007). *Statistični urad RS*. Najdeno 13. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/letopis/2007/03_07/03-05-07.htm?jezik=si
9. Organizacijska struktura podjetja Re-Forma. (2007).

10. Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2008. *Vlada RS, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR)*. (2008). Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/spoml08/PNGG2008SPriloga.pdf
11. *Poročilo o izvajanju Evropske listine za mala podjetja – Sporočilo komisije Svetu in Evropskemu parlamentu*. (2005). Luksemburg: Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti. Najdeno 12. marca 2007 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/2005_charter_docs/com_2005_30/com_30_sl.pdf
12. Poročilo o poslovanju podjetja Re-Forma. (2007).
13. Pravni red EU. *Urad Vlade RS za komuniciranje*. (2008). Najdeno 27. junija na spletnem naslovu <http://evropa.gov.si/pravni-red/>
14. Predstavitev podjetja Re-Forma. (2007).
15. Shematski prikaz inženirskega podjetja Re-Forma. (2007).
16. Sistematizacija dela v podjetju Re-Forma. (2007).
17. *Statistični letopis Republike Slovenije 2006*. (2006). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
18. Strateški cilji podjetja Re-Forma. (2007).
19. Vrednost opravljenih gradbenih del po področjih dejavnosti izvajalca in vrstah objektov. (2007). *Statistični urad RS*. Najdeno 27. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/letopis/2007/20-07.pdf>
20. Zakon o javnem naročanju. (2006). *Uradni list RS*. (št. 128/2006, 8. december 2006).
21. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*. (št. 42/2006, 19. april 2006).

PRILOGE

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Re-Forma.....	1
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Re-Forma	2

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Re-Forma

PODATKI IZ BILANCE STANJA (v EUR)			
Zap. št.	Postavka	Znesek na dan	
		Tekočega leta	Preteklega leta
	I. SREDSTVA		
1	Neopredmetena sredstva		
2	Dolgoročne aktivne časovne razmejitve		
3	Opredmetena osnovna sredstva	497,11	828,52
4	Naložbene nepremičnine		
5	Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil		
6	Dolgoročna posojila		
7	Dolgoročne poslovne terjatve		
8	Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo		
9	Zaloge		
10	Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil		
11	Kratkoročna posojila		
12	Kratkoročne poslovne terjatve	53.870,06	116.524,43
13	Denarna sredstva		
14	Kratkoročne terjatve do drugih	12.113,73	3.176,85
15	Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	5.270,93	274,74
16	SKUPAJ SREDSTVA	97.168,96	120.804,54
	II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV		
17	Kapital	28.141,02	16.214,69
18	Rezervacije		
19	Dolgoročne pasivne časovne razmejitve		
20	Dolgoročne finančne obveznosti		
21	Dolgoročne poslovne obveznosti		
22	Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev		
23	Kratkoročne finančne obveznosti	0,00	3.976,74
24	Kratkoročne poslovne obveznosti	65.705,33	100.613,11
25	Kratkoročne obveznosti do drugih		
26	SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	97.168,96	120.804,54

Vir: Bilanca stanja podjetja Re-Forma, 2007.

Podatki za tekoče leto so vzeti iz polletne bilance stanja podjetja in so uporabljeni le za primerjavo.

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Re-Forma

PODATKI IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA (v EUR)			
Zap. št.	Postavka	Znesek tekočega leta	Znesek preteklega leta
1	Čisti prihodki od prodaje	80.881,90	226.935,60
2	Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje		
3	Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve		
4	Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)		
5	Stroški blaga, materiala in storitev (5.1 + 5.2)	52.256,00	191.699,20
5.1	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	5.333,34	1.200,44
5.2	Stroški storitev	46.922,66	182.917
6	Stroški dela (6.1 + 6.2 + 6.3 + 6.4)	16.354,62	22.695,89
6.1	Stroški plač		
6.2	Stroški socialnih zavarovanj (brez stroškov pokojninskih zavarovanj)		
6.3	Stroški pokojninskih zavarovanj		
6.4	Drugi stroški dela		
7	Odpisi vrednosti (7.1 + 7.2 + 7.3)		
7.1	Amortizacija	331,41	497,12
7.2	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih		
7.3	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih		
8	Drugi poslovni odhodki		
9	Finančni prihodki iz deležev		
10	Finančni prihodki iz danih posojil		
11	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev		
12	Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb		
13	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti		
14	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti		
15	Drugi prihodki		
16	Drugi odhodki	25,04	600,00
17	Skupni prihodki (1 ± 2 + 3 + 4 + 9 + 10 + 11 + 15)	80.881,90	226.935,60
18	Skupni odhodki (5 + 6 + 7 + 8 + 12 + 13 + 14 + 16)	68.967,07	215.492,21
	Poslovni izid		
19	dohodek (17 – 18)	11.914,83	11.443,39
20	Negativni poslovni izid (18 – 17)		

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Re-Forma, 2007.

Podatki za tekoče leto so vzeti iz polletnega izkaza poslovnega izida podjetja in so uporabljeni le za primerjavo.