

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**IZBRANE OBLIKE RASTI MAJHNEGA PODJETJA:
DIVERZIFIKACIJA POSLOVANJA**

Ljubljana, januar 2004

DAMIJAN VOLAVŠEK

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 NAMEN DELA	1
1.2 CILJI DELA.....	2
1.3 METODE DE LA.....	2
1.4 ZASNOVA DELA	2
2 PODJETNIŠKA RAST.....	3
2.1 KAJ JE PODJETNIŠKA RAST.....	3
2.2 PREGLED OBLIK (STRATEGIJ) PODJETNIŠKE RASTI.....	4
2.3 ZUNANJE OBLIKE RASTI.....	5
2.3.1 Rast s pomočjo nakupa in prodaje licence.....	5
2.3.2 Rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize	5
2.3.3 Rast s pomočjo joint ventur.....	6
2.3.4 Mreženje in podpogodbništvo kot oblika rasti	6
2.3.5 Spojitve, pripojitve in prevzemi kot oblika rasti.....	6
2.4 NOTRANJE OBLIKE RASTI.....	7
2.4.1 Generična rast.....	7
2.4.2 Diverzificirana rast – diverzifikacija	8
2.4.2.1 Razvrstitev po različnih avtorjih	8
2.4.2.2 Razlogi za diverzifikacijo in nevarnosti le teh	10
2.4.2.3 Način diverzifikacije po Tajnikarju.....	11
2.4.2.3.1 Čista diverzifikacija.....	11
2.4.2.3.2 Diverzifikacija z razvojem novega proizvoda.....	12
2.4.2.3.3 Diverzifikacija s tržnim razvojem	12
2.4.2.4 Diverzifikacija v malem podjetju	13
3 PREDSTAVITEV METOD	14
3.1 SWOT-ANALIZA	14
3.2 KVALITATIVNO RAZISKOVANJE.....	17
3.2.1 Tri naloge kvalitativnega raziskovanja	18
3.2.1.1 Pridobivanje podatkov.....	19
3.2.1.2 Fokusiranje podatkov	19
3.2.1.3 Analiziranje podatkov	20
3.2.2 Načini kvalitativnega raziskovanja	21
3.3 CASE STUDY ANALIZA.....	21
3.3.1 Identifikacija primera.....	21
3.3.2 Notranji in uporabni interes o primeru.....	22
3.3.3 Študija določenega primera	22
3.3.4 Učenje iz določenega primera.....	23
3.3.5 Študije metod.....	23
4 ANALIZA PODATKOV	24
4.1 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI GRADBENIŠTVA	24
4.1.1 Gradbeništvo	25
4.1.2 Kratka analiza panoge	25
4.1.3 Strategija razvoja gradbeništva	27
4.1.4 Značilnosti panoge za mala podjetja	27

4.2 PREDSTAVITEV PODJETIJ	29
4.2.1 Podjetje α	29
4.2.2 Podjetje β	37
4.2.3 Podjetje γ	42
4.2.4 Podjetje δ	49
4.2.5 Podjetje ε	54
4.2.6 Kratek povzetek opisanih študij.....	60
4.3 SWOT-ANALIZA PODJETIJ.....	62
4.3.1 Prednosti in priložnosti	64
4.3.2 Slabosti in nevarnosti	65
4.4 KLJUČNE UGOTOVITVE IN IZHODIŠČA ZA ODLOČANJE (SINTEZA SWOT-ANALIZE).....	67
4.5 SINTEZA UGOTOVITEV O IZVAJANJU STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE V MAJHNEM GRADBENEM PODJETJU	69
5 SKLEP	71
6 LITERATURA IN VIRI.....	73
7 PRILOGA	76

KAZALO SLIK

Slika 1: Preglednica treh nalog pri kvalitativnem raziskovanju.....	18
Slika 2: Organizacijska shema podjetja α	33
Slika 3: Načela kroga stalnih izboljšav PDCA.....	35
Slika 4: Proces stalnih izboljšav	36
Slika 5: Organizacijska shema podjetja β	41
Slika 6: Organizacijska shema podjetja γ	47
Slika 7: Organizacijska shema podjetja δ	52
Slika 8: Organizacijska shema podjetja ε	58

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število gospodarskih družb v gradbeništvu v letu 2002	26
Tabela 2: Število zaposlenih v gradbeništvu v letu 2002.....	26
Tabela 3: Kronološki prikaz podatkov podjetja α	32
Tabela 4: Prikaz ključnih podatkov o poslovanju podjetja α	33
Tabela 5: Kronološki prikaz podatkov podjetja β	40
Tabela 6: Prikaz ključnih podatkov o poslovanju podjetja β	40
Tabela 7: Kronološki prikaz podatkov podjetja γ	46
Tabela 8: Prikaz ključnih podatkov o poslovanju podjetja γ	46
Tabela 9: Kronološki prikaz podatkov podjetja δ	51
Tabela 10: Prikaz ključnih podatkov o poslovanju podjetja δ	52
Tabela 11: Kronološki prikaz podatkov podjetja ε	57
Tabela 12: Prikaz ključnih podatkov o poslovanju podjetja ε	57
Tabela 13: Skupna tabela prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti obravnavanih podjetij v panogi gradbeništva.....	63

1 UVOD

Vse močnejša konkurenca sili podjetja k stalnemu prilagajanju in spremembam. Prilagajati se morajo na področju trženja, financ, kadrov in vodenja informacijskih sistemov. Cilj spreminjanja velikosti podjetja je doseči optimalno velikost, najboljše konkurenčno izhodišče za doseganje osnovnega cilja poslovanja, maksimizacijo dobička.

Danes je vedno več majhnih podjetij, v katerih imajo njihovi vodilni željo po rasti, vendar je njihova težava v tem, da nimajo dovolj ustreznega kadra, znanja, kapacitet in časa, da bi preučili in analizirali možnosti za sistematično uvedbo ene od oblik rasti. Med pogostimi oblikami rasti manjših podjetij, usmerjenih na zadovoljevanje potreb omejenega lokalnega trga, je diverzifikacija poslovanja običajno donosna, vendar zahtevna in tvegana oblika rasti.

Dober primer za empirično preučevanje so podjetja, ki so učinkovito izvedla diverzifikacijo poslovanja na sorodna področja in pri tem uspela obdržati stabilnost osnovne dejavnosti. V mnogih majhnih podjetjih so si z dobrim načrtovanjem in izbiro primerne oblike rasti zagotovili dolgoročno uspešnost poslovanja. To sta ključni nalogi, ki ju morajo opraviti v vsakem podjetju, kjer se odločajo za rast poslovanja.

Na izbor določene oblike rasti lahko vpliva veliko dejavnikov v zunanjem in notranjem okolju podjetja. S poznavanjem teh dejavnikov se lahko izognemo marsikateri težavi in si s tem olajšamo izbor strategije rasti, ki najbolj ustreza podjetju.

1.1 Namen dela

Namen dela je na podlagi kvalitativne analize primerov petih majhnih podjetij analizirati diverzifikacijo kot možno obliko rasti, motive in razloge (poslovne in osebne) podjetnikov za takšno odločitev. S pomočjo SWOT-analize želim predstaviti prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi so se v preučevanih podjetjih soočili pri izvedbi diverzifikacije na sorodna področja. V delu identificiram priložnosti, ki jih prinaša rast s pomočjo diverzifikacije za mala podjetja, in skrite pasti te vrste rasti, ki lahko pripeljejo podjetje v hude težave ali celo v stečaj.

Sklepi, ki izhajajo iz SWOT-analize petih majhnih podjetij, ki so izvedla diverzifikacijo poslovanja na sorodna področja, so koristni napotki za majhna podjetja, ki bi želela izvesti diverzifikacijo svojega poslovanja. Podjetja morajo dobro poznati svoje prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti preden se odločijo izvesti diverzifikacijo poslovanja. Osnovna dejavnost mora imeti stabilen tržni delež, prinašati pa mora reden vir dohodkov.

1.2 Cilji dela

Cilj specialističnega dela je prikazati teoretične vidike rasti podjetij in možnosti diverzifikacije kot ene izmed oblik rasti majhnih gradbenih podjetij. Cilj je poiskati pozitivne točke pri izvedbi diverzifikacije v preučevanih malih podjetjih. Ravno tako pa poiskati šibke člene, ki bi lahko ogrozili nadaljnji razvoj, rast in obstoj teh podjetij. Te slabosti je potrebno odpraviti ali vsaj minimizirati, da ne bodo ogrozile poslovanja podjetij. Iz slabosti je potrebno ugotoviti nevarnosti, saj se jim je le tako možno izogniti.

V delu želim odgovoriti na naslednja zastavljena raziskovalna vprašanja:

- »Zakaj se v malih uspešnih podjetjih odločajo za diverzificirano obliko rasti?«
- »S kakšnimi težavami in problemi so se pri tem soočali?«
- »Kakšne so izkušnje podjetnikov pri tem?«
- »Kako so se lotili procesa diverzifikacije?«
- »In ali so bili pri tem uspešni?«

1.3 Metode dela

Specialistično delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Praktični del temelji na empiričnih podatkih, pridobljenih na podlagi izdelanega vprašalnika, in dejstvih, pridobljenih na razgovorih s podjetniki. Teoretični del je napisan na osnovi obsežnega pregleda literature.

Analiza podjetij je narejena na podlagi metode kvalitativnega raziskovanja – študije primerov petih majhnih podjetij, ki poslujejo v dejavnosti gradbeništva. Za izvedbo praktičnih vidikov v specialistično delo sem vključil teoretična znanja, svoje praktične izkušnje, poznavanje poslovanja petih preučevanih podjetij in podatke, pridobljene na razgovorih s podjetniki in z zaposlenimi na nižjih nivojih v podjetjih. Pri izvedbi praktičnega dela sem uporabil podatke, pridobljene iz poslovnih poročil ter internih virov podjetij.

Pri pisanju sem se opiral na domačo in tujo literaturo s področja izbranih oblik rasti, diverzifikacije in strateškega upravljanja. Na podlagi študije primerov petih majhnih podjetij ter na osnovi subjektivnega profila komponent sem izvedel ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Delo je sklenjeno s prikazom ključnih ugotovitev SWOT-analize in sintezo ugotovitev o izvajanju strategije diverzifikacije.

1.4 Zasnova dela

Specialistično delo je razdeljeno na pet poglavij, ki si smiselno sledijo in se nadgrajujejo. Prvo poglavje je uvod v osrednjo temo specialističnega dela. V drugem delu predstavim podjetniško rast ter pregled oblik podjetniške rasti, ki jih razdelim na notranje in zunanje oblike rasti. Največji poudarek je na obliki rasti s pomočjo diverzifikacije zato, ker

anekdotični podatki iz slovenske prakse kažejo, da je diverzifikacija največkrat uporabljena oblika rasti pri majhnih podjetjih. Tretje poglavje je razdeljeno na tri podpoglavja, v katerih predstavim metode, ki sem jih uporabil v specialističnem delu. Prvo podpoglavje zajema predstavitev SWOT-analize, v drugem opišem metode kvalitativnega raziskovanja, v tretjem pa podrobneje predstavim eno izmed metod kvalitativnega raziskovanja (to metodo uporabim v empiričnem delu te naloge), in sicer študijo primera (case study). S tem tudi zaključim teoretični del specialističnega dela. V četrtem poglavju analiziram pridobljene podatke. V prvem podpoglavju predstavim in analiziram dejavnost gradbeništva, v drugem pa podrobneje predstavim vseh pet proučevanih podjetij. V naslednjem naredim skupno SWOT-analizo za vseh pet majhnih podjetij, v četrtem pa predstavim ključne ugotovitve. V zadnjem, podpoglavju podam sintezo strategije diverzifikacije. V petem poglavju podam sklepne misli in ugotovitve.

2 PODJETNIŠKA RAST

2.1 Kaj je podjetniška rast

Na prvi pogled je vprašanje, kaj je rast, dokaj preprosto. A ko poskušamo nanj odgovoriti, ugotovimo, da to ni tako enostavno in da za rast ni dovolj samo povečanje obsega proizvodnje ali storitev, ki jih opravi podjetje. Rast je povezana tudi z večjim prihodkom podjetja, večjo zaposlitvijo delovne sile in produkcijskih sredstev. Vendar pa vsako povečanje prihodka podjetja, spremenjena proizvodna sredstva, višje cene, geografsko širjenje baze kupcev in večji dobiček podjetja še ne pomenijo, da se spreminja tudi velikost podjetja in da podjetje raste.

Na rast podjetja lahko gledamo iz dveh vidikov. Iz ekonomskega¹ in poslovnega. Več o ekonomskem vidiku si lahko preberete v Tajnikarjevi knjigi Tvegano poslovanje (Tajnikar, 2000). Ker pa je delo v celoti poslovne narave, bom poskušal rast predstaviti iz poslovnega vidika. Po pregledu nekaterih uspešnih primerov iz podjetništva (Antončič, 2002), lahko rast predstavimo, kot izredno sposobnost podjetnika ali več partnerjev, da iz nič v kratkem času ustvarijo veliko in uspešno podjetje. Iz študije primerov uspešnih malih podjetij je razvidno, da je rast delo predanih in delavnih ljudi, ki so s podjetniško žilico, zagnanostjo, inovativnostjo, nepopustljivostjo ter z dobro idejo ali s poslovnim načrtom uspeli iz majhnega podjetja narediti veliko, v nekaterih primerih mednarodno priznano, podjetje.

¹Po ekonomski teoriji je razlog, zakaj podjetja rastejo, maksimizacija profita. To je temeljni motiv. Brez profitnega motiva, ne bi bilo trga, ne bi bilo konkurence in tudi podjetništva ne. Nesporno je trg tista meja, ki postavlja zgornjo mejo rasti. Toda podjetje dosega optimalno velikost, ki jo po eni strani trg še dopušča, po drugi strani pa omogoča zaslužiti maksimalni profit. Zato vsaj v ekonomski teoriji podjetje širi svoj obseg proizvodnje, zaposleno delovno silo, potrošene surovine, energijo pa tudi proizvodne zmogljivosti do tiste meje, ko se mu profit povečuje. Podjetje bo tudi pri danih proizvodnih zmogljivostih imelo takšen obseg proizvodnje, da bo izkoriščanje danih proizvodnih zmogljivosti privedlo do maksimalnega profita na enoto vloženega kapitala (Tajnikar, 2000, str. 19).

V začetnih fazah, ko podjetnik ustanovi podjetje in prične s poslovanjem, opravlja in sodeluje pri skoraj vseh dejavnostih podjetja, od odpiranja pošte, nabave materiala, prodaje, pridobivanja strank in ostalih aktivnostih. Tako ima podjetnik pregled nad celotnim poslovanjem podjetja – v svojih rokah drži vse niti.

Medtem ko podjetje raste, je upravljanje rastočega posla zahtevno in izzivalno delo za vsakega podjetnika. Njihov namen je zgraditi dolgoročno vrednost podjetja in redne prihodke iz poslovanja.

Večina podjetnikov na začetku ustanovi podjetje s pomočjo prijateljev, družine in z nekaj lastnimi viri. Poslovanje pričnejo v kakšnem majhnem, najetem prostoru ali pa celo v lastnem stanovanju, kleti ali garaži. Ko podjetje zraste, s tem pa tudi dobiček, se preselijo na kakšno večjo in bolj primerno lokacijo. Vzporedno z rastjo pa se pojavi potreba po strokovnih kadrih (menedžerjih), ki prevzemajo vedno več odgovornosti in nalog podjetnika. Podjetnik se mora naučiti uporabe orodij menedžmenta. S tem prepusti neposredni nadzor nad poslovanjem menedžerjem in se tako lahko posveti drugim pomembnim nalogam.

Iz primerov študij uspešnih slovenskih podjetij² je razvidno, da veliko podjetnikov, potem ko zraste, razmišlja o poslovnih povezavah in o odprodaji celega ali dela podjetja. Ta trend je posebej razviden pri podjetjih, ki se ukvarjajo z visoko tehnologijo, ki imajo tehnološko zahtevne procese izdelave in razvoja izdelkov. Večina podjetnikov pa kljub prodaji dela podjetja ostane v tem podjetju in ga še naprej vodi. Drugi podjetniki pa se raje odločijo za uvedbo novih proizvodov ali storitev na trg ter tako povečajo svoje poslovanje in še naprej rastejo.

2.2 Pregled oblik (strategij) podjetniške rasti³

Rast in povečanje vrednosti podjetja ali posla je cilj strategij podjetniške rasti. Te pa lahko razumemo kot poslovne usmeritve podjetja (Pučko, 1996). S tega vidika je pomembno spoznanje, da obstaja omejeno število strategij podjetniške rasti.

Obravnaval bom sedem strategij podjetniške rasti, ki jih bom razdelil na notranje in zunanje oblike rasti. S tem bomo v bistvu obravnavali vse oblike rasti, saj bi lahko vsako drugo obliko uvrstili v eno od sedmih oblik. Kadar se podjetnik odloča za različne oblike strategij, izbira med njimi. Pogosto je tudi z zunanjimi dejavniki prisiljen k izbiri različnih strategij rasti v posameznih fazah življenjskega cikla podjetja.

² Intervela d.o.o., Koper-Victory sailmakers, Petra Marketing d.o.o., La Vie, Elektro Treven d.o.o., Arne d.o.o., Borzno posredniška hiša Publikum ...

³ Pregled oblik rasti je odvisen tudi od avtorja delitve. V splošnem sem se pri delitvi držal novejših literature, tako da je večji del delitve povzet po profesorju Tajnikarju (Tajnikar, Tvegano poslovanje, 2000, str. 118).

2.3 Zunanje oblike rasti

Zunanja oblika rasti je poleg notranje druga možnost, kamor uvrščamo:

- rast s pomočjo nakupa in prodaje licence,
- rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize,
- rast s pomočjo joint venture⁴ poslov,
- mreženje in podpogodbništvo kot strategijo rasti,
- spojitve, pripojitve in prevzemi kot strategijo rasti.

2.3.1 Rast s pomočjo nakupa in prodaje licence

Podjetje lahko razširi svojo velikost tudi tako, da se odloči za nakup ali prodajo licence. Licenca je pravica ekonomskega izkoriščanja ali uporabe ustrezne procesne tehnologije, običajno patentov, včasih pa tudi ustreznega oblikovanja v obliki vzorcev in modelov ter tržnih ekspertiz, zlasti blagovnih in storitvenih znamk oziroma pravic industrijske lastnine ter know-how-a.

Kadar gre za prodajo licence, je lahko cilj podjetja – dajalca licence zgolj povečanje likvidnosti in pridobivanje finančnih sredstev za povečanje proizvodnje. S prodajo licence se hitro prodre na nove trge, lahko pa je tudi način lansiranja blagovne znamke na določene trge. Prav tako pa prodaja licence nedvoumno zmanjša stroške razvoja.

Nakup licence je zelo tipičen način, kako se je mogoče izogniti dragim raziskavam in stroškom razvoja, zato ga razumemo zato kot del investicijskih sredstev, vloženih v novo proizvodnjo. S tem se bistveno zniža investicijsko tveganje, saj je nakup licence običajno že preverjena investicija tako s strani trga kot z vidika ekonomike.

2.3.2 Rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize

Pri nakupu franšize gre običajno za to, da v paketu kupite proizvod ali storitve, prodajni proces, podobo in oblikovanje, razporeditev v prodajnem prostoru in njegovo opremo, surovine, računovodski sistem in sistem izobraževanja, ki je povezan z uporabo franšize. Prodajalec franšize⁵ dodeli njenemu kupcu⁶ pravico in obveznost, da vodi poslovanje v skladu s celovitim poslovnim konceptom. Tak posel imenujemo franšizing.

⁴ Joint venture – v prevodu pomeni skupna vlaganja.

⁵ Prodajalec franšize je franšizor.

⁶ Kupec franšize je franšizij.

2.3.3 Rast s pomočjo joint ventur

S pojmom joint venture mislimo predvsem na: ločeno ustanovljeno podjetje, v katerem investitorji iz dveh ali več dežel združujejo premoženje in so udeleženi pri vodenju podjetja ter so skupno udeleženi pri vseh tveganjih podjetja in z ničemer ne pridobivajo koristi kot le z udeležbo v dobičku podjetja (Arhar, 1984, str. 17).

Joint venture posli so oblika rasti podjetja, ki dobi procesno tehnologijo.⁷ Rast je zelo hitra, dovolj zanesljiva. Podjetje, ki sprejme tehnologijo prek joint venture posla, ni prisiljeno, da se pripoji dajalcu take tehnologije, zato ostane lastninsko samostojno.

2.3.4 Mreženje in podpogodbništvo kot oblika rasti

Obe obliki sodita v področje t. i. kooperacijskih struktur in strateškega partnerstva. V obeh primerih gre za poglobljanje delitve dela in povečano specializacijo. Mrežne strukture so posledica dveh med seboj odvisnih procesov. Prvi je proces zmanjšanja obsega posameznih podjetij, drugi pa je kooperacijsko izločanje posameznih elementov podjetniškega delovanja iz določenega podjetja.

Z zmanjšanjem velikosti nastane večja specializacija, lažja dosegljivost številnih obstoječih in novo nastajajočih tržnih niš, povečevanje produktivnosti in učinkovitejši proces nastajanja in izpopolnjevanja inovacij.

Z medsebojnim prilagajanjem podjetniških strategij nastaja možnost, da kooperacijsko izločanje poslov privede do mrežne organizacije. Zanj je značilno, da temelji na večstranskih odnosih med podjetji, ki oblikujejo skupno strategijo in tudi operativno poslovanje.

2.3.5 Spojitve, pripojitve in prevzemi kot oblika rasti

Z akvizicijami (s priključitvami) podjetje najhitreje, najceneje in z najmanj truda pride do diverzifikacije in z njo do svoje rasti, razvoja in povečanja moči. Torej ni nič čudnega, da se številna podjetja odločijo za takšno pot. Porter je pri raziskovanju triintridesetih ameriških korporacij ugotovil, da kar 70 % poti do diverzifikacije predstavljajo akvizicije (Porter, 1987, str. 45).

Problemi in nevarnosti, ki pretijo pri priključitvah, se lahko pojavijo v vseh treh stopnjah priključitve: pri njeni pripravi, pri pogajanjih in pri integraciji. Velikokrat je za neuspeh akvizicij kriva slaba priprava nanje. V najslabšem primeru podjetja, ki priključujejo, niti nimajo izdelanega načrta, ampak sledijo načelu: »Da je podjetje za priključitev pravo, bom

⁷ Razširitev poslovanja na novo področje z novo tehnologijo in običajno novimi proizvodi.

vedel potem, ko ga bom videl.« Dober načrt še ni jamstvo za uspeh, vendar pomaga pri odkrivanju potencialnih težav v nadaljevanju (Macur, 1996, str. 77).

Z vidika lastnikov je akvizicija smiselna le, če dolgoročno povečuje vrednost podjetja. Pri tem gre za interes lastnikov oz. investorjev v vsaj dveh podjetjih, kar je posebnost rasti, ki temelji na prevzemih, spojitvah in pripojitvah.

2.4 Notranje oblike rasti

Notranje oblike rasti sta v bistvu samo dve, in sicer generična in diverzificirana rast podjetja. Notranja (interna) rast je privlačna zlasti, če (Thompson, Strickland, 1984, str.92):

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

2.4.1 Generična rast

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

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

Da bi bila strategija z obstoječim poslom smiselna, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji:⁸

- obstajati mora dovolj velik tržni potencial;
- konkurenca ne sme biti tako velika;
- sposobni moramo biti ustvariti nove proizvodne zmogljivosti zaradi povečanega povpraševanja;
- distribucijska mreža mora biti sposobna izpeljati dodatno prodajo;
- povečanje prodaje ne smemo dosegati z zniževanjem cene.

⁸ Moss in Clarke, 1990 – Successful Expansion for the Small Business. Diary house (Tajnikar, str.300).

Generična rast je torej možna le v primeru, če ima proizvod, ki ga proizvaja podjetje, rastoči trg. Drugi pogoj za generično rast je, da ima podjetje dovolj finančnih virov (privarčuje del dobičkov ali pa se zadolžuje); le redko pri generični rasti vstopa v podjetje tvegani kapital. Ena od značilnosti podjetja, ki želi rasti na generični način, je visoka dobičkonosnost. Prihaja do situacije, ko podjetje spreminja odnos med dolžniškim in trajnim kapitalom v korist dolžniškega. Hitro rastoče podjetje pri generični rasti je običajno nelikvidno, saj mora velik del svojih denarnih prilivov namenjati za financiranje investicij. Poleg trga in finančnih virov je za generično rast zelo pomembno, da podjetje skrbno preuči proizvodne možnosti. Tako je pri generični rasti vprašanje proizvodnje povezano tudi z vprašanjem kadrovanja in organizacijske strukture. Povezana je tudi z različnimi modeli poslovanja tveganih poslov. Vsaki fazi v rasti se mora podjetje prilagoditi z določeno obliko organizacije (organizacijsko strukturo).

Preden se podjetje odloči za generično rast, mora dobro analizirati obstoječe stanje. Treba je natančno preučiti možnosti rasti trga, dobičkonosnost, solventnost in likvidnost v podjetju, možnost pridobivanja ustreznih finančnih sredstev in novih kadrov. Spremljati je treba dobičkonosnost v podjetju, posebno pozornost namenjati trgu, kupcem in likvidnosti. Generična rast skoraj vedno zahteva spremembe pri poslovanju (decentralizacija vodenja, delegiranje poslovnih funkcij, del lastnine namenimo zaposlenim).

2.4.2 Diverzificirana rast – diverzifikacija

Po pregledu literature je mogoče ugotoviti, da je diverzifikacija definirana, merjena in obravnavana na mnogo načinov. V tej literaturi so številne razvrstitve strategij diverzifikacije podjetja, ki jih avtorji klasificirajo po različnih kriterijih. Razvrstitve avtorjev so si zelo podobne, zato bom na začetku zelo na kratko naštel nekaj razvrstitev različnih avtorjev, potem pa se bom osredotočil na razvrstitev, ki jo v svoji knjigi obravnava profesor Tajnikar.⁹

2.4.2.1 Razvrstitev po različnih avtorjih¹⁰

Detrie in Ramanantsoa sta klasificirata diverzifikacijo po kriteriju konkurenčnega tržnega položaja podjetja in zrelosti panoge, v kateri se nahaja osnovna dejavnost podjetja, v štiri skupine (Detrie, Ramanantsoa, 1986, str. 31–37). In sicer v:

- a) investicijsko diverzifikacijo, ki je priporočljiva za podjetja, katerih osnovna dejavnost se nahaja v panogi, ki je še v ekspanziji in imajo dober konkurenčni položaj;
- b) dopolnitveno diverzifikacijo, ki je smiselna za podjetja, katerih temeljna dejavnost je v zrelem obdobju in imajo dober konkurenčni položaj;

⁹ Več o načinih delitve ostalih avtorjev si lahko preberete v spodaj naštetih diplomah, kjer so se tej tematiki bolj posvetili (Veselič, Proučevanje strategije diverzifikacije farmacevtskega podjetja na področju nutracevtike, str.14; Režun, Strategija diverzifikacije podjetja, str.16; Noč, Oblikovanje strategije diverzifikacije v malih podjetjih, str. 15) ali pa v delih avtorjev posamezne klasifikacije.

¹⁰ Tu bom obravnaval (naštel) le nekaj pomembnejših avtorjev, ki obravnavajo (klasificirajo) diverzifikacijo.

- c) podporno diverzifikacijo, ki ima en sam namen, in sicer zaščititi obstoječo temeljno dejavnost podjetja;
- d) diverzifikacijo za preživetje, ki pa je uporabna za podjetja s slabim tržnim položajem, saj podjetju ponudi rešitev pred propadom.

Pri Hainzlovi razvrstitvi lahko govorimo predvsem o dveh osnovnih tipih strategije diverzifikacije podjetja (Hainzl, 1987, str. 26–27):

- a) aktivni diverzifikaciji, ki temelji na dodajanju novih področij obstoječim področjem poslovanja podjetja, in
- b) reaktivni diverzifikacija, ki se pojavi v primeru, ko se izteka življenjski cikel panoge, v kateri se nahaja podjetje s svojo osnovno dejavnostjo, ki je tudi njegova edina.

Po Glueck – Jauchovi prav tako ločimo med aktivno in reaktivno diverzifikacijo, vendar v drugačnem smislu kot Hainzl (Glueck, Jauch, 1984, str. 230). Ti sta:

- a) ofenzivna (aktivna) diverzifikacija, ta predstavlja strategijo diverzifikacije, ki jo v podjetju oblikujejo, preden od njih to zahteva okolje;
- b) defenzivna (reaktivna, pasivna) diverzifikacija – v podjetju si jo omislijo šele takrat, ko to od njih zahteva okolje.

Thompson in Strickland in tudi drugi avtorji, npr. Johnson in Scholes, Bowman, ločijo dve različici diverzifikacije (Strickland, Thompson, 1984, str. 85–86):

- a) povezano diverzifikacijo, ki temelji na dodajanju novih poslovnih področij, te so v določeni povezavi z obstoječim poslovanjem podjetja in
- b) nepovezano diverzifikacijo, ki predstavlja razširitev na nova področja poslovanja, te pa niso v nikakršni povezavi z obstoječim poslovanjem podjetja.

Pučko loči na osnovi treh temeljnih materialnih podstruktur podjetja v dve glavni vrsti diverzifikaciji (Pučko, 1996, str. 182–187):

- a) v strategijo omejene diverzifikacije, med katerimi ločimo omejeno produktno-tržno diverzifikacijo, omejeno tržno-tehnološko diverzifikacijo in omejeno produktno-tehnološko diverzifikacijo ter
- b) v strategijo čiste (popolne) diverzifikacije, ki zahteva spremembe v vseh treh temeljnih materialnih podstrukturah podjetja.

Kotler opredeli tri strategije diverzifikacije (Kotler, 1996, str. 78), in sicer:

- a) koncentrično, ki temelji na iskanju novih proizvodov, ki bi bili tehnološko ali trženjsko skladni z že obstoječimi skupinami izdelkov;
- b) horizontalno, ki temelji na iskanju novih izdelkov, ki bi jih lahko prodajali na obstoječem trgu oziroma sedanjim kupcem podjetja;
- c) konglomeratno, ki temelji na uvajanju novih dejavnosti, te pa niso na noben način povezane s trenutno tehnologijo v podjetju, z izdelki ali s trgi.

David v okviru generičnih strategij opredeli tri strategije diverzifikacije (David, 1995, str. 55):

- a) generično diverzifikacijo, ki pomeni dodajanje novega, vendar sorodnega proizvoda ali storitve;
- b) konglomeratno diverzifikacijo, ki pomeni dodajanje novega, vendar ne sorodnega proizvoda ali storitve;
- c) horizontalno diverzifikacijo, ki pomeni dodajanje novega ne sorodnega proizvoda ali storitve obstoječim kupcem.

2.4.2.2 Razlogi za diverzifikacijo in nevarnosti le teh

Diverzifikacija poslovanja je način rasti podjetja tedaj, kadar so velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov, storitev in novih trgov. Ta način rasti je hitrejši od generične rasti, vendar je tudi bolj tvegan.

Razlogi, zaradi česar naj se podjetje odloči za diverzifikacijo (Tajnikar, 2000, str. 129):

- podjetje ne more več rasti na generični način, zato visoke dobičke in prihranke, ki jih ustvarja, investira v nove proizvode. Na ta način z diverzifikacijo proizvodnje in ponudbe omogoči nadaljnjo rast podjetja;
- da odpravi konkurenčne slabosti podjetja, tako da zmanjša tveganje poslovanja, ki nastane z generično rastjo;
- z diverzifikacijo podjetje prepreči, da bi z generično rastjo postalo preveliko in ne dovolj fleksibilno;
- diverzifikacija je način, s katerim podjetje uporabi neizkoriščene človeške in strojne zmogljivosti v podjetju;
- z diverzifikacijo podpremo temeljni, že obstoječi program in mu omogočimo nadaljnjo rast;
- lahko pa diverzifikacijo uporabljamo tudi kot način motiviranja zaposlenih.

Poglavitna nevarnost diverzifikacije je, da se vodstvo začne preveč ukvarjati z novimi proizvodnjami ali storitvami in zanemari obstoječi, glavni in pogosto nosilni program v

podjetju. Prav tako pa lahko diverzifikacija pokaže, da ekipa, ki je na voljo v podjetju, ni dovolj izkušena za obvladovanje novih proizvodov, storitev in trgov. Diverzifikacija je najboljša takrat, kadar nastajajo sicer popolnoma novi proizvodi, ki pa se tehnološko ne razlikujejo veliko od glavnega proizvoda.

Obstajajo pa tudi načela oziroma pravila za diverzifikacijo poslov, ki naj bi jih podjetja upoštevala preden se odločijo zanjo:

- nikoli naj ne izvajajo diverzifikacije posla, če obstajajo problemi z obstoječim poslom. Ta mora biti vedno solidna osnova za izgradnjo novih dejavnosti;
- izbrati je potrebno obliko diverzifikacije, tudi na strateški ravni, preden se lotimo njenega izvajanja;
- posel je potrebno natančno preučiti;
- za zmanjšanje tveganja je potreben dober poslovni načrt;
- čim prej naj integrirajo nove aktivnosti, ki nastanejo z diverzifikacijo, v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja.

Težave pri poslovanju se lahko pojavijo zato, ker nova dejavnost terja specifična znanja in organizacijsko kulturo glede osnovne dejavnosti.

2.4.2.3 Način diverzifikacije po Tajnikarju¹¹

Pri diverzifikaciji si moramo odgovoriti na vprašanje, kako jo izpeljati. Obstajajo trije načini diverzifikacije (Moss, Clarke, 1990, str. 85):

- ponudba novega proizvoda na novem trgu, kar imenujemo čista diverzifikacija;
- ponudba novega proizvoda na že obstoječem trgu, kar imenujemo razvoj novega proizvoda;
- ponudba obstoječega proizvoda na novem trgu, kar imenujemo tržni razvoj.

2.4.2.3.1 Čista diverzifikacija

Najpogostejši razlogi za izvajanje čiste diverzifikacije so:

- da bi dosegli hitrejšo rast;
- da bi preprečili negativni vpliv staranja svojih proizvodov;
- da bi se izognili cikličnim fluktuacijam trga;
- da bi povečali velikost trga;
- da bi odpravili vpliv sezonskosti svojih proizvodov ali storitev na trgu;
- da bi zmanjšali tveganje;

¹¹ Tajnikar, 2000, str. 133.

- da bi izkoristili zmogljivosti, ki jih imamo v podjetju na voljo in niso vedno izkoriščene;
- da bi omogočili hitrejši razvoj tudi drugim proizvodom in storitvam, ki jih ponujamo;
- da bi odgovorili na izziv konkurence – pa tudi iz drugih razlogov.

Ideje za tako diverzifikacijo lahko dobimo tako,

- da opazujemo gospodarski svet okoli nas;
- da poiščemo različne zapise, analize in informacije o proizvodih;
- da izhajamo iz težave v podjetju, ki ga želimo rešiti z diverzifikacijo;
- da se posvetujemo z ljudmi in da sodelujemo z operativnim osebjem v podjetju, ki je pogosto polno idej, ki jih nihče ni sposoben uveljaviti.

2.4.2.3.2 Diverzifikacija z razvojem novega proizvoda

Diverzifikacija po poti razvoja novega proizvoda lahko nastane:

- da izpopolnimo obstoječi proizvod;
- da obstoječi proizvod nadomestimo z novim;
- da uvedemo nov proizvod, ki razširi ponudbo s tem, da uporabi obstoječe prodajne kanale;
- da vpeljemo popolnoma novo paleto proizvodov tako, da uporabljamo stare prodajne kanale;
- da ponudimo nove proizvode po novih prodajnih kanalih na obstoječi trg.

Pri tem si lahko pomagamo s kupci, ki nam svetujejo, v katero smer je potrebno razvijati proizvod. Poleg tega lahko organiziramo raziskave in razvoj proizvodov, kar zahteva veliko časa in denarja. V čim večji meri je potrebno za razvoj proizvodov uporabljati obstoječe zmogljivosti in zaposlene v podjetju. Potrebno je prodajati na že obstoječi trg in po že znanih prodajnih kanalih, ponuditi proizvode s promocijo, v čim večji meri se izogniti spopadam s konkurenco in se odločati o uvedbi novega proizvoda na podlagi ocene o njegovi prihodnosti.

2.4.2.3.3 Diverzifikacija s tržnim razvojem

Obstajajo različni tipi tržnega razvoja. Najbolj značilni so tisti z razširitvijo geografskega območja. Ob tem se je potrebno tudi odločiti, ali bomo diverzificirano proizvodnjo organizirali v podrejenem podjetju, ali jo bomo prepustili podpogodbenu, ali jo bomo locirali v novo zgradbo, ali bomo proizvajali in prodajali z obstoječimi delavci, ali jo bomo zaupali nekemu zunaj podjetja in – ali jo bomo financirali kot del obstoječega posla ali kot nov, izločen projekt.

Prednost diverzifikacije, ki jo podjetje lahko izkoristi pri diverzificirani rasti, je, da začne z majhnim poslom in tako sprejme minimalno tveganje, če se npr. posel ne posreči. Tako lahko izloči ustrezne človeške in strojne zmogljivosti, zbere relativno malo finančnih sredstev za

organizacijo posla, postavi določene kontrolne kriterije in merila za njegovo uspešnost ter se potem odloči, ali bo z novim poslom v resnici povečevalo obseg svojega poslovanja ali pa ne. Posel ima enake značilnosti kot nov nastajajoči posel, podjetje je sposobno izpeljati diverzifikacijo zgolj v tistih obdobjih, ko je še dovolj dobičkonosno in likvidno.

2.4.2.4 Diverzifikacija v malem podjetju

Strategija diverzifikacije, ki teoretično veljajo za velika podjetja, uporabimo tudi za mala podjetja. Pri tem je predvsem pomembno, da se upošteva specifika malih podjetij, kar zahteva poseben pristop in metode. Pomanjkanje strateškega planiranja ima velik vpliv na »smrtnost« malih podjetij v Sloveniji. Strateški management se izvaja vede ali nevede v vseh malih podjetjih, zato ne bo nihče namesto lastnika podjetja opravljal te funkcije. Glavni problem, zakaj se v malih podjetjih ta funkcija ne izvaja, je prav gotovo pomanjkanje časa ter znanja in usposobljenost lastnikov za strateški management. Ozirajoč se na to, da je okolje podjetij vedno bolj konkurenčno, je dolgoročna uspešnost malega podjetja, prav tako pa tudi velikega, brez strateškega razmišljanja in načrtovanja, lahko zgolj naključje (Pučko, 1994, str. 198).

Tako pri velikih kakor tudi pri malih podjetjih je pomembno k diverzifikaciji pristopiti načrtno in sistematično. Zato je potrebno navesti nekaj ključnih elementov, ki vplivajo na uspešnost diverzifikacije (Moss, Clarke, 1990, str.95):

- vzpodbujanje pozitivnega mišljenja; ljudi v podjetju moramo vzpodbujati k pozitivnem mišljenju in jim dopuščati napake in ustvarjalno okolje;
- plan akcij; sestaviti je potrebno plan akcij in predvideti njihov čas trajanja;
- predračun; za izvedbo diverzifikacije naj bo načrtovan konzervativno;
- prepričati se o tem, da je tržišče res pravo – da bo strategija diverzifikacije uspešna, je potrebno vedeti, kdo in kakšni bodo kupci, kakšne bodo spremembe na izdelku ali storitvi, jim bodo všeč; potrebno je predvideti tudi prodajo;
- motiviranost in vztrajnost; pomembno je, da si za sodelavce izberemo pozitivno misleče in motivirane ljudi;
- potrebno je graditi na konkurenčnih prednostih podjetja; priporočljivo je narediti SWOT-analizo, ki nam pomaga odkriti prednosti, ki jih moramo izkoriščati, in pomanjkljivosti, katerim se moramo izogibati;
- graditi je potrebno na čvrstih temeljih; osnovna dejavnost mora biti stabilna, da z diverzifikacijo ne uničimo podjetja. Osnovno dejavnost potrebujemo zato, da imamo zanesljive denarne tokove in sredstva, katere lahko namenimo za diverzifikacijo. Problemi osnovne dejavnosti morajo biti razrešeni, preden pričnemo s strategijo diverzifikacije.

3 PREDSTAVITEV METOD

3.1 SWOT-analiza

Priložnosti in nevarnosti v okolju mora podjetje proučevati glede na svoje prednosti in slabosti, saj so te posledica priložnosti in nevarnosti. Ugotavljanje prednosti in slabosti ter določanje sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in odpravljanje nevarnosti v okolju mora biti v podjetju stalen proces, saj je to del procesa strateškega upravljanja podjetja. Proučevanje informacij iz okolja in notranjosti podjetja, določitev priložnosti in nevarnosti ter opredelitev prednosti in slabosti sestavljajo tako imenovano SWOT-analizo (S = strenghts, W = Weaknesses, O = Opportunities, T = Threats).¹²

SWOT-analiza je poleg portfeljske in Porterjeve analize na osnovi verige vrednosti med najpomembnejšimi načini celovitega ocenjevanja podjetja in njegovih strateških enot.

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti pravočasnega zaznavanja in izkoriščanja priložnosti v njegovem okolju. Prav tako mora podjetje pravočasno opaziti vse nevarnosti, ki pretijo iz okolja, da bi se jim z ustreznimi akcijami lahko izognilo. Zato potrebuje informacije, ki se nanašajo na področje znanosti in tehnologije, družbeno-politično področje, konkurenco, tržišča in drugo (Treven, 1994, str. 61).

SWOT-analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja pokritja, ekonomičnost, rentabilnost, tržni delež itd.) so (Pučko, 1996, str. 133):

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Naslednje vprašanje, ki si ga zastavimo potem je

- katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi in njihove sestavine podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti.

Namen postavitve takšnih vprašanj je, da z ocenjevanjem poiščemo posebno uspešne ali neuspešne podstrukture in procese v podjetju glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti podjetja. Najbolj uporabljena načina ocenjevanja sta:

- točkovno¹³ (analitično) ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur izbranega podjetja oz. njihove sestavine in

¹² SWOT = PSPN (prednosti – Strenghts, slabosti – Weaknesses, priložnosti – Opportunities, nevarnosti – Threats).

¹³ Točkovno ali kvalitativno ocenjevanje spada pod analitično ocenjevanje.

- subjektivno (globalno) ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti.

Oba načina ocenjevanja nas praviloma privedeta do enakih rezultatov, le da je točkovno ocenjevanje navidezno bolj objektivno.

Prednosti, ki jih predstavljajo notranje sposobnosti podjetja, so:

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

Slabosti identificiramo kot tiste lastnosti podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnosti za uspešno opravljanje poslov. To so pomanjkanje spretnosti, finančnih virov, nesposobnosti managementa, slabi tržni prijemi itd.

Interna analiza oz. analiza prednosti in slabosti pomaga managementu, da ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku ter podjetju omogoča spoznanje lastnih strateških prednosti. Vsako podjetje mora določiti lastne značilne prednosti, po katerih je edinstveno v konkurenčnem okolju, da bi lahko na njihovi podlagi sprejemalo odločitve o uporabi teh prednosti v sedanjosti in prihodnosti (Treven, 1992, str. 651).

Analiza prednosti in slabosti je učinkovita le, ko njena spoznanja prenesemo v strategije. Strategije moramo oblikovati tako, da prednosti izkoristimo, slabosti pa odstranimo. Strategije je potrebno razvijati tako, da izrabimo jutrišnje priložnosti.

Priložnosti za podjetje pomenijo kombinacijo okoliščin, prostora in časa, ki lahko da neke dobre rezultate v korist podjetja, v primeru da so s priložnostjo usklajene razvojne in druge aktivnosti podjetja (Treven, 1992, str. 646).

Nevarnosti določajo najmanj ugoden položaj podjetja v okolju. To so dogodki, za katere je zelo verjetno, da se bodo pojavili; v primeru, da se to zgodi, lahko povzročijo v poslovanju podjetja škodo.

Priložnosti in nevarnosti se pojavljajo v okolju podjetja, ki je kompleksen pojem, zato ga lahko v grobem razčlenimo na naslednja področja:

- družbenoekonomsko področje (ekonomski, demografski, socialni dejavniki v neki družbi),
- področje znanosti in tehnologije (razvoj znanosti v svetu, tehnično-tehnološki razvoj ...),
- področje konkurence (dobavitelji, kupci, novi konkurenti, substituti) in
- družbeno-politično področje (lastniški odnosi, načela gospodarjenja, pogoji poslovanja).

Izdelava navedenih ocen in profilov poslovnih možnosti in nevarnosti lahko temelji na delfi metodi, to je anketiranju posameznih izvedencev ali še boljše kar cele skupine, kjer je to mogoče. Anketiranje opravimo zaporedoma v več ciklih, ki omogočajo, da posameznikove ocene dozori. Ocenjevanje lahko temelji na široki analitični obdelavi relevantnih podatkov in informacij, kjer zasledujemo naslednji osnovni namen (Pučko, 1996, str. 141):

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

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

Eksterna analiza obsega zbiranje informacij iz okolja ter njihovo analiziranje. Zaradi velikega števila virov, podatkov in različnosti področij, na katere se ti podatki nanašajo, jih je potrebno v podjetju pridobivati sistematično – organizirano. Pri tem si lahko pomagamo z javnimi bazami podatkov, s tržnimi poročili in poročili vladnih institucij, z brošurami in revijami s področja znanosti, s strokovnimi publikacijami, z zaposlenimi pri konkurenci, dobavitelji in s kupci, z informacijami, dobljenimi pri raznih gospodarskih združenjih, in drugimi viri. Zbiranje teh podatkov iz okolja lahko poteka na več načinov:

- z opazovanjem okolja brez posebnega namena (podatkov ne zbiramo z določenim namenom; zaradi celovitosti, ki jo ti podatki odražajo, je njihov pomen pri reševanju delnih problemov dokaj skromen);
- z usmerjenim preučevanjem okolja (potrebo po tem načinu zbiranja podatkov pogosto izzovejo signali, ki so bili naključno zabeleženi s podatki, zbranimi brez posebnega namena);

- z aktivnim pridobivanjem podatkov (zbiranje podatkov se nanaša na specifičen problem, pri tem pa uporabljamo vnaprej določeno metodo).

Interna analiza je proces, s katerim preverimo pomembne dejavnike v podjetju, da bi določili njegove zmogljivosti za čim učinkovitejše izkoriščanje priložnosti in premostitev nevarnosti iz okolja. Med te dejavnike prištevamo marketing, raziskave in razvoj, vire podjetja, kadre in finance. Namen interne analize je, da podjetje ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja v določenem trenutku. Tovrstna analiza omogoča podjetju spoznanje lastnih strateških prednosti, ki odražajo njegove zmožnosti, da opravi nekaj, česar konkurenti ne zmorejo opraviti oz. bi opravili slabo.

Kljub nekaterim pomanjkljivostim SWOT-analize je potrebno njen prispevek iskati v njenem celovitem obravnavanju podjetja, saj pri analizi upošteva notranje dejavnike in zunanje, ki vplivajo na uspešnost posameznih strateških poslovnih enot ter podjetja kot celote.

3.2 Kvalitativno raziskovanje¹⁴

Kvalitativna raziskava je že sama po sebi področje poizvedovanja. Kompleksno, medsebojno povezani pogoji, koncepti in predvidevanja obkrožajo izraz kvalitativna raziskava. Obstaja mnogo ločene in detajlne literature o metodah in pristopih, ki spadajo v kategorijo kvalitativnega raziskovanja, kot na primer intervjuji, opazovanje udeležencev in vizualne metode.

Kvalitativno raziskovanje predstavlja družbeno konstruirano naravo resničnosti, intimni odnos med raziskovalcem in tem kar preučuje, kakor tudi situacijske stiske, ki oblikujejo raziskavo. Kvalitativna raziskava poudarja meritve in analize vzorčnega partnerstva med spremenljivkami in ne med procesi.

Tri medsebojne splošne aktivnosti definirajo proces kvalitativnega raziskovanja. Poznamo jih pod različnimi etiketami. Ena od teh razvrstitev vključuje teorijo, metodo in analizo.

Razlika kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja se pokaže v petih pomembnih značilnostih:

- a) v uporabi pozitivizma,¹⁵
- b) v sprejetju postmoderne¹⁶ občutljivosti,
- c) v ujetju posameznikovega pogleda na stvar,

¹⁴ Povzeto po dveh knjigah: Strategies of Qualitative Inquiry (Denzin & Lincoln, 1998) in Analyzing Social Settings (Lofland, 1995).

¹⁵ Pozitivizem – filozofska smer, ki kot zanesljivo podlago spoznanja priznava le neposredno dano (pozitivno), predvsem dano v čutni zaznavi in zato zavrača metafiziko. Temeljna metoda pozitivizma je indukcija.

¹⁶ Postmodernizem – še ne do kraja izoblikovan pojem za lit. in um. smeri po modernizmu, katerega bistvene novosti ohranja, hkrati pa se vrača k tradicionalnim smerem.

- d) v preučevanje stisk vsakodnevnega življenja in
- e) v zagotovitvi bogatega opisa, popisa.

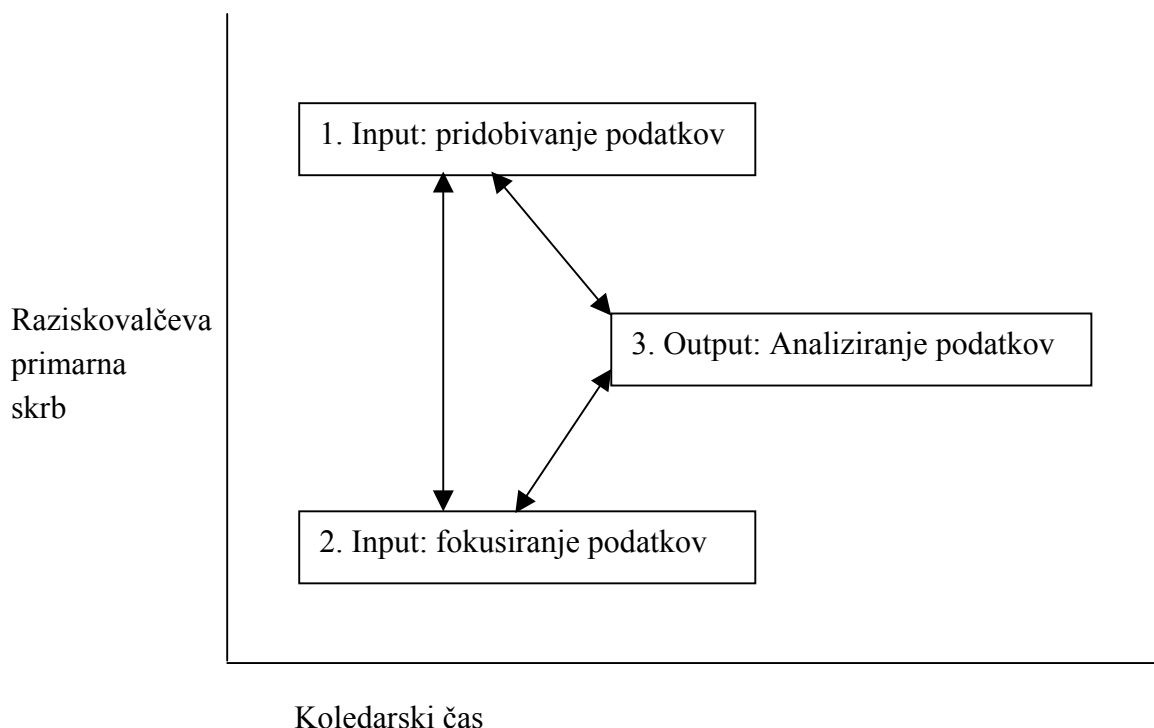
3.2.1 Tri naloge kvalitativnega raziskovanja

Za opravljanje kvalitativnega raziskovanja bomo razdelili naloge v tri¹⁷ dele (Lofland, 1995, str. 1):

- a) pridobivanje – zbiranje in pridobivanje podatkov,
- b) fokusiranje (osredotočenje) – postavljanje družbeno znanstvenih vprašanj o teh podatkih,
- c) analiziranje – razvijanje in predstavitev znanstveno družbenih analiz podatkov.

Vrstni red, po katerem zvrstimo te tri naloge, je splošen in grob – v smislu, v katerem so predstavljene pri raziskavi. Čeprav je res, da moramo prvo pridobiti podatke, preden se lahko na njih osredotočimo in jih analiziramo, je tudi res, da se osredotočenje in analiziranje izvajata sočasno kot pridobivanje. Vse skupaj je kompleksno prekrivanje in intervjuvanje vseh treh nalog.

Slika 1: Preglednica treh nalog pri kvalitativnem raziskovanju



Vir: Lofland: 1995, str. 2

¹⁷ Gethering – pridobivanje, Focusing – fokusiranje, osredotočiti se, Analyzing – analizirati.

Pridobivanje in fokusiranje sta glavni in izvajajoči input¹⁸ aktivnosti. Podatki, ki jih nekdo pridobi, predstavljajo empirični input; osredotočena vprašanja, ki jih nekdo pregleda, pa predstavljajo družbeno znanstveni input. Analiziranje izhaja kot sinteza ali družbeno znanstveni output,¹⁹ kot rezultat interakcije med pridobivanjem in fokusiranjem.

Te povezave so prikazane na sliki 1., kjer sta pridobivanje in fokusiranje prikazani kot začetni in glavni interakcijski aktivnosti, ki na koncu povzdigneta analizo v glavno aktivnost.

3.2.1.1 Pridobivanje podatkov

Nekatera okolja so bolj dostopna za določeno raziskovalno tehniko kot druga. Zato je proces ocenjevanja mest, kjer bomo zbirali podatke z vidika primernosti in pristopa nujno potreben.

Ko se identificira osebno pomemben interes o skupini, situaciji, vprašanju, temi ali čemer koli, se mora nato odločiti, kako se je najbolje lotiti tega interesa, upoštevajoč vidik, da se iz tega da iztržiti največ. To zahteva ocenitev; najbolj primerna ali moderna vprašanja raziskave so: kje, kako in kdaj.

Skupni cilj je pridobiti najbolj izčrpne in koristne podatke. Bogati podatki pomenijo idealen, širok in razvejan obseg pridobljenih informacij skozi relativno dolgoročno obdobje. Najbolje se to doseže z direktnim/osebnim kontaktom, dolgoročnim poglobljanjem v družbeno lokacijo ali okolščine.

Skozi celo raziskavo se izvaja proces nalaganja podatkov v različnih oblikah. Sem spadajo zapiski intervjujev in zapiski s terena; zbiranje lahko vsebuje še slikanje, zvočne zapise, zbiranje dokumentov, popis prebivalstva in njihove lastnine itd.

3.2.1.2 Fokusiranje podatkov

Druga aktivnost je fokusiranje podatkov. S fokusiranjem mislimo to, da si začne raziskovalec predstavljati:

- možne teme, na katere se začne koncentrirati;
- vprašanja, ki jih bo vprašal o tej temi;
- in ravnanje z njimi, da bomo vzbudili zanimanje.

¹⁸ Input – vložek; količina, ki se vlaga.

¹⁹ Output – učinek.

Za podrobnejše raziskave se potrebujejo bolj izdelane ideje o družbeni postavitvi, npr. ideje, povezane z njihovimi enotami družbeno organizacijske stopnje in o njihovih samostojnih vidikih. Ko se združijo enote in vidiki, se oblikuje tema. Avtor navaja tri osnovne dimenzije stopenj:

- število udeleženi ljudi,
- obdobje, na katerega se fokusiramo,
- fizična velikost teritorija, ki ga postavitev »okupira«.

Raziskovalci se vedno osredotočijo na tri vidike: znanje, čustva in hierarhijo. Nekateri večji vidiki analize organizacije vključujejo:

- razloge za njihov nastanek;
- metode, kako vzgajajo in kontrolirajo člane;
- tipe in razloge za strategijo, za katero so se odločili;
- razloge za njihovo rast, spremembe ali zmanjšanje.

Najpogostejša vprašanja, ki jih bralci sprašujejo o poročilu (Lofland, 1995, str. 149):

- Če je poročilo resnično – če je točno v smislu empiričnosti?
- Če je poročilo novo – v smislu, da ne ponavlja opazovanj, ki so že bila narejena, ali vprašanj, na katera je že bilo odgovorjeno oz. so odgovori že bili objavljeni?
- Če je poročilo pomembno – v katerem smislu?

3.2.1.3 Analiziranje podatkov

Nalogi pridobivanja podatkov in fokusiranje pripeljeta do tretje naloge, to je do analiziranja podatkov. Namen procesa je dobiti analize, ki ovrednotijo življenje ljudi v določeni skupnosti; bistvo je: pridobiti torej perspektive njihovega življenja (z drugimi metodami raziskave le-te niso dosegljive).

Pri analiziranju podatkov se moramo osredotočiti na dve pomembni nalogi, in sicer na razvijanje analiz in pisanje poročil. Glavna skrb je, da s procedurami pisanja kot oblike aktivnosti in z načini organizacije aktivnosti, oblikujemo sprejemljivo in tudi primerno strukturirano poročilo.

3.2.2 Načini kvalitativnega raziskovanja²⁰

Poznamo več vrst kvalitativnega raziskovanja. Ena izmed vrst je tudi študija primera (case study), ki jo bom podrobneje predstavil v naslednjem poglavju. Več o ostalih načinih kvalitativnega raziskovanja pa si lahko preberete v prilogi tega specialističnega dela.

3.3 Case Study analiza²¹

Metodo Case Study analize sem uporabil v empiričnem delu tega specialističnega dela. Za takšno analizo sem se odločil zato, ker se mi je zdelo posebej pomembno, da na podlagi kvalitativne (podrobne) analize petih malih uspešnih podjetij predstavim možnosti za rast s pomočjo diverzifikacije poslovanja. V nadaljevanju bom podrobneje predstavil analizo študije primerov.

Vse študije primerov (case study) niso kvalitativne, čeprav jih večina je. Osredotočil se bom na študije, kjer kvalitativna raziskava prevladuje z močnimi naturalističnimi, celovitimi, kulturnimi in opazovalnimi interesi. Case study ni metodološka študija, ampak je študija posameznega primera, kot je na primer podjetje ali organizacija. Izberemo si študijo določenega primera. Kot obliko raziskave je študija primerno definirana glede na interes določenega primera, ne pa po metodi raziskave, ki jo uporabljamo.

Uporabljeno ime študija primera (case study) je poudarjena zato, da pritegne pozornost na vprašanje, kaj specifičnega se da naučiti iz posameznega primera. Avtorji naštevajo, prepoznavajo nekaj tipov študij primerov: notranjo (intrinsic), uporabno (instrumental), celotno (collective); poudarjajo pa uporabo, različnost in težave (pristranskost, teorijo, triangulacijo, pripovedovanje zgodbe, izbiranje primerov, moralnost) vsake študije.

3.3.1 Identifikacija primera

Primer je lahko enostaven ali kompleksen; lahko je v raziskavo vključeno eno podjetje ali več podjetij, mobiliziranih je lahko več profesionalcev, ki proučujejo pogoje podjetja v neki fazi, npr. v fazi rasti. Čas, ki ga bomo porabili za osredotočenje na raziskavo neke stvari, je lahko kratek ali dolg. Medtem ko se osredotočimo, smo že okupirani s študijo primera. Ni res, da je vse lahko primer. Podjetje je lahko primer, organizacija, združenje ali pa agencija. Primer je specifičen. Če gremo še globlje, je primer funkcionalna specifika.

Na koncu bomo mogoče bolj zainteresirani za fenomen ali za populacijo primerov, medtem ko nas individualni primer ne bo toliko zanimal. Ne moremo razumeti primera brez poznavanja drugih primerov. Medtem ko ga preučujemo, se koncentriramo na to, da

²⁰ Povzeto po: Denzin & Lincoln, *Strategies of Qualitative Inquiry*, 1998.

²¹ Študija primera – Case Study

poskušamo razumeti kompleksno. Vzporedno sicer lahko izvajamo več študij primerov, ampak vsaka študija primera mora biti koncentrirana raziskava.

Študija primera je proces učenja o primeru in prav tako produkt našega učenja.

3.3.2 Notranji in uporabni interes o primeru

Različni raziskovalci imajo različne namene glede proučevanja primerov. Že v uvodu poglavja sem naštel tri tipe študij. Študija, ki jo imenujemo notranja študija primerov, se izvaja zato, ker hočemo boljše razumevanje določenega primera. Na ta primer se ne osredotočimo zato, ker je zaradi svoje posebnosti in navadnosti primer sam po sebi zanimiv, ampak si raziskovalec podredi tisto, kar ga zanima, da lahko razkrije svojo zgodbo. Študije se lotimo zaradi notranjega interesa, na primer če želimo preučiti določeno podjetje, organizacijo, konferenco ali urnik.

Drugo študijo imenujemo uporabna študija primera, kjer je določen primer preučen, na vpogled predloži določen problem ali revidirano temo. Primer izberemo zato, ker pričakujemo, da bomo napredovali pri našem razumevanju drugega interesa. Ker imamo vzporedno več interesov, ki se spreminjajo, ni nobene točno določene črte med notranjo in uporabno študijo primera.

Z manj interesa o določenem primeru lahko raziskovalci preučujejo več primerov skupaj. Tako lahko preučujejo določen fenomen, populacijo ali pa splošne pogoje. Takšno raziskovanje se imenuje kolektivna študija primera. To ni študija kolektiva, ampak instrumentalna študija, razširjena na več primerov.

3.3.3 Študija določenega primera

Raziskovalci primerov iščejo oboje: kar je splošno in kar je posebno/specifično o tem primeru, seveda pa končni rezultat vedno predstavlja kaj posebnega. Unikatnost bo po vsej verjetnosti prodorna, glede na:

- naravo primera,
- njegovo zgodovinsko ozadje,
- fizični okvir,
- ostale vsebine, vključno z ekonomijo, s politiko, pravom in z estetiko;
- druge primere, skozi katere je ta primer prepoznaven;
- preučevalca, skozi katerega je lahko primer poznan.

Da bi preučili podatke, jih bo najbrž veliko raziskovalcev pridobilo po vseh naštetih načinih. Študije primerov so lahko primarno videne kot majhni koraki proti veliki generalizaciji. Kljub temu pa generalizacija ne bi smela biti poudarjena v vseh raziskavah.

3.3.4 Učenje iz določenega primera

Raziskovalec je učitelj, ki uporablja vsaj dve pedagoški metodi. Uči učiteljsko (teaching didactically), raziskovalec uči, kar se je naučil. Druga metoda se imenuje učenje odkritij (discovery learning). Tu raziskovalec priskrbi material za učenje bralcev, ki se morajo sami učiti stvari, ki jih učitelji najbrž že vedo. Iz poročil primerov osvojimo predlagalna in eksperimentalna znanja.

Še vedno je večina raziskovalcev zaskrbljenih o veljavnosti njihove komunikacije. To pomeni, da se ne prenašajo nedotaknjeno, ampak pridobijo nekaj konceptualne edinstvenosti bralca. Kljub navedenemu pa ostaja pričakovanje, da bodo imeli pomeni situacij, opazovanj, poročanj in branja določeno korespondenco.

Da bi zmanjšali verjetnost napačne interpretacije, uporabimo različne procedure (vključno z odvečnostjo zbranih podatkov) in proceduralne izzive k razlagam. Za kvalitativne primere dela te procedure imenujemo triangulacija. Ta je bila splošno znana kot proces uporabe večkratne percepcije za razjasnitev pomena, potrditve ponavljanja opazovanja ali interpretacije.

Raziskovalci predstavijo svoje primere kot primere, ki bodo primerjani z drugimi. Razlikujejo se le po tem, kakšno odgovornost bodo prevzeli pri opravljanju raziskave, kako bodo pripravili primerjalne primere, ki bodo namenjeni bralcem; pa tudi, ali bodo priznali, da je npr. določen primer drugačen od ostalih.

3.3.5 Študije metod²²

Predpostavljam, da je najbolj edinstven vidik študije primerov selekcija primerov; te bom podrobneje analiziral. Primeri so izjemnega pomena, preden začnemo z raziskavo. Uporabna in kolektivna študija vedno zahtevata, da se primere izbere. Razumevanje določenega fenomena je lahko odvisno od tega, če izberemo dobre primere – najpomembneje je da izberemo pravilne primere. Težava je v jemanju vzorcev. Primer, ki bo izbran, bo predstavljal določeno populacijo primerov.

Isti proces izbire se bo pojavil pri notranji študiji primera. Kljub temu, da je primer določen v naprej, je zadosten izbor pri izbiri oseb, prostorov in prireditev, ki jih opazujemo. Tudi tukaj je potrebno izbrati dober vzorec.

²² Methods of Study

Glavne konceptualne obveznosti kvalitativnega raziskovanja primerov so:

- konceptualizacija objekta za študij,
- izbor fenomena, teme ali problema,
- iskanje vzorcev podatkov za razvitje problema,
- triangularna ključna opazovanja in podlaga za interpretacijo,
- izbor alternative interpretacije namenu,
- razvijanje izjave ali generalizacija o primeru.

Nekatere velike opcije za raziskovalce primerov vsebujejo:

- koliko časa je potrebno, da narediš iz reportaže zgodbo;
- kako in v kolikšni meri primerjaš en primer z drugimi primeri;
- kako formaliziraš generalizacijo ali jo prepustiš to bralcem;
- kako in v kolikšni meri v poročilo vključiti raziskovalca kot udeleženca;
- ali, ali ne in koliko neznank vstavimo.

Namen študije primera ni predstaviti sveta, ampak predstaviti primer. V konkretnem primeru sem se želel osredotočiti na študije primerov petih majhnih podjetij, ki so uspešno izvedla diverzifikacijo poslovanja in začela rasti. Da bi bila študija čim bolj realna, sem izbral takšna podjetja, ki spadajo v isto dejavnost, to je gradbeništvo. Tako sem se izognil različnim vplivom in značilnostim, ki se lahko pojavijo pri različnih dejavnostih. Konkretno me sami primeri niso toliko zanimali, ampak značilnosti, ki izhajajo iz določenega primera. Tako sem imel možnost, da postavim smernice po katerih naj bi se ravnala mala podjetja, ki bi imela željo po diverzificirani rasti. Namen je tudi v tem, da se bodo lahko podjetja, ki želijo izvesti diverzifikacijo poslovanja iz predstavljenih izkušenj in primerov kaj naučila, kar jim bo olajšalo njihovo delo. V nadaljevanju bom predstavil analizo empirično pridobljenih podatkov.

4 ANALIZA PODATKOV

4.1 Predstavitev dejavnosti gradbeništva

Ker se vseh pet podjetij, ki jih zajemam v analizi, ukvarja z dejavnostjo gradbeništva ali pa so tako in drugače povezane ter odvisne od nje, bom v tem poglavju na kratko predstavil to dejavnost. Podal bom nekaj podatkov, ki sem jih pridobil pri Gospodarski zbornici Slovenije, ter opisal strategijo razvoja gradbeništva.

4.1.1 Gradbeništvo

Gradbeništvo je ena večjih panog v gospodarstvu, saj vključuje vsa izvedbena in inženiring podjetja, nadzorne organizacije, proizvajalce in uvoznike ter distributerje gradbenega materiala in zastopnike tujih podjetij gradbene stroke vseh velikosti.

Gradbeništvo je dejavnost, ki obsega visoko, nizko in hidrogradnjo, gradbene inštalacije z montažnimi in izolacijskimi deli ter zaključna dela v gradbeništvo. Sem uvrščamo novogradnje, obnovitvena in vzdrževalna dela ter popravila.

4.1.2 Kratka analiza panoge²³

Gospodarska rast je bila v letu 2002 po napovedih Urada za makroekonomske analize²⁴ realno za 3,0 % višja (3.2 % po novi metodologiji).²⁵ Za gradbeništvo je še posebno zanimiva investicijska potrošnja. Realna rast investicij v osnovna sredstva naj bi bila v letu 2002 2,9 %. Podatki o izplačilih za investicije v obdobju januar–december 2002 v primerjavi z enakim obdobjem leta 2001 kažejo, da so se skupna izplačila za investicije povečala za 2,0 %, v gradbeništvo pa zmanjšala za 4,8 %.

Vrednosti opravljenih gradbenih del v obdobju januar–december 2002 v primerjavi z enakim obdobjem leta 2001 se gibljejo ugodno. Stopnja rasti vrednosti opravljenih gradbenih del je bila višja za 10,7 %, v obdobju januar–november pa 11.1 %, kar je pričakovano, ker je mesec december v primerjavi z novembrom krajši pa tudi pogoji dela so manj ugodni.

Gradbeništvo je leto 2002 zaključilo realno pozitivno (po podatkih UMAR + 5,5 %), leto 2001 pa realno negativno, predvsem zaradi upočasnitve gradbenih del na nizki gradnji.

Podrobneje bom opredelil podatke za visoke gradnje. Te so po podatkih UMAR končale leto 2002 negativno, medtem ko je bilo leto 2001 realno pozitivno. To se vidi tudi po izdanih gradbenih dovoljenjih in po znižanih poslovnih površinah, zlasti na objektih za industrijske namene. Predvidene poslovne površine za trgovske in storitvene dejavnosti pa so se povečale.

Podatke o številu gospodarskih družb in številu zaposlenih v teh družbah v letu 2002 bom predstavil v naslednjih tabelah. Predstavljam podatke za male družbe.

²³ Večina podatkov je povzetih iz biltena Gospodarske zbornice Slovenije – Združenja za gradbeništvo in industrijo gradbenega materiala: Poslovanje Gradbeništva in IGM v letu 2002, Ljubljana: 2003. str. 58.

²⁴ UMAR – Urad za makroekonomske analize

²⁵ Statistični urad RS (SURS) in UMAR sta začela izračunavati realno rast BDP po novi metodologiji in v cenah novega baznega leta 2000 in ne več baznega leta 1995. To je prineslo določene razlike v prikazanih realnih stopnjah rasti BDP in dodane vrednosti.

Tabela 1: Število gospodarskih družb v gradbeništvu v letu 2002

Število gospodarskih družb	Male družbe	Srednje družbe	Velike družbe	Skupaj
45.1 Pripravljalna dela v gradbeništvu	59	0	1	60
45.2 Gradnja objektov in delov objektov	1.364	67	42	1.473
45.3 Inštalacije pri gradnjah	665	18	5	688
45.4 Zaključna gradbena dela	740	7	2	749
45.5 Dajanje strojev in naprav za gradnjo in rušenje v najem, skupaj z upravljavci strojev	14	0	0	14
45 Gradbeništvu	2.842	92	50	2.984
VSE GOSPODARSKE DRUŽBE	36.255	975	821	38.051

Vir: AJPES, GZS: Kazalniki poslovanja.

Kot je razvidno iz zgornjih podatkov, je delež majhnih družb v gradbeništvu dokaj pomemben in visok, kar seveda pomeni tudi veliko konkurenco na tem segmentu trga.

Tabela 2: Število zaposlenih v gradbeništvu v letu 2002

Število zaposlenih	Male družbe	Srednje družbe	Velike družbe	Skupaj
45.1 Pripravljalna dela v gradbeništvu	250	0	77	327
45.2 Gradnja objektov in delov objektov	9.289	7.003	14.185	30.477
45.3 Inštalacije pri gradnjah	3.046	1.857	377	5.280
45.4 Zaključna gradbena dela	3.077	314	245	3.636
45.5 Dajanje strojev in naprav za gradnjo in rušenje v najem, skupaj z upravljavci strojev	39	0	0	39
45 Gradbeništvu	15.701	9.174	14.884	39.759
VSE GOSPODARSKE DRUŽBE	148.077	83.432	237.657	469.166

Vir. AJPES, GZS: Kazalniki poslovanja. Opomba: Povprečno število zaposlenih je izračunano iz delovnih ur.

Tudi v tej tabeli lahko vidimo kako pomemben delež zaposlenih imajo male družbe v gradbeništvu. Pri vseh kategorijah male družbe zaposlujejo več kot polovico zaposlenih, razen pri gradnji objektov in delov objektov, kjer je njihov delež okoli ene tretjine zaposlenih.

Vendar kljub nekaterim malo slabšim napovedim za gradbeništvo visokih gradenj, se mala gradbena podjetja »utaplajo« v delu. Eden od glavnih razlogov je NSVS.²⁶ Denar iz nacionalne varčevalne sheme bo sproščen šele prihodnje leto, mala gradbena podjetja pa že sedaj delajo na vso moč.

V nasprotju s prejšnjimi poletji letos gradbinci delajo precej več, zlasti zaradi denarja, ki bo sproščen iz NSVS. Manjša gradbena podjetja v Ljubljani in njeni okolici na ta račun že danes na veliko gradijo nova in obnavljajo stara stanovanja v večjih stanovanjskih hišah. Kljub temu da imajo gradbinci največ dela poleti, je bilo letošnje poletje nekaj posebnega. Vsi si ob sprostitev NSVS obetajo dela čez glavo, tako da bi že letos lahko zaposlili kakšnega novega delavca, če bi bilo v tem času možno najti kakšnega brezposelnega delavca v gradbeništvu.

4.1.3 Strategija razvoja gradbeništva

Gradbeništvo pričakuje ustrezno makroekonomsko okolje, s katerim bi država vzpodbujala investicije, oblikovala ustrezne pogoje poslovanja v smeri enakopravnega nastopanja vseh subjektov na tržišču, uredila podzakonske predpise o urejanju prostora in graditvi objektov, o javnih naročilih, ustrezni zaščitni politiki, izobraževanju za gradbene poklice itd.

Podjetja bodo morala posebno pozornost nameniti racionalnim organizacijskim oblikam, zniževanju stroškov, stalnemu izpopolnjevanju delovnih postopkov, uvajanju novih tehnologij in gradbene opreme, s katero bodo rokovali usposobljeni delavci. Pozornost bodo morali posvetiti še posebej logistiki zaradi podražitve energentov, kar v končni fazi vpliva na višino cen gradbenih storitev. Cilj mora biti v večji prilagodljivosti razmeram na tržišču, ki se lahko hitro spremenijo, in povečanje konkurenčne sposobnosti in rentabilnosti izvajalcev. Zaradi zmanjševanja obsega gradbenih del v tujini v zadnjih letih, bo potrebno večjo pozornost posvetiti prav tem trgov, saj bo sedaj še težje pridobiti na njih v primerjavi s prejšnjimi leti. Poleg tega pa se bo potrebno pripraviti na vstop v EU ter posledično še z večjo konkurenco.

4.1.4 Značilnosti panoge za mala podjetja

Značilnost gradbeništva je, da ima zelo široko dejavnost, kar je posebej zanimivo za mala podjetja, ki se lahko osredotočijo, specializirajo na eno ali dve področji znotraj panoge gradbeništva. Podjetje si izbere tržno nišo in tu ustvari maksimalni dobiček, ki je lahko dobra podlaga za diverzifikacijo na druga področja. V gradbeništvu je ob dobrem, načrtovanem in racionalnem poslovanju podjetje zmožno dosegati nadpovprečne dobičke, kar je dobro izhodišče za rast in diverzifikacijo.

Podjetja morajo biti pozorna na spremenljive pogoje na trgu, ki pa kljub vsemu bolj ustrezajo malim gradbenim podjetjem, saj so se ta zmožna hitro odzvati na spremembe in se jim

²⁶ NSVS – nacionalna varčevalna shema

prilagoditi ter pri temu ostati dovolj fleksibilna. Mala podjetja so pri poslovanju bolj iznajdljiva in previdna. Večkrat in hitreje se odločijo za zavrnitev tveganega posla in se raje osredotočijo na pridobivanje novih, bolj zanesljivih del.

Velik problem v panogi gradbeništva predstavljajo neplačila in dogovarjanje poslov v naprej ter neupoštevanje razpisov. Zato je bil leta 2002 zadnji čas, da je država vendarle sprejela Zakon o gradnji objektov, s tem pa tudi predpise o urejanju prostora in gradnji objektov, javnih naročilih, ustrezni zaščitni politiki itd., ki so bili tako težko pričakovani. S tem naj bi se na področju gradbeništva končno vzpostavil red, tako pa bi se postopno odpravili večji problemi; predvsem mislim tu na neplačevanje obveznosti (plačilno nedisciplino).

To bi bistveno povečalo stabilnost poslovanja malih podjetij v panogi, kar bi pozitivno vplivalo na njihovo poslovanje in jim bistveno izboljšalo možnosti za rast in razvoj na nova področja.

Značilnosti panoge gradbeništva so takšne, da omogočajo predvsem iznajdljivejšim malim podjetjem hitro rast. Razlog je v tem, da je na tem področju še nekaj tržnih niš, ki jih lahko podjetje, tudi z diverzifikacijo poslovanja, odlično izkoristijo. Prav tako pa se ob tem pojavijo povezovalni učinki za podjetje, kot sta večji obseg ponudbe in zadovoljitev celostnih potreb kupcev.

Iz podatkov, ki sem jih dobil pri malih gradbenih podjetjih v tem letu, lahko sklepam, da bodo ob dobri organizaciji, načrtovanju in sistematskim delom sposobna hitro rasti. Podjetniki so se pritoževali nad količino dela in pomanjkanjem delovne sile ter trendi, ki se kažejo za prihodnje leto. Če bodo podjetniki sposobni izkoristiti povečan obseg dela in rešiti probleme z delovno silo, lahko pričakujemo hitro rast nekaterih malih podjetij v naslednjih letih.

Priložnost za rast podjetij predstavlja tudi veliko povpraševanje po novih bivalnih prostorih v Sloveniji in sprostitev NSVS v naslednjem letu, kar bo zagotovilo malim in večjim podjetjem veliko dela na področju gradbeništva.

Upajmo samo, da bodo podjetja sposobna pridobiti nov kvaliteten in strokoven kader, ki jim bo v pomoč pri rasti.

4.2 Predstavitev podjetij

4.2.1 Podjetje *a*

A – PODJETNIK

Podjetnik se je po končani srednji šoli za strojnega inštalaterja zaposlil v takratnem Litostroju, ki je bil v družbeni lasti. Že takoj se je izkazal kot izjemno zanesljiv in zaupanja vreden delavec, kar mu je kmalu po zaposlitvi prineslo večjo odgovornost in napredovanje na delovno mesto vodje del. Ker ni bil zadovoljen s pogoji dela, se je kmalu zaposlil pri zasebniku, ki mu je ponudil podobno delovno mesto. Vendar se je podjetnik kmalu, že leta 1977, odločil, da se postavi na svoje noge in odpre obrt.

a) Razlogi in motivi, ki so podjetnika potiskali (push razlogi) pri ustanovitvi podjetja (obrti):

- obstoječe delavno mesto ni ponujalo dovolj zaslužka (ekonomska nuja).

b) Razlogi in motivi, ki so podjetnika privlačili (pull razlogi) pri ustanovitvi podjetja (obrti):

- možnost testiranja in udejanjanja svojih idej,
- potreba po nadzoru in dosežkih,
- fleksibilni delovni čas,
- možnost vzpostavitve dobrih delovnih odnosov.

Navedene razloge in motive je podjetnik močno pogrešal v svojih prejšnjih službah, kar je botrovalo njegovi odločitvi, da sam začne z obrtjo.

Ker sta bila podjetništvo in obrt v takratni Jugoslaviji postavljena na stranski tir, se je odločil za konzervativni pristop in je le postopoma povečeval obseg svojega poslovanja. A kljub temu samo meje, ne glede na to, da je imel željo po rasti in uvedbi novih storitev na druga področja, saj bi bila prevelika rast v takratni državi zelo sumljiva.

Že od samega začetka je bila podjetniku v oporo in pomoč tudi njegova življenjska sopotnica, ki je opravljala vsa administrativna dela. Poleg nje pa sta bila pri podjetniku zaposlena še dva delavca.

B – PODJETJE

Tako je ostalo vse do osamosvojitve Slovenije. Ker se je takrat spremenil sistem, je lahko podjetnik povečal obseg poslovanja in dodatno zaposlil novega delavca za montažo vodovodnih instalacij. Vse do leta 1995 posloval kot s. p. (samostojni podjetnik). Tega leta pa se je lotil reorganizacije poslovanja in tako ustanovil podjetje – družbo z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Za to potezo se je odločil zaradi zmanjšanja osebnega rizika in večjih priložnosti, ki jih je ponujala nova pravna oblika poslovanja.

Podjetnik je že od samega začetka imel željo po rasti in razširitvi poslovanja novoustanovljenega podjetja tudi na druga področja. Tako je leta 1996 v podjetju na novo zaposlil dva delavca, eden je zapustil podjetje. Eden od novo zaposlenih delavcev je bil tudi podjetnikov sin.

V letu 2002 je podjetnik na novo zaposlil še dva delavca, dva pa sta zapustila podjetje. Eden od delavcev je bil še mlajši podjetnikov sin. Tako sedaj družina s štirimi zaposlenimi predstavlja več kot polovico zaposlenih v podjetju – vseh zaposlenih je sedem.

Sedež podjetja je bil že od samega začetka poslovanja na podjetnikovem domu v Gunccljah, kjer se nahaja tudi danes z vsemi skladiščnimi in poslovnimi prostori.

Najbolj **negativna izkušnja**, ki je ostala podjetniku v spominu, je iz začetka poslovanja oz. ustanovitve obrti. Takrat se je soočil z zaprtjem obrti. Ker se je preselil v Ljubljano s Štajerske, ni imel veliko poznanstev in referenc, tako da je težko prišel do dela in denarja. Nihče od investorjev ni želel tvegati in dodeliti izvedbe tako mlademu in nepoznanemu podjetju. Spoznal je, kako težko je začeti iz ničle.

Pojavil se je prvi velik izziv: ali opusti misel o svojem podjetju ali pa vztraja v poslu, prebrodi krizo in pridobi nove stranke. Problem je predstavljalo dejstvo, da od uspeha poslovanja ni bil odvisen samo podjetnik, ampak tudi vsa njegova družina. Ob pomanjkanju denarja bi izguba posla pomenila velik udarec tudi celotni družini. Podjetniku je v težkih časih priskočilo na pomoč veliko prijateljev in družinskih članov, kljub temu pa so se pojavili tisti, ki so ob njegovi stiski našli neko zadovoljstvo.

Izhod je videl predvsem v intenzivnem iskanju novih poslov in investorjev. Kot rezultat intenzivnega iskanja, je bilo naročilo, ki je kmalu pomenilo rešitev vseh njegovih trenutnih težav. Iz tega se je naučil, da se lahko še iz tako resne situacije reši s potrpežljivostjo, nepopustljivostjo in odločnostjo, da pridobi nove stranke. S tem si je pridobil več dela, nove kontakte, partnerje, prepoznavnost podjetja in nenazadnje tudi dobre reference. Ta izkušnja je nanj vplivala pozitivno, saj se je sedaj zavedal, da se lahko izkoplje še iz tako težke situacije.

Preden je začel s poslom in preden je odprl obrt, so mu obljubljali, da mu bodo priskrbeli stranke, a vse to so bile prazne obljube. To je pomenilo, da je moral spremeniti svoj pristop k poslu in si sam poiskati delo in pridobiti stranke. Ta sprememba se je kasneje pokazala kot uspešna. Podjetnik se je iz tega primera naučil, da moraš biti vztrajen, potrpežljiv, iznajdljiv, predvsem pa, da ne smeš verjeti obljubam, ki ti jih nekdo da v naprej, saj se večina teh obljub izpolni.

Kot **pozitivna izkušnja**, ki mu je prinesla veliko olajšanje v poslu, šteje pridobitev del v Hali Tivoli. Predračunska vrednost projekta je bila 5 mio.²⁷ Zaradi tega ni bilo velikega interesa pri drugih izvajalcih in so se takrat v GPB²⁸ odločili za dodelitev izvedbe še neznanemu podjetniku J.V.. Kasneje se je izkazalo, da je vrednost projekta prerasla nekajkratno vrednost predračuna in je na koncu znašala okoli 60 mio. Zaradi tako velikega obsega del so zaposleni pri podjetniku in on sam delali noč in dan, da so projekt izvedli do načrtovanega roka, čeprav se je investitor GPB bal, da podjetnik ne bo sposoben izpeljati vseh del do konca v predvidenem roku. Od takrat naprej opravljala veliko storitev za GPB.

Podjetnik se je iz tega naučil, da se je potrebno čimbolj držati rokov in kakovosti, saj si s tem dobro zapisan pri investitorjih, ki pomenijo večinski in najbolj donosni vir poslov podjetja.

Podjetje je že od samega začetka poznano kot dober in zanesljiv partner, ki se hitro odziva in opravlja kakovostne storitve. Da bi še utrdili svoj položaj na tržišču in zagotovili dodatno kakovost poslovanja podjetja, se je podjetnik leta 2000 odločilo za pridobitev ISO standardov, ki jih podeljuje Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje. Podjetje ima vzpostavljen in ustrezno vzdrževan sistem vodenja, ki izpolnjuje zahteve standarda ISO 9001 za storitve vodoinštalacije in zaključna dela v gradbeništvu.

Prav tako mu je bilo dodeljeno priznanje²⁹ s strani Agencije za poslovne raziskave, s katerim potrjuje, da je J.V. eden najuspešnejših podjetnikov v letu 2001. Podjetnik in podjetje sta na podlagi poslovnih rezultatov v letu 2000 vpisana med prvih 11 % po skupnem prihodku in med prvih 14 % po prihodku na zaposlenega v primerjavi z vsemi drugimi podjetji v Republiki Sloveniji. Tudi leto za tem je bilo podjetju dodeljeno priznanje s strani Agencije za poslovne raziskave.

Podjetju se je poleg naštetih priznanj uspelo uvrstiti na lestvico 500 najhitreje rastočih podjetij v državi, med tako imenovane gazele, ki jih podeljuje revija Gospodarski vestnik.³⁰

²⁷ Podjetnik ni prepričan, ali je bilo to takrat 5 milijonov ali 5 tisoč takratnih dinarjev.

²⁸ GPB – Gradbeno podjetje Bežigrad

²⁹ Med drugimi je to priznanje prejela tudi Alenka Podbevšek, soustanoviteljica in direktorica podjetja Deloitte&Touche, d. o. o.

³⁰ V letu 2001 je Zlata gazela postal celjski Energotuš, Srebrna gazela trebanjski Eurotek, Bronasta gazela pa Saxoria-Franke iz Tržiča.

C – POSLOVANJE

Družba po ZGD³¹ spada med mala podjetja. Podjetje je po uradni klasifikaciji registrirano za opravljanje inštalacij pri gradnjah – vodovodne, plinske in sanitarne inštalacije.

Na začetku so se v podjetju ukvarjali samo z vodovodnimi inštalacijami. Z uvedbo reorganizacije poslovanja leta 1995 so v podjetju uvedli novo storitev – od takrat naprej izvajajo tudi zaključna dela v gradbeništvu, kar je bil poglobitveni razlog za rast podjetja v naslednjih letih. Neprestano iskanje novih možnosti in priložnosti je podjetnika privedlo do tega, da se je leta 2000 odločil za razširitev dejavnosti. Zaradi vedno večjega povpraševanja po celostni storitvi, ki so jo zahtevali kupci,³² so se v podjetju odločili za izvajanje adaptacij v gradbeništvu ter inženiring. Tako lahko danes v podjetju, na željo stranke, izpeljejo celoten projekt do konca, ob pomoči podizvajalcev. Seveda pa se podjetje s tem področjem šele seznanja in spoznava njegov potencial, ki bi lahko v prihodnosti pomenil velik priliv v poslovanju, s tem pa tudi rast podjetja.

Tabela 3: **Kronološki prikaz podatkov podjetja α**

LETO	DOGODEK
1977	začetek opravljanja obrti – vodovodnih inštalacij
1978	zaposlitev dveh delavcev
1980	zaposli se tudi podjetnikova žena
1991	povečanje obsega dela in dodatna zaposlitev dveh delavcev
1995	prehod iz s. p. v d. o. o., podjetnik odpre podjetje in registrira novo dejavnost: zaključna dela v gradbeništvu
1996	na novo zaposli dva delavca, eden zapusti podjetje
2000	pridobitev ISO-standarda, razširitev poslovanja na adaptacije in inženiring
2001–02	dva delavca zapustita podjetje, dva se zaposlita na novo

Vir: Interno gradivo podjetja α .

Kljub uvedbi novih storitev v podjetju, je primarna dejavnost ostala izvajanje vodovodnih inštalacij, kateri tudi danes posvečajo največ pozornosti.

³¹ ZGD – Zakon o gospodarskih družbah

³² Danes je tendenca kupcev, da želijo imeti stik z eno samo osebo, ki jim je zmožna ponuditi celostno storitev.

Tabela 4: Prikaz ključnih podatkov o poslovanju podjetja α

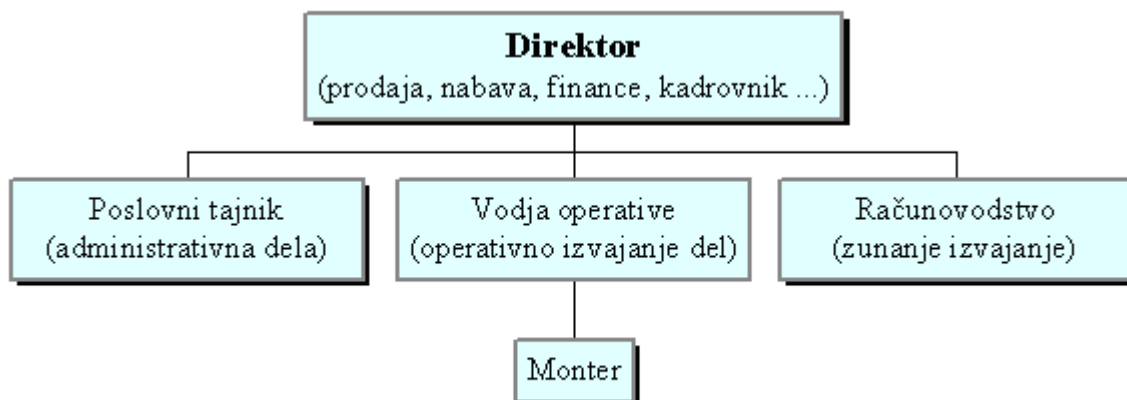
Podatki	2000	2001	2002
DOBIČEK (v 1000 SIT)	401	1.102	625
PRIH. IZ POSL. (v mio. SIT)	171	160	187
AKTIVA (v mio. SIT)	48	51	69
ZAPOSLENI	7	8	7

Vir: IBON, za leto 2000, 2001 in 2002.

D – ORGANIZACIJSKA IN LASTNIŠKA STRUKTURA

Organizacijska struktura je enostavna,³³ kjer podjetnik, ki je hkrati tudi direktor podjetja, opravlja skoraj vse pomembne funkcije v podjetju. Večinoma se vse glavne funkcije izvajajo v podjetju, da se obdrži kontrola nad izvajanjem. Podjetje ima samo knjigovodjo kot zunanjega izvajalca.

Slika 2: Organizacijska shema podjetja α



Vir: Interni podatki podjetja α .

V podjetju se delegirajo pristojnosti in dodeljujejo odgovornosti podrejenim, saj vsak delavec odgovarja za projekt, ki mu je dodeljen. Koordinacijo v podjetju vodi direktor.

Lastništvo podjetja je skozi vsa leta ostalo nespremenjeno.

³³ Glej sliko 3, na str. 35

E – KADRI IN KUPCI

Podjetnik, ki je hkrati ustanovitelj, je tudi lastnik in direktor v podjetju. Dokončano ima srednješolsko strokovno izobrazbo s področja strojnih inštalacij. Prav tako pa imajo vsi ostali zaposleni v podjetju srednješolsko izobrazbo.

V podjetju planirajo strokovno usposabljanje na vseh nivojih. Usposabljanje zaposlenih je pomembno za dobro poslovanje podjetja, še bolj pa za njegovo dolgoročno uspešnost, rast in potencialno diverzifikacijo na druga področja. Zaposleni v podjetju se neformalno izobražujejo na strokovnih seminarjih, strokovnih sejmih in z notranjim usposabljanjem.

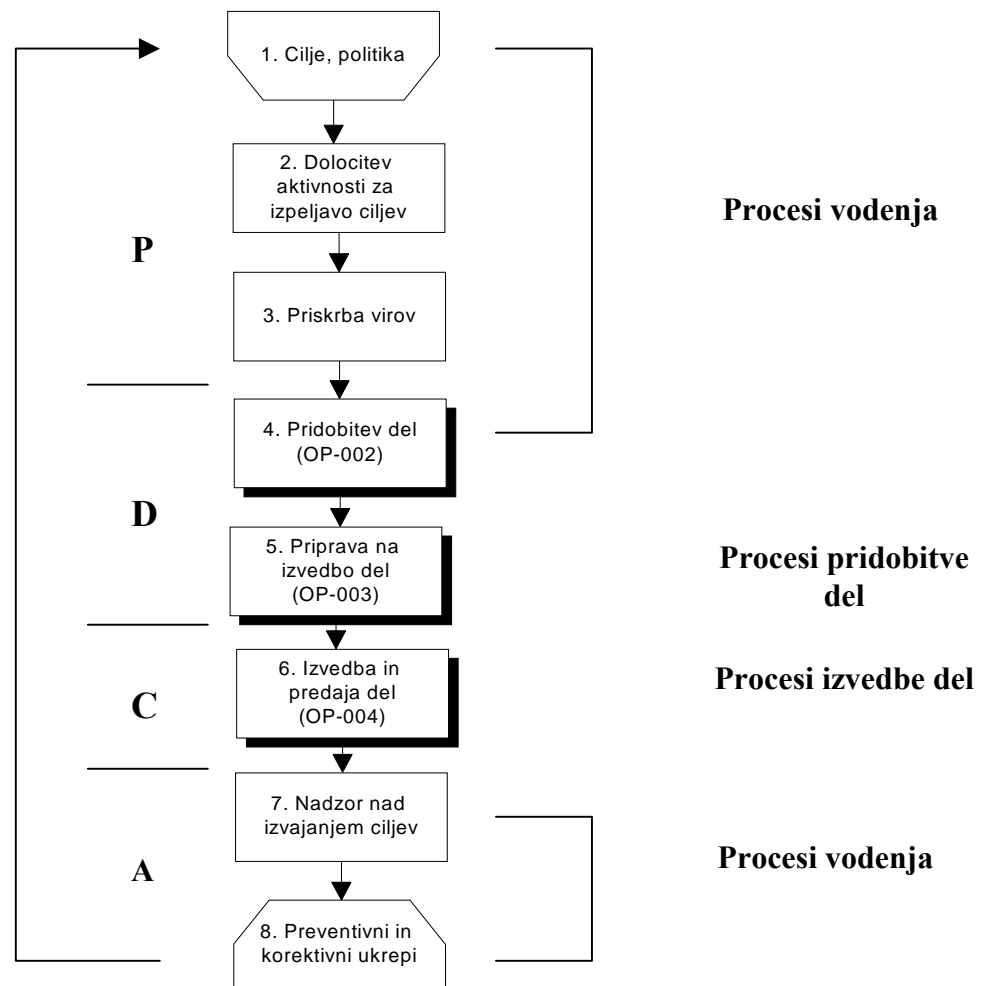
Cilj, ki ga zasledujejo v podjetju, je dobiček in maksimizacija premoženja lastnika podjetja. Glavni cilj podjetja je organiziranje storitev in pridobivanje novih kupcev. Med kupce spadajo fizične in pravne osebe ter državne institucije. Tako imajo v podjetju zelo širok krog kupcev.

Podjetje posluje z nekaterimi večjimi podjetji,³⁴ za katera redno izvaja pogodbeno dela, pa tudi z inženiring podjetji in drugimi. Pri nekaterih večjih podjetjih izvajajo predvsem vzdrževalna dela (Kolinska, Viator&Vektor), pri ostalih pa na primer razna večja in manjša dela. Delo izvaja podjetje tudi za fizične osebe, ki želijo obnovo kopalnic; večina teh kopalnic je višjega cenovnega razreda. Dela opravlja podjetje tudi za javna podjetja, kot so Tržnice in Mestni vodovod. Kot podizvajalci pa v podjetju opravljajo svojo storitev v raznih državnih institucijah, kot so ministrstva, šole, vrtci, študentski domovi, domovi za upokojence itd.

Osnovni procesi v podjetju so usmerjeni h kupcu. Glavni proces določa glavne korake v podjetju. Pri tem je upoštevano načelo kroga stalnih izboljšav PDCA.

³⁴ GPB, Kolinska, adaptacije-vzdrževanje ...

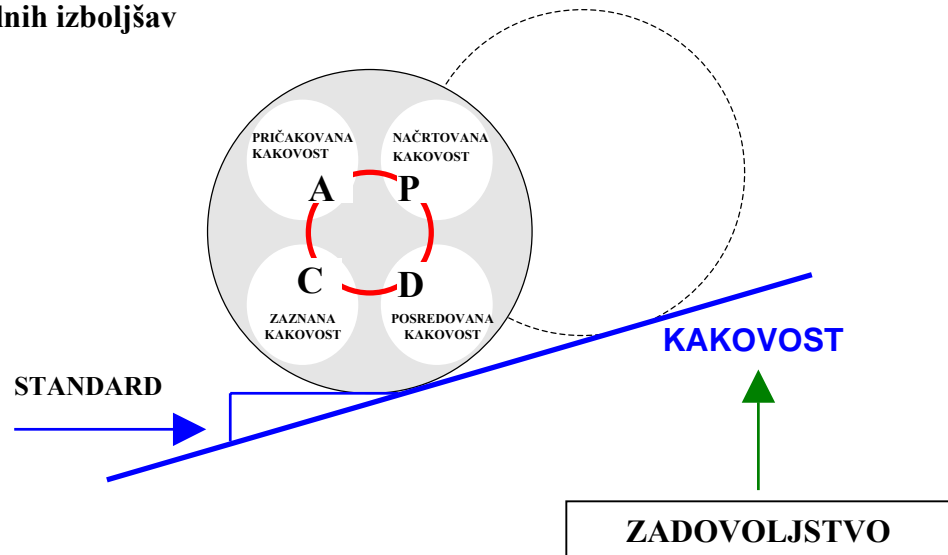
Slika 3: Načela kroga stalnih izboljšav PDCA



Vir: Interno gradivo podjetja α .

Proces stalnih izboljšav v podjetju razumejo in izvajajo kot neprestano izboljševanje kakovosti svojih storitev in odnosa do strank. To razumevanje in uresničevanje kakovosti prikazuje spodnja slika.

Slika 4: Proces stalnih izboljšav



Vir: Interni vir podjetja α .

Za izvajanje korektivnih/preventivnih ukrepov in stalno izboljševanje poslovanja uporabljajo v podjetju metodo Proces reševanja problemov, ki zagotavlja sistematično analizo, določitev in izvajanje izboljšav v šestih korakih:

- korak 1: določitev in izbira problema,
- korak 2: analiziranje problema,
- korak 3: iskanje možnih rešitev,
- korak 4: izbira in planiranje rešitve,
- korak 5: uvajanje rešitve,
- korak 6: in ocenitev rešitve.

V podjetju se zadnja leta, tudi s pomočjo zgoraj naštetih metod in tehnik ISO-standardov, bistveno napredovali in rasli.

F – STRATEGIJA RASTI

V podjetju sledijo tehnološkemu napredku na vseh področjih opravljanja storitev. Imajo sestavljen delni poslovni načrt, ki ga poskušajo uresničevati. Financiranje podjetja prihaja večina iz zadržanega, prenesenega čistega dobička, pa tudi s kratkoročnim zadolževanjem.

V podjetju se oblikuje strategija rasti z namenom, da bi le ta bila podpora osnovni dejavnosti. Zadovoljen je z rastjo prometa podjetja v zadnjem letu, s potencialom podjetja za rast v prihodnosti, kakovostjo svojih storitev, finančnimi donosi ter z avtonomijo in osebno svobodo; nezadovoljstvo pa temelji na dejstvu, da pridobi nov strokovni kader. Pozitivno je tudi, da ima široko mrežo stikov in poznanstev.

Pri strateški usmerjenosti podjetja daje poudarek raziskavam ter razvoju, še posebej razvoju lastnih rešitev. V podjetju dajejo prednost proizvodom in storitvam, ki niso tvegane in imajo povprečen donos. V podjetju menijo, da v okolju, kjer je podjetje, ni veliko nevarnosti, ki bi ogrožale obstoj in uspeh podjetja.

Vizija in poslanstvo podjetja sta povečanje dobička, posledično pa tudi rast podjetja. Namen je izboljšati kakovost poslovanja, predvsem sistem poslovanja, ki naj bi bil bolj pregleden, razumen – skratka bolj transparenten. To pa je tudi podlaga za širitev podjetja in ustalitev na trgu. Zagotavljanje vrhunske kvalitete celotnega servisa je cilj in vodilo pri osvajanju tržišča.

Ključne sposobnosti za rast podjetja v prihodnje:

- visoka kvaliteta izvedbe storitev in hitra odzivnost,
- odlične reference podjetja ter široka mreža vez in poznanstev podjetnika,
- sposobnost podjetnika, da pridobi nove finančne vire;
- nezadolženost podjetja,
- sposobnost zaznavanja dobre poslovne priložnosti,
- odličen in strokoven kader na področju, s katerim se ukvarja;
- želja podjetnika po rasti podjetja, tudi na nova področja.

Podjetnik nenehno išče nove možnosti in priložnosti za rast podjetja v prihodnosti. S kvalitetno izvedbo in hitrim odzivom poskuša še dodatno utrditi položaj podjetja na trgu.

4.2.2 Podjetje β

A – PODJETNIK

Po končani srednji šoli za elektrotehniko se je podjetnik zaposlil v takratnem družbenem podjetju IMP, kjer je bil zaposlen približno 20 let. Že na začetku je pokazal interes za ta poklic in se kmalu povzpел na višje delovno mesto. Tako je po nekaj letih zaposlitve v IMP-ju postal vodja servisa.

Ker je delovno mesto v takratnem sistemu ponujalo vse ugodnosti, poleg tega pa še dober finančni priliv, podjetnik ni razmišljal o odprtju svojega podjetja. Ob samostojnosti Slovenije so se ekonomske razmere spremenile. Nekdaj velika družbena podjetja, med njimi tudi IMP, so postajala žrtve novega tržnega gospodarstva. Ker je podjetnik predvidel takratno situacijo, je leta 1991 registriral svoje podjetje. Za registracijo in ustanovitev svojega podjetja si leta 1991 potreboval zelo malo finančnih sredstev.

a) Razlogi in motivi, ki so podjetnika potiskali (push razlogi) pri ustanovitvi podjetja:

- ogroženo delavno mesto,
- ekonomska nuja.

b) Razlogi in motivi, ki so podjetnika privlačili (pull razlogi) pri ustanovitvi podjetja:

- naključnost,
- priložnost testiranja in udejanjanja svojih idej,
- možnost vzpostavitve dobrih delovnih odnosov,
- poslovna priložnost.

B – PODJETJE

Kljub ustanovitvi podjetja v letu 1991 podjetnik to leto še ni začel s poslovanjem. Tako je po temeljitem premisleku in pripravah malo obrtniško podjetje pričelo s poslovanjem leta 1993. Kot večina malih obrtniških podjetij, je tudi to podjetje imelo sedež na podjetnikovem domu, na Hrenovi ulici, kjer je imelo poslovne in skladiščne prostore. Ker je podjetje hitro raslo, se je pojavila potreba po večjih poslovnih in skladiščnih prostorih. Prostorsko stisko sta povečala tudi dva novo zaposlena delavca. Tako se je podjetje leta 1997 preselilo na novo lokacijo za Bežigradom, na Slovenčevo ulico. Podjetje je leta 1998 zaposlovalo 5 delavcev. Eden izmed njih je tudi podjetnikov sin.

V podjetju so pridobili vse potrebne ateste, ki jih potrebujejo za opravljanje svoje dejavnosti. Tako imajo v podjetju atest za varjenje ter Poročilo o ustreznosti podjetja, ki ga izdaja Zavod za varilstvo RS. V podjetju potrebujejo navedena potrdila, saj z njimi potrjujejo večjo varnost pri delu ter višjo kvaliteto izvedbe del.

Podjetnik ima pri svojem poslovanju **negativne izkušnje** predvsem z ne plačniki, ki mu vsako leto ostanejo dolžni okoli do treh milijonov tolarjev. Približno toliko denarja odpiše vsako leto, saj ne more izterjati denarja.³⁵ Pravi, da pred letom 1995 ni imel tako velikih težav z neplačili, da pa so se ti pojavili v večjem številu in v večjih zneskih šele po letu 1995. Od takrat naprej je vsako leto slabše, neporavnanih terjatev pa je iz leta v leto več. Med neplačnike spadajo fizične kot pravne osebe, včasih pa še kakšno inženiring podjetje.

Podjetniku je predstavljalo izziv zmanjšanje obsega neizterljivih terjatev ter v povezavi s tem poiskati uspešen način selekcioniranja kupcev na tiste, ki bodo plačali, in na tiste, ki so bili že na začetku potencialni neplačniki.

³⁵ Tu je podjetnik mislil predvsem na manjše zneske, saj bi v primeru uvedbe postopka, plačila taks in ostalih stroškov ter odvetnika, ostalo bore malo ali celo nič od prvotnega zneska.

Sistematično se je lotil analize zapadlih terjatev. V dogovoru z odvetnikom je po poteku plačilnega roka najprej obvestil ne plačnika, nato pa mu je po pošti poslal opomin. V nekaterih primerih je zadostovalo to. Če pa kljub temu ni bilo nobenega odziva, je poslal še en opomin, nato pa opomin pred tožbo. Če kljub temu ni bilo odziva, je sprožil tožbo.

Neplačila so za podjetnika predstavljala težavno situacijo, saj je podjetje moralo samo pokriti neplačana sredstva. To je predstavljalo odliv sredstev in s tem posledično zmanjšanje dobička.

Na začetku ni uporabljal zunanje pomoči pri reševanju teh problemov, a je kmalu spoznal, da bo moral spremeniti pristop k problemu, zato je začel sodelovati z odvetnikom, ki mu je pomagal pri izterjavi dolgov. Postal je tudi bolj previden pri izbiri naročnikov. Odložil se je, da bo še za tako majhno storitev sestavil pogodbo, ki jo bosta pred začetkom del podpisali obe stranki.

Kljub vsem ukrepom in previdnosti, ki jih je podjetnik namenil tej problematiki, meni, da je sicer po spremembi malo manj neizterljivih terjatev, a kljub temu to ostaja še vedno pereč problem. Sprememba torej ni uspela najbolje. Prvi razlog za to je, da se tožbe ponavadi vlečejo v nedogled in gre pri tem mnogo podjetji prej v stečaj. Drugi razlog pa je močna konkurenca, ki ne pusti podjetju dovolj maneverskega prostora pri izbiranju potencialnih naročnikov.

Podjetnik ima **pozitivne izkušnje** predvsem pri sodelovanju z nekaterimi večjimi podjetji, kot so Ljubljanske mlekarne in Energetika. Za njih opravlja različna vzdrževalna dela. Tu se je pokazalo, da če si dober in zanesljiv partner, ki v rokih izpolni obveznosti, da potem tudi s plačili teh obveznosti ni težav. Pravi, da je užitek delati s stalnimi in z resnimi partnerji.

C – POSLOVANJE

Po zakonu o gospodarskih družbah spada podjetje med male družbe. Podjetje je iz pravnega vidika registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.). Družba je registrirana za opravljanje strojnih³⁶ in električnih inštalacij.

Na začetku poslovanja leta 1993 so v podjetju izvajali samo storitev inštalacij ogrevanja in plina. Leta 1995 so začeli opravljati tudi vzdrževalna dela pri večjih naročnikih, predvsem na obstoječih inštalacijah, toplotnih postajah.

Zaradi sezonskega nihanja dela in želje po večjem obsegu poslovanja ter diverzifikaciji se je podjetnik odločil, da razširi področje poslovanja. Drugi razlog za širitev na novo področje pa je bila stagnacija podjetja na obstoječem področju. Tako so v podjetju leta 2000 pričeli z

³⁶ Strojne inštalacije – inštalacije ogrevanja in plina ter vodovodne inštalacije.

izvajanjem del električnih inštalacij. S to potezo so si v podjetju odprli nove možnosti za rast v prihodnosti.

Tabela 5: **Kronološki prikaz podatkov podjetja β**

LETO	DOGODEK
1991	ustanovitev in registracija podjetje
1993	začetek opravljanja del s področja inštalacij ogrevanja in plina
1995	začetek opravljanja vzdrževalnih del
1997	povečanje obsega poslovanja in preselitev na novo lokacijo
1998	dodatna zaposlitev novih delavcev, zaposlenih je 5
2000	izvedejo diverzifikacijo in pričnejo z izvajanjem del elek. inštalacij

Vir: Interno gradivo podjetja β.

V podjetju se tako pripravljajo na nove izzive. Če se bo pojavila dobra poslovna priložnost za rast podjetja v prihodnje, je ne bodo izpustili iz rok, pravi lastnik podjetja.

Tabela 6: **Prikaz ključnih podatkov o poslovanju podjetja β**

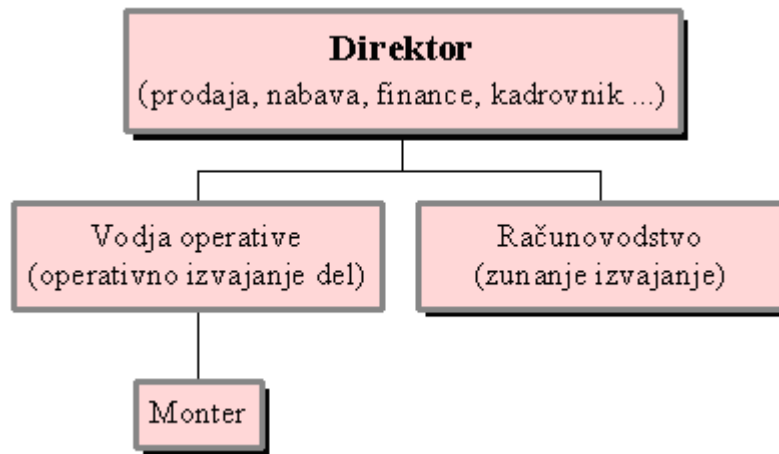
Podatki	2000	2001	2002
DOBIČEK (v 1000 SIT)	466	212	281
PRIH. IZ POSL. (v mio. SIT)	37	40	45
AKTIVA (v mio. SIT)	16	17	23
ZAPOSLENI	5	5	5

Vir: IBON, za leto 2000, 2001 in 2002.

D – ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Podobno kot v večini majhnih podjetij je tudi v tem podjetju organizacijska struktura enostavna. Podjetnik, ki je hkrati lastnik in direktor podjetja, opravlja vse pomembnejše funkcije v podjetju. Zunanjo pomoč ima samo pri računovodstvu, občasno pa tudi pravno pomoč in svetovanje.

Slika 5: Organizacijska shema podjetja β



Vir: Interni podatki podjetja β .

Lastništvo podjetja je skozi vsa leta ostalo isto, se pravi v popolni lasti podjetnika. Celotno koordinacijo v podjetju vodi lastnik podjetja, ki je hkrati direktor.

E – KADRI IN KUPCI

Podjetnik ima dokončano srednješolsko izobrazbo s področja elektrotehnike. Tudi ostali zaposleni v podjetju imajo srednješolsko izobrazbo. V podjetju svoje zaposlene izobražuje dodatno, in sicer na raznih strokovnih seminarjih in strokovnih izpopolnjevanjih ter na vseh domačih strokovnih sejmih. V podjetju so poleg tega naročeni na razne strokovne revije, kjer se zaposleni seznanijo z novimi materiali in postopki dela.

Cilj podjetja in podjetnika je predvsem večanje premoženja podjetja, se pravi premoženja lastnika. Pomembna se mu zdita organizacija storitev in pridobivanje novih strank.

V podjetju izvajajo svojo storitev za širok krog kupcev (naročnikov). Med njimi lahko najdemo pravne in fizične osebe ter državne institucije. Večji del prihodka iz poslovanja predstavljajo veliki naročniki. Za njih opravljajo vzdrževalna dela na toplotnih postajah³⁷ in tudi navadna vzdrževalna dela.³⁸ Pomemben del predstavlja vzdrževanje inštalacij ogrevanja in toplotnih postaj v blokkih. Poleg večjih odjemalcev so tu tudi manjši, predvsem so to zasebniki, ki gradijo nove hiše ter razna inženiring podjetja.

³⁷ Za Energetika in Eltec.

³⁸ Za Ljubljanske mlekarne.

F – STRATEGIJA RASTI

V podjetju financirajo svojo rast z naslednjimi viri:

- 60 % rasti financirajo v podjetju iz zadržanega čistega dobička;
- 10 % predstavljajo kratkoročni krediti;
- 15 % financirajo z dokapitalizacijo;
- 15 % pa financirajo tako, da si podjetnik sposodi od družine.

V podjetju oblikujejo strategijo rasti z namenom, da se zmanjša odvisnost in tveganje od ene poslovne dejavnosti. Seveda pa oblikujejo strategijo rasti, kadar se pojavi naključna priložnost.

V podjetju so zadovoljni s potencialom za rast v prihodnosti, s kakovostjo svojih storitev ter ravniyo zadovoljstva svojih kupcev.

Pri strateški usmerjenosti podjetja dajejo v podjetju močan poudarek razvoju novih storitev, raziskavam in razvoju lastnih rešitev. Prav tako dajejo prednost storitvam, ki niso tvegane.

Vizija in poslanstvo podjetja predstavljata predvsem kvalitetna izvedba ter zadovoljstvo strank. Podjetnik meni, da je to eno ključnih točk pri uspešnem poslovanju podjetja.

Ključne sposobnosti za rast podjetja v prihodnje so:

- dobre reference podjetja,
- zadovoljne stranke in visoka kvaliteta izvedbe,
- podjetnik ne izpusti nobene dobre poslovne priložnosti,
- možnost pridobitve novih finančnih virov,
- želja po rasti v prihodnje,
- vstop Slovenije v EU in s tem večje možnosti pridobitve novih del.

4.2.3 Podjetje γ

A – PODJETNIK

Po končani srednji šoli za elektrotehnika se je podjetnik leta 1990 zaposlil pri svojem očetu, ki je imel obrt električnih inštalacij že od leta 1978 dalje. Pred prvo zaposlitvijo je pri očetu opravljal tudi obvezno prakso, ki so jo imeli v srednji šoli. Prve dve leti je opravljal montažna dela. Ker je pokazal zanimanje in voljo za napredovanje, je po dveh letih kot monter prevzel organizacijo in pridobivanje poslov. Na tem delovnem mestu je ostal naslednji tri leta. Po treh letih opravljanja tega dela je postal desna roka obrtnika in je prevzel vodenje celotnega

poslovanja takratnega s. p.-ja. Na tem delovnem mestu si je nabiral izkušnje in pridobival reference. Te delovne naloge je opravljal do leta 1998, ko sta se z očetom odločila in odprla podjetje, in sicer kot enakopravna partnerja. Od ustanovitve dalje je bil podjetnik direktor in solastnik novoustanovljenega podjetja.

a) Razlogi in motivi, ki so podjetnika potiskali (push razlogi) pri ustanoviti podjetja:

- nadaljevanje družinske tradicije,
- ekonomska nuja (povečanje dejavnosti, razvoj in potreba investicijskega tržišča).

b) Razlogi in motivi, ki so podjetnika privlačili (pull razlogi) pri ustanovitvi podjetja:

- potreba po dosežkih.

Podjetnik je oporo in pomoč pri ustanovitvi podjetja našel tudi pri družinskih članih, zlasti pri očetu in mlajšem bratu.

B – PODJETJE

Začetki podjetja segajo v leto 1978, ko je podjetnikov oče začel z obrtjo električnih inštalacij jakega in šibkega toka v stanovanjskih, industrijskih ter javnih objektih, kakor tudi v objektih za potrebe turizma in gostinstva. Dela so uspešno opravljali na številnih objektih na celotnem območju tedanje Jugoslavije.

Po letu 1990, ko se je v podjetju zaposlil podjetnikov starejši sin, so se stvari postopno začele spreminjati. Tako sta se leta 1998 oče in sin odločila, da ustanovita podjetje kot enakopravna partnerja. Vodenje podjetja je prevzel sin in s tem postal tudi direktor podjetja. Zaradi povečanja dejavnosti, razvoja in reorganizacije je podjetje hitro in uspešno raslo. Tako so že naslednje leto zaposlili 6 novih delavcev in s tem bistveno povečali obseg svojega poslovanja.

V podjetju so že od samega začetka imeli željo po rasti, kar se je kasneje tudi uresničevalo. Podjetju se je v letu 1999 glede na prejšnje leto prihodek iz poslovanja povečal za več kot tristo procentov. V letu 2000 so dodatno zaposlili še enega delavca. V letu 2002 so imeli v podjetju zaposlenih 10 delavcev.

Podjetje se je zaradi večjega obsega del, povečanje dejavnosti in potrebe po novih poslovnih ter skladiščnih prostorih leta 2002 preselilo v nov poslovni objekt na Tržaški cesti.

V podjetju so si že od samega začetka prizadevali, da opravljajo storitve kakovostno. Da bi sledili evropskim trendom kakovosti, so se v letu 2000 odločili za pridobitev ISO-standardov, ki jih podeljuje Inštitut za kakovost in meroslovje RS. V podjetju imajo vzpostavljen in

ustrezno vzdrževan sistem vodenja, ki izpolnjuje zahteve standardov ISO 9001 za storitve električnih inštalacij.

Podjetnik ima **negativne izkušnje** z neplačevanjem terjatev in neefektivno sodno izterjavo teh terjatev. Izziv mu je bil zmanjšanje neizterljivih terjatev. Pravi, da so ob ustanovitvi podjetja bile največje težave z neizterljivimi terjatvami, situacija pa se od takrat naprej iz leta v leto izboljšuje.

Za podjetnika je to predstavljalo težko situacijo, predvsem zaradi izpada denarnih sredstev. Prišlo je celo do tega, da si je zaradi odpisa terjatev, moral pomagati z najetjem kratkoročnega premostitvenega kredita.

Podjetnik si je zato poiskal pravno pomoč. Z odvetnikom sta poizkušala izterjati terjatve po pravni poti, vendar ni bilo pravega učinka – tudi ko je bila tožba zaključena. Spoznal je, da je edina rešitev za njegove težave previdnost.

S preventivnimi ukrepi se je poskušal izogniti morebitnim neplačnikom. Odločil se je za dodatno previdnost in preverjanje finančnega položaja strank. Pri preverjanju uporablja predvsem IBON in pa internetno stran mojdenar.com. Meni, da je s selekcioniranjem strank, sprememba delno uspela, a se kljub temu kdaj pojavi naročnik, ki nikoli ne plača svojega dolga.

Podjetnik se je iz te situacije naučil, da mora biti danes zelo previden pri izbiri kupcev ter naročnikov – to previdnost je prenesel tudi na druge vidike poslovanja podjetja.

Kot **pozitivno izkušnjo** opiše naključno pridobitev del za Slovensko vojsko. Prijavil se je na razpis del, ki je bil po obsegu zelo majhen. Ker se večja podjetja na tako majhen razpis niso odzvala, je pridobil delo. Kmalu se je izkazalo, da bodo dela večkratno presegala prvotni razpis.

Težava se je pojavila pri tem, da je rok za izvedbo del ostal nespremenjen. Podjetnik je namesto izvedbe del na enem bloku, opravil dela na nekaj blokih, in to vse v prvotno navedenem roku. Kljub kratkemu roku je resno, kvalitetno in pravočasno izvedel vsa naročena dela.

Ker se je izkazal kot zanesljiv, kvaliteten in zaupanja vreden izvajalec, je večji del naročila, ki so jih imeli v Slovenski vojski, opravil. Spoznal je predvsem, da moraš biti dober in zanesljiv izvajalec, ker lahko edino tako obdržiš večje in pomembne stranke.

C – POSLOVANJE

Družba po ZGD spada med srednje velika podjetja, saj ne izpolnjuje dveh od treh kriterijev za uvrstitev med mala podjetja,³⁹ vendar je po obrazcih IBON kljub temu uvrščeno med mala podjetja. Dejstvo je, da se nahaja na meji med majhnim in srednje velikim podjetjem. Po uradni klasifikaciji je podjetje registrirano za opravljanje inštalacij pri gradnjah – električne inštalacije.

Na začetku poslovanja se v podjetju ukvarjali samo z električnimi inštalacijami. Zaradi povečanja dejavnosti, razvoja ter potrebe investicijskega tržišča in reorganizacije poslovanja so leta 1998 uvedli nove storitve inženiringa, projektiranja in nekatere nove storitve s področja električnih inštalacij.

Pri inženiringu se v podjetju ukvarjajo z organizacijo, s projektiranjem, koordinacijo izvedbe, z izvedbo investicijskih del, novogradnjami, adaptacijami in rekonstrukcijo objektov in inštalacijami skupaj z izdelavo, nabavo in montažo tehnološke in inštalacijske opreme za potrebe izgradnje stanovanjskih in industrijskih objektov ter turističnih in javnih objektov.

Projektiranje izvaja za električnih instalacije jakega in šibkega toka, električne instalacije energetskih objektov, ter električne kabelske in komunikacijske instalacije.

Pri storitvah in proizvodnji se pojavi izvedba električnih inštalacij jakega in šibkega toka, izdelava, dobava in montaža električne inštalacijske in tehnološke opreme, izvedba energetskih objektov in inštalacij električno-kabelske ter komunikacijske inštalacije, opreme s pripadajočimi meritvami ter opravljanje servisiranja; prav tako redno in investicijsko vzdrževanja inštalacij in opreme v stanovanjskih, industrijskih, javnih ter turistično-gostinskih objektih.

Tako so danes v podjetju sposobni ponuditi celostno storitev na trgu, kar jim zagotavlja dodatno tržno prednost pred konkurenti. To je tudi glavni vzrok za rast podjetja do danes in vsekakor velik potencial za rast v prihodnje.

³⁹ Zakon o gospodarskih družbah navaja tri kriterije, od katerih mora družba izpolnjevati vsaj dva, da je uvrščeno med male družbe, in sicer:

- da povprečno število zaposlenih ne presega 50;
- da so letni prihodki manjši od 200.000.000 tolarjev;
- da povprečna vrednost aktive na začetku in na koncu poslovnega leta ne presega 100.000.000 tolarjev.

Tabela 7: **Kronološki prikaz podatkov podjetja γ**

LETO	DOGODEK
1978	podjetnikov oče začne z obrtjo električnih instalacij
1990	podjetnik se zaposli pri očetu
1998	skupaj ustanovita podjetje
1998	razširitev dejavnosti z električnih inštalacij tudi na inženiring, projektiranje in trgovino
1999	zaposlitev 6 delavcev
2000	dodatna zaposlitev delavca
2000	pridobitev ISO-standardov
2002	zaposlitev še dveh delavcev
2003	oče zapusti podjetje in prepusti svoj delež mlajšemu sinu

Vir: Interno gradivo podjetja γ .

Izvajanje električnih inštalacij je ostala primarna dejavnost podjetja.

Tabela 8: **Prikaz ključnih podatkov o poslovanju podjetja γ**

Podatki	1998	1999	2000	2001	2002
DOBIČEK (v 1000 SIT)	5.643	9.232	40.832	51.067	16.679
PRIH. IZ POSL. (v mio. SIT)	86	332	272	293	316
AKTIVA (v mio. SIT)	31	101	139	233	271
ZAPOSLENI	2	8	9	8	10

Vir: IBON, za leta 1998, 1999, 2000, 2001 in 2002.

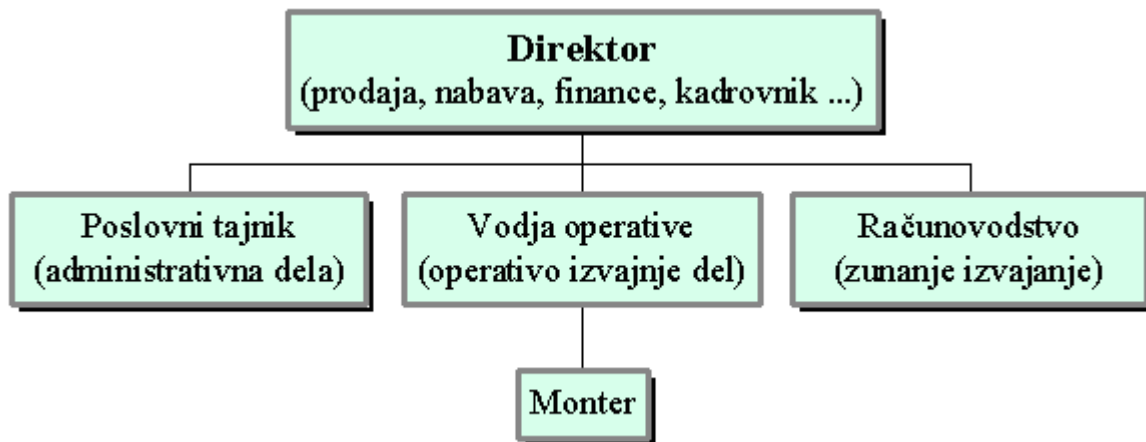
D – ORGANIZACIJSKA IN LASTNIŠKA STRUKTURA

Organizacijska struktura v podjetju je še vedno enostavna, kjer direktor podjetja opravlja vse pomembne funkcije v podjetju. Skoraj vse funkcije izvajajo v podjetju, razen knjigovodstva.

V podjetju vsak delavec odgovarja za opravljeno delo, saj direktor podjetja delegira pristojnosti in dodeljuje odgovornosti. Koordinacijo v podjetju vodi direktor sam.

Lastniška struktura je bila na začetku razdeljena na dva partnerja, in sicer pol na očeta in pol na starejšega sina. Leta 2003 se je oče upokojil in prepustil svoj delež v podjetju mlajšemu sinu.

Slika 6: Organizacijska shema podjetja γ



Vir: Interni podatki podjetja γ .

E – KADRI IN KUPCI

Podjetnik je soustanovitelj in solastnik podjetja, hkrati pa nastopa tudi v vlogi direktorja podjetja. Dokončano ima srednjo šolo za elektrotehnika. Tudi vsi ostali zaposleni v podjetju imajo srednješolsko izobrazbo.

Strokovna usposobljenost v podjetju se izvaja na vseh nivojih. Od usposobljenosti zaposlenih je odvisno dobro poslovanje podjetja in njegova dolgoročna uspešnost. Zaposleni v podjetju se tudi neformalno izobražujejo s tem, da obiskujejo razne seminarje, delavnice in strokovna izpopolnjevanja.

Cilj v podjetju je maksimizacija premoženja lastnikov podjetja. Osnovni cilj vodenja podjetja je organizacija storitve in pridobivanje novih kupcev, iskanje trga ter doseganje praga rentabilnosti, priprava pogojev za nadaljnjo rast podjetja, uporaba vseh razpoložljivih sredstev za nadaljnjo rast (glavna pozornost je namenjena financiranju rasti) ter poudarek na razvoju managementa, da zaradi velikosti podjetja ne pride no neučinkovitega vodenja.

V podjetju imajo zelo široko mrežo kupcev, med katere spadajo tako fizične in pravne osebe, kakor tudi državne institucije. Med pomembnejše kupce (naročnike storitev) spadajo predvsem Slovenska vojska in razna ministrstva.⁴⁰ Pogodbeno izvajajo vzdrževalna dela za Veterinarsko fakulteto, Inštitut za varovanje Zdravja ... Med večje naročnike spadajo tudi razni hoteli in trgovske verige.⁴¹ Dela izvajajo tudi v manjšem obsegu, in sicer za razna inženiring podjetja, ostala podjetja ter zasebnike.

⁴⁰ Ministrstvo za šolstvo in šport, Obrambno ministrstvo.

⁴¹ Interspar.

F – STRATEGIJA RASTI

V podjetju imajo delno sestavljen poslovni načrt, ki ga poskušajo pri svojem poslovanju upoštevati in mu slediti.

V podjetju financirajo svojo rast z naslednjimi viri:

- 30 % rasti financirajo v podjetju iz zadržanega, čistega dobička;
- 30 % predstavljajo kratkoročni krediti;
- 40 % financirajo z dokapitalizacijo.

V podjetju se oblikuje strategija rasti zaradi

- zmanjšanja odvisnosti od osnovne dejavnosti,
- boljšega izkoriščanja resursov,
- sezonske značilnosti osnovne dejavnosti,
- želje po hitrejši rasti podjetja ,
- zaradi podpore osnovni dejavnosti in majhnosti trga za opravljanje osnovne dejavnosti.

V podjetju so zadovoljni s skoraj vsemi vidiki poslovanja, predvsem pa z rastjo podjetja v zadnjem letu in njegovo dobičkonosnostjo, s potencialom za rast v prihodnosti, s splošno klimo ter z zadovoljstvom zaposlenih, s sposobnostjo podjetja, da pridobi nov kader, s kakovostjo proizvodov in storitev, z zadovoljstvom kupcev in avtonomijo ter nadzorom nad prihodnostjo.

Pri strateški usmerjenosti dajejo v podjetju močan poudarek razvoju novih storitev in raziskav. V podjetju dajejo prednost proizvodom in storitvam, ki niso tvegani in imajo povprečen donos. Močan poudarek je na razvoju lastnih rešitev. Prav tako pa hitro izkoristijo dobre poslovne priložnosti.

Vizija in poslanstvo podjetja je zadržati in servisirati obstoječe stranke, povečati kvaliteto ponudbe ter zagotoviti vrhunsko kvaliteto storitev.

Ključne sposobnosti za rast podjetja v prihodnje so:

- sposobnost podjetnika, da pridobi nove finančne vire;
- odlične reference nekaterih velikih in priznanih podjetij;
- visoka dobičkonosnost podjetja;
- vrhunska kvaliteta storitev in proizvodov;
- odličen kader ter zadovoljstvo zaposlenih v podjetju;
- visoka raven zadovoljstva obstoječih kupcev;
- sposobnost v podjetju za realizacijo novih projektov;

- želja zaposlenih in lastnika podjetja po rasti na obstoječem področju, kakor tudi na potencialnih novih področjih.

4.2.4 Podjetje δ

A – PODJETNIK

Po končani srednji gradbeni šoli se je podjetnica zaposlila v takratnem družbenem podjetju v Ljubljani, ki se je ukvarjalo z gradnjami. V podjetju so jo v srednji šoli štipendirali. Prvo je bila zaposlena kot obračunski tehnik. Že od samega začetka je pokazala trdno voljo in odločnost, da se v tem poklicu izkaže in tudi napreduje. To so bili glavni vzroki, da je v prihodnjih letih hitro napredovala. Že kmalu je postala vodja gradbišča, ne dolgo za tem pa vodja komerciale. Na različnih delovnih mestih si je nabrala ogromno izkušenj, ki so ji bile pri ustanovitvi in poslovanju lastnega podjetja v veliko pomoč.

Kljub temu da je imela na svojem delovnem mestu ogromno dela, ki ji je vzelo veliko časa, se je podjetnica odločila za nadaljnje izobraževanje. Zato se je leta 1979 ob delu vpisala na ekonomsko fakulteto v višješolski program, ki ga je zaključila leta 1981.

Ko so se v podjetju začeli pojavljati problemi in je podjetje počasi začelo propadati, si je začela iskati novo zaposlitev. Našla jo je v drugem gradbenem podjetju, bila je pomočnica direktorja. V tem podjetju je delal tudi gospod, s katerim sta kasneje kot partnerja ustanovila lastno podjetje.

a) Razlogi in motivi, ki so podjetnika potiskali (push razlogi) pri ustanovitvi podjetja:

- ekonomska nuja;
- osebna varnost in zagotovljeno delavno mesto.

b) Razlogi in motivi, ki so podjetnika privlačili (pull razlogi) pri ustanovitvi podjetja:

- možnost vzpostavitve dobrih delavnih odnosov,
- poslovna priložnost.

To sta bila glavna vzroka, ki so pretehtali v prid ustanovitve lastnega podjetja.

B – PODJETJE

Podjetnica je skupaj s poslovnim partnerjem leta 1993 ustanovila in registrirala svoje lastno podjetje. Ustanovila ga je z idejo, da bi si uredila boljše življenje. Velik poudarek v podjetju

dajejo predvsem kvalitetni in pravočasni izvedbi. Menijo, da je to glavni pogoj za uspešno poslovanje podjetja.

V podjetju so že od samega začetka gojili željo po rasti. Na začetku poslovanja sta bila v podjetju zaposlena samo ustanovitelja, a sta kmalu zaposlila novega delavca, ki jima je bil v pomoč pri poslovanju. Ker je podjetje hitro raslo in se je povečeval obseg del, so v letu 1995 dodatno zaposlili še dva delavca. Zaposlili so tajnico, ki jim je pomagala pri administrativnih delih in inženirja za pomoč pri projektih.

Zaradi rasti in želje po novih sodobnih in večjih poslovnih prostorih so se leta 1999 odločili za nakup le-teh v sklopu kompleksa BTC.

Podjetnica ima **negativno izkušnjo** s podjetjem, ki se je ukvarjalo s kompenzacijami. Leta 1995 sta imeli podjetji sklenjeno pogodbo, pri kateri naj bi v omenjenem podjetju opravljali za podjetje podjetnice vse posle v zvezi s kompenzacijami. Vendar sta lastnika podjetja zapustila podjetje, ki je šlo kasneje v stečaj, pobrala denar, ki sta ga dolgovala, in se preselila v tujo državo. Podjetnici sta ostala dolžna približno 4 milijone tolarjev.

Zanjo je bil izziv, da si povrne vsaj del denarja. Odločila se je za tožbo. Razsojeno je bilo njej v prid. Ko je prišlo do rubeža premoženja, so ugotovili, da v podjetju ni ničesar več. Poslovne prostore so imeli v najemu, tako da je podjetnica kljub dobljeni tožbi ostala praznih rok.

Podjetnica je spoznala, da je pomembno, s kom posluješ, da moraš biti pri tem izredno previden in iznajdljiv. Odločila se je, da od takrat naprej preveri vse poslovne partnerje, povpraša o njih in njihovih referencah in prek osebnega stika skuša spoznati stranko in njihove namene. Vsi ti ukrepi pa še ne pomenijo, da se kaj podobnega ne bo ponovilo, vsekakor pa vsaj zmanjša možnosti.

Problem se je pokazal kot ovira predvsem pri likvidnosti podjetja, seveda pa se je zmanjšal tudi dobiček podjetja.

Kljub slabi izkušnji pri poslovanju s podjetji, ki opravljajo kompenzacije, še vedno poslujejo z njimi – od takrat nimajo podobnih težav.

Kot zelo **pozitivno izkušnjo** pri poslovanju podjetnica omeni izvajanje del za neko večje gradbeno in investicijsko podjetje. Pridobili so dela na objektu, ki je bilo že zgrajeno do tretje gradbene faze. Tako so glavni del opravil (ki so najbolj zahtevna) na objektu opravili pred rokom, za kar so bili bogato nagrajeni. Nagrajeni v smislu, da so od takrat naprej redni izvajalci prej omenjenega podjetja. Podjetje je spoznalo, da imajo investitorji radi kvalitetne in zanesljive izvajalce.

Kot drugo pozitivno izkušnjo pa je podjetnica navedla nakup novih poslovnih prostorov. Te so opremili na prav poseben način. V njih so poskušali zajeti čim več nenavadnih, nevsakdanjih rešitev, ki jih lahko uporabiš pri opremljanju stanovanj in poslovnih prostorov. Tako lahko pripeljejo stranko v svoje poslovne prostore in jim pokažejo, kako dejansko izgledajo te rešitve. Med posebnosti spada oljen bio parket, ki ni lakiran, vrata, ki so hkrati tudi stena, preproga z burduro v enem kosu, ki je narejena po meri prostora ...

Delovni pogoji v novih poslovnih prostorih so odlični, kar se predvsem pozna na produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih, hkrati pa naredijo enkraten vtis na stranko.

C – POSLOVANJE

Družba po ZGD spada med mala podjetja. Registrirano je kot družba z omejeno odgovornostjo za opravljanje gradnje objektov in delov objektov – splošna gradbena dela.

Osnovna dejavnost podjetja je že od samega začetka ista in je tudi najbolj pomembna. V podjetju izvajajo vsa gradbena dela, obrtniška dela, instalacijska dela, ter zunanje ureditve. Pri prevzetih delih so zelo prilagodljivi glede želja naročnikov. Specializirani so pretežno za adaptacije, projektantske rešitve in končno opremo prostorov.

Zaradi nakupa novih poslovnih prostorov v letu 1999, ki so precej večji, kot jih sami potrebujejo, so tega leta uvedli novo dejavnost, in sicer oddajanje poslovnih prostorov v najem. To jim zagotavlja stalen in enakomeren mesečni donos. Podjetje ima danes vse možnosti in potencial za rast v prihodnosti.

Tabela 9: **Kronološki prikaz podatkov podjetja δ**

LETO	DOGODEK
1993	podjetnica skupaj s poslovnim partnerjem ustanovi podjetje, v katerem se ukvarjajo z gradnjo objektov in delov objektov
1994	dodatna zaposlitev delavca
1996	zaposlitev tajnice in inženirja
1999	nakup poslovnih prostorov v BTC-ju
1999	razširitev dejavnosti – oddajanje poslovnih prostorov v najem
2000	dokapitalizacija – s poslovnim partnerjem postaneta enakopravna partnerja

Vir: Interno gradivo podjetja δ.

Podjetje je od svojega nastanka do danes postopno raslo, pri tem pa so v podjetju postavljali stranko vedno na prvo mesto. Njihov moto je: stranka ima vedno prav.

Tabela 10: Prikaz ključnih podatkov o poslovanju podjetja δ

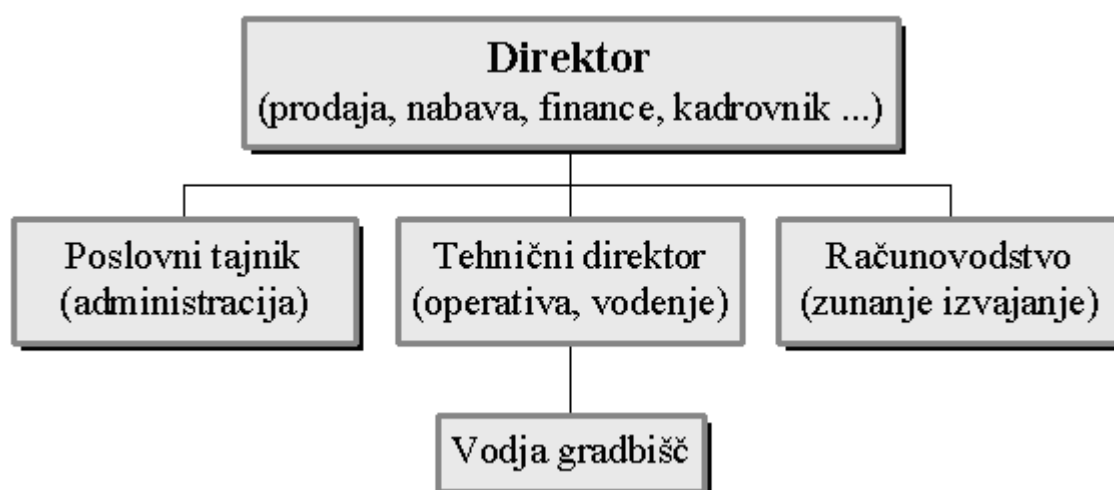
Podatki	2000	2001	2002
DOBIČEK (v 1000 SIT)	33.735	5.003	591
PRIH. IZ POSL. (v mio. SIT)	301	150	190
AKTIVA (v mio. SIT)	199	146	152
ZAPOSLENI	5	5	4

Vir: IBON, za leto 2000, 2001 in 2002.

D – ORGANIZACIJSKA IN LASTNIŠKA STRUKTURA

V podjetju imajo enostavno organizacijsko strukturo. Podjetnica je hkrati solastnica in direktorica podjetja, ki opravlja vse pomembnejše funkcije v podjetju. Pomembnejše funkcije se izvajajo znotraj podjetja, izjema je le računovodstvo.

Slika 7: Organizacijska shema podjetja δ



Vir: Interni podatki podjetja δ.

Koordinacijo v podjetju vodi direktorica. Pristojnosti in odgovornosti so razdeljene med oba lastnika podjetja, prav tako pa vsak zaposlen odgovarja za opravljeno delo.

Lastnika podjetja sta že skozi vsa leta oba partnerja. Do leta 2000 je imela podjetnica 60 % delež podjetja, solastnik pa 40 %. Leta 2000 pa sta opravila dokapitalizacijo in sta tako postala enakopravna partnerja.

E – KADRI IN KUPCI

Podjetnica ima dokončano srednjo gradbeno šolo. Pridobila je tudi strokovno višješolsko izobrazbo na Ekonomski fakulteti. Polovica zaposlenih v podjetju ima srednješolsko izobrazbo, druga polovica pa visokošolsko.

Vsi zaposleni se strokovno usposablajo in obiskujejo razne strokovne sejme in seminarje. Veliko informacij pridobijo iz strokovnih specializiranih revij.

Glavni cilj v podjetju je maksimizacija premoženja obeh lastnikov podjetja. Osnovni cilj vodenja v podjetju je organiziranje storitve, s katero se ukvarjajo, ter pridobivanje novih kupcev.

V podjetju imajo srednje veliko mrežo kupcev. Mednje spadajo tako fizične kot pravne osebe ter državne institucije. Glavne kupce predstavljajo nekatera večja podjetja, za katera opravljajo razna vzdrževalna dela. Poleg vzdrževalnih del pomemben delež poslovanja predstavlja inženiring. Med pomembnejše kupce spadajo tudi razne odvetniške pisarne, zasebna stanovanja in novogradnje višjega cenovnega razreda. Delo se izvaja direktno za naročnika. Med ostale naročnike spadajo še razne šole, študentski domovi in zasebna stanovanja. Delo izvajajo tudi v manjšem obsegu, če je to potrebno.

F – STRATEGIJA RASTI

V podjetju imajo delno sestavljen poslovni načrt, ki ga pri svojem poslovanju upoštevajo po najboljših močeh. V podjetju financirajo svojo rast izključno z zadržanim (prenesenim) dobičkom.

V podjetju se oblikuje strategija rasti podjetja predvsem zaradi boljšega izkoriščanja resursov. Se pravi predvsem sredstev, zaposlenih, kapacitet ter distribucijskih poti.

Pri strateški usmerjenosti dajejo v podjetju prednost proizvodom in storitvam, ki niso tvegani in imajo povprečen donos. Pomemben se jim zdi razvoj lastnih rešitev, tako administrativnih kot tehnoloških. V podjetju hitro izkoristijo priložnosti, za katere mislijo, da se bodo obrestovale. V konkurenčnem okolju, v katerem nastopajo, se jim zdi bolj pomembno sprejemati konzervativne in postopne odločitve.

V podjetju so zadovoljni predvsem s potencialom podjetja za rast v prihodnosti, s splošno klimo ter z zadovoljstvom zaposlenih, s kakovostjo svojih storitev ter z ravniyo zadovoljstva svojih kupcev. Prav tako pa je podjetnica zadovoljna z uresničevanjem notranjih ciljev, s finančnimi donosi, z avtonomijo in osebno svobodo ter nadzorom nad prihodnostjo.

Vizija in poslanstvo podjetja sta predvsem doseganje roka izvedbe storitve in pa seveda visoka kvaliteta izvedbe storitve. Ta jim bo omogočila nadaljnjo rast in prepoznavnost podjetja v prihodnosti.

Ključne sposobnosti za rast podjetja v prihodnje so:

- sposobnost zaposlenih v podjetju za realizacijo še tako velikih projektov v rokih in z visoko kvaliteto;
- nezadolženost podjetja;
- dobre poslovne reference;
- dober kader ter odlični delavni pogoji;
- sposobnost in želja podjetnice za rast podjetja v prihodnosti, tudi na nova področja;
- sposobnost zaznavanja dobre poslovne priložnosti;
- preudarno in razumno poslovanje podjetnice;
- veliko rezerve pri izkoriščanju resursov podjetja.

4.2.5 Podjetje ε

A – PODJETNIK

Podjetnik se je po končani srednji gradbeni šoli zaposlil v Komunalnem podjetju Ljubljana. Kot vodja gradbišč za to podjetje si je nabral veliko izkušenj, ki so mu kasneje pri ustanovitvi lastnega podjetja veliko pomagale. V tem podjetju je ostal zaposlen vse do leta 1991. Tega leta se je skupaj s partnerji odločil, da ustanovijo lastno podjetje, ki se je ukvarjalo s tiskom. Kmalu se je izkazalo, da ideja ni bila najbolj posrečena, zato so že naslednje leto podjetje zaprli.

Pri tej izkušnji je podjetnik spoznal, da mu samostojno delo zelo odgovarja ter da bi rad ustanovil svoje lastno podjetje. Ni želel biti zaposlen v nekem podjetju, kjer ga bi nekdo neprestano nadzoroval. Tako se je odločil, da bo ustanovil svoje podjetje.

a) Razlogi in motivi, ki so podjetnika potiskali (push razlogi) pri ustanoviti podjetja:

- obstoječe delovno mesto ni ponujalo dovolj zaslužka;
- premalo individualizma, omejenost.

b) Razlogi in motivi, ki so podjetnika privlačili (pull razlogi) pri ustanovitvi podjetja:

- potreba po nadzoru,
- potreba po dosežkih,
- potreba po neodvisnosti,

- želja po osebnih dosežkih,
- fleksibilen delovni čas,
- možnost neprestanega učenja in osebna rast,
- naključnost,
- možnost testiranja in udejanjanja svojih idej,
- možnost vzpostavitve dobrih delovnih odnosov,
- poslovna priložnost.

Podjetnik je z ustanovitvijo podjetja zadovoljil vse motive in razloge, ki jih je imel pred ustanovitvijo podjetja.

B – PODJETJE

Podjetnik je podjetje ustanovil in registriral leta 1992 in takoj pričel s poslovanjem. Na začetku je bil sedež podjetja v Polhovem Gradcu. V podjetju so se do leta 1994 ukvarjali z izvajanjem gradbenih del. Po dveh letih poslovanja je bilo v podjetju zaposlenih 10 delavcev. Kljub zadostnemu obsegu del ter hitri rasti podjetja v prvih dveh letih se je pojavil problem pri neplačevanju naročenih del s strani kupcev. Neplačila so bila tako neredna, da se je pojavilo vprašanje rentabilnosti poslovanja podjetja.

Tako so se v podjetju odločili za reorganizacijo poslovanja in spremembo načina poslovanja. Od takrat naprej se v podjetju ukvarjajo z inženiringom in projektiranjem. Posledica reorganizacije je bil odpust vseh prej zaposlenih delavcev, tako da je v podjetju ostal samo podjetnik.

Leta 1997 so podjetje v nove poslovne prostore na Mazijevi ulici. Podjetnik je bil vse do leta 1999 edini zaposlen v podjetju. V tem letu pa je zaposlil pomočnika, ki mu je pomagal pri poslovanju. Tako je podjetje ponovno začelo rasti in se razvijati.

Kot posledica rasti in povečanega obsega poslovanja so v podjetju leta 2001 dodatno zaposlili še tri delavce. V letu 2002 so se zaradi prostorske stiske preselili na novo lokacijo na Celovški cesti, prav tako pa so v tem letu na novo zaposlili še dva delavca, ki naj bi jim pomagala pri bodoči rasti podjetja.

Podjetnik ima **negativno izkušnjo** z neplačevanjem del, ki jih je opravljal za naročnike. V letu 1993 in 1994 se je situacija tako poslabšala, da je moral podjetnik odpustiti 10 ljudi. Potrebna je bila reorganizacija poslovanja in tudi sprememba poslovanja.

Podjetnik je bil postavljen pred izziv, kako rešiti nastalo situacijo. Odločil se je za dokaj drastično potezo, ki se je v naslednjih letih pokazala kot zelo uspešna.

Podjetnik je poizkušal rešiti nastalo situacijo z vlaganjem tožb zoper neplačnike, a so se tožbe vlekle tudi po 10 let. Situacijo je poskušal rešiti z zmanjševanjem obsega poslovanja in z iskanjem novih finančnih virov. Noben ukrep ni izboljšal situacije.

V tem obdobju je bil podjetnik pod velikim stresom, ogromno napora je vlagal v iskanje rešitev in bil pri tem zelo vztrajen. Na vsak način je hotel nekaj narediti, saj bi drugače šlo podjetje v stečaj.

Ugotovil je, da se pri tako velikem neplačevanju računov, kvaliteta izvedbe slabša. V gradbeništvu pa velja, da če nisi kvaliteten izvajalec, hitro ostaneš brez dela. Tega se je podjetnik zavedal in se je zato odločil za reorganizacijo ter spremembo poslovanja in začel izvajati dela z veliko manjšim rizikom.

Na podjetnikovo srečo je preobrazba v podjetju uspela. Podjetnik se je iz te težavne situacije naučil previdnosti pri poslovanju. Danes za vsako delo sestavi pogodbe in preveri vse spremljajoče papirje. Spremljati je začel tekoče poslovanje podjetja in preverjati vse nove kupce. Podjetnik je postal bolj previden pri vseh opravilih v podjetju, ne samo pri izbiri kupcev.

Kot **pozitivno izkušnjo** omeni predvsem tiste kupce, ki so zadovoljni z izvajanjem njihovih storitev. Najbolj je vesel strank, ki pridejo nazaj čez 10 let s svojimi otroki in želijo, da tudi za njih opravi kvalitetno storitev.

Podjetnik meni, da je v tej panogi zelo pomembno dobro ime podjetja in podjetnika. Če se izkažeš kot zanesljiv in kakovosten izvajalec, boš tudi v prihodnje deležen pohval in zadovoljstva svojih kupcev. Pravi, da ni nič pomembnejšega kot zadovoljstvo njihovih kupcev.

C – POSLOVANJE

Zakon o gospodarskih družbah uvršča podjetje med male družbe. Registrirana je kot družba z omejeno odgovornostjo za opravljanje gradnje objektov in delov objektov – splošna gradbena dela.

Ko je podjetnik leta 1992 ustanovil podjetje, so se v njem ukvarjali z dejanskim izvajanjem gradbenih del na objektih. Vendar so v podjetju zaradi finančnih težav že leta 1994 odločili za reorganizacijo in za spremembo načina poslovanja, ki je bilo manj tvegano.

Od leta 1994 naprej se v podjetju ukvarjajo z inženiringom in projektiranjem. S tem so bistveno zmanjšali rizik poslovanja, saj sedaj niso več zadnji člen v verigi, ampak so posredniki med investitorji, kupci in raznimi izvajalci del.

V podjetju so sposobni kupcu ponuditi celostno storitev: od organizacije, načrtovanja in izvedbe določenega dela.

Tabela 11: **Kronološki prikaz podatkov podjetja ε**

LETO	DOGODEK
1992	ustanovitev podjetja, ki se ukvarja z gradnjo objektov in delov objektov
1992-94	zaposlitev 9 delavcev
1994	neplačila zahtevajo reorganizacijo poslovanja
1994	odpusti vse zaposlene, začetek ukvarjanja z inženiringom in projektiranjem
1997	selitev podjetja na Mazijevo ulico
1999	širitev podjetja – kadrovsko in finančno – zaposlitev novega delavca
2001	dodatna zaposlitev treh delavcev zaradi povečanega obsega poslovanja
2002	selitev podjetja na Celovško cesto, kjer je sedež podjetja tudi danes
2002	zaposlitev še 2 delavcev

Vir: Interno gradivo podjetja ε.

V podjetju so v zadnjih letih bistveno povečevali obseg poslovanja in zaposlenih. Porast pripisujejo predvsem kvalitetni in pravočasni izvedbi in pa seveda želji podjetnika po rasti in širitvi podjetja.

Tabela 12: **Prikaz ključnih podatkov o poslovanju podjetja ε**

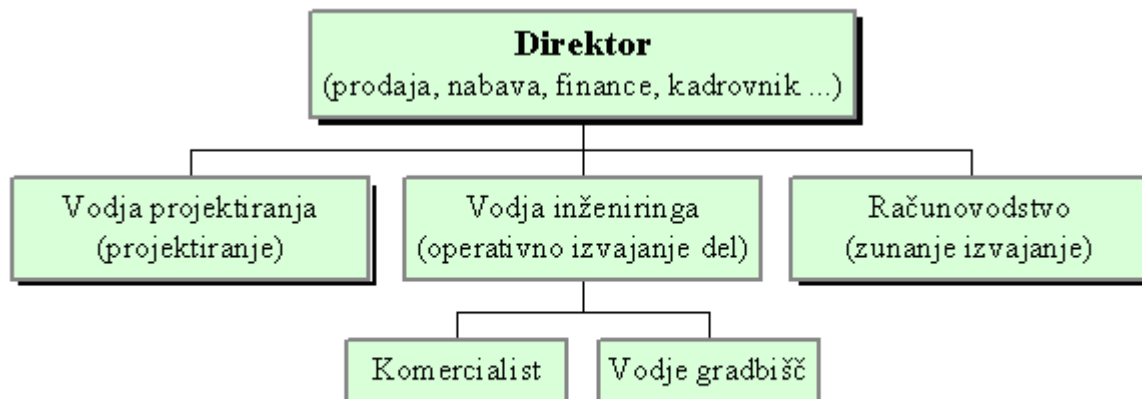
Podatki	2000	2001	2002
DOBIČEK (v 1000 SIT)	269	15.933	3.893
PRIH. IZ POSL. (v mio. SIT)	29	170	162
AKTIVA (v mio. SIT)	13	115	112
ZAPOSLENI	2	5	7

Vir: IBON, za leto 2000, 2001 in 2002.

D – ORGANIZACIJSKA IN LASTNIŠKA STRUKTURA

Organizacijska struktura podjetja je enostavna, kjer je lastnik podjetja tudi direktor. Opravlja vse pomembnejše funkcije v podjetju. V podjetju uporabljajo zunanje knjigovodstvo.

Slika 8: Organizacijska shema podjetja ε



Vir: Interni podatki podjetja ε.

Koordinacijo v podjetju vodi direktor, ki hkrati delegira pristojnosti vodjem področij. Tako vsak zaposleni v podjetju odgovarja za delo, ki ga opravlja.

Lastniška struktura je ostala nespremenjena vse od ustanovitve podjetja. Skozi vsa ta burna leta je bil podjetnik popolni lastnik podjetja.

E – KADRI IN KUPCI

Podjetnik ima dokončano srednjo gradbeno šolo. V podjetju ima 6 zaposlenih s srednješolsko izobrazbo, eden zaposlen pa ima visokošolsko izobrazbo.

Zaposleni v podjetju obiskujejo razne strokovne seminarje in sejme ter prebirajo strokovno literaturo.

Cilj, ki ga zasledujejo v podjetju, je maksimizacija premoženja lastnika podjetja. Osnovni cilj vodenja v podjetju je organiziranje poslovanja, storitve ter pridobivanje kupcev, iskanje trga in doseganje praga rentabilnosti.

V podjetju imajo srednjo mrežo kupcev. Mednje spadajo pravne in fizične osebe, kakor tudi državne institucije. V podjetju ima nekaj večjih stalnih naročnikov, predvsem so to večja investicijska podjetja. Poleg tega opravljajo dela za razna ministrstva⁴² ter zasebnike. Projektivna dela izvajajo tudi za razne arhitekte. Največ kupcev pritegne hitra in kvalitetna izvedba dela.

⁴² Ministrstvo za šolstvo in šport ter Kulturno ministrstvo.

F – STRATEGIJA RASTI

V podjetju imajo delno sestavljen poslovni načrt, ki ga upoštevajo pri svojem poslovanju.

V podjetju financirajo svojo rast z naslednjimi viri:

- 30 % rasti financirajo v podjetju iz zadržanega, čistega dobička;
- 30 % iz lastnih sredstev;
- 40 % predstavljajo kratkoročni krediti.

V podjetju se oblikuje strategija rasti podjetja predvsem zaradi sezonske značilnosti osnovne dejavnosti in pa želje po hitrejši rasti podjetja.

Pri strateški usmerjenosti dajejo v podjetju poudarek razvoju lastnih rešitev; tako administrativnih in tudi tehnoloških. Menijo, da je v okolju, v katerem posluje podjetje kar nekaj nevarnosti, ki grozijo obstoju in uspehu podjetja, vendar se jim znajo spretno izogniti. Podjetnik hitro izkoristi priložnosti, za katere misli, da se bodo obrestovale.

V podjetju so zadovoljni z rastjo podjetja in dobičkonosnostjo v zadnjem letu, s splošno klimo ter z zadovoljstvom zaposlenih, s kakovostjo svojih storitev, z ravnijo zadovoljstva svojih kupcev, z uresničevanjem notranjih ciljev in avtonomijo ter osebno svobodo.

Vizija in poslanstvo podjetja sta postopno povečanje obsega del, dvig kvalitete izvedbe in storitev ter razširitev dejavnosti, tudi na nova področja. Njihov cilj je tudi izboljšanje izobrazbe zaposlenih v naslednjih letih, saj se jim to zdi zelo pomembno za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti.

Ključne sposobnosti za rast podjetja v prihodnje so:

- želja in vizija podjetja za širitev dejavnosti in rast v prihodnje,
- odlične poslovne reference,
- želja zaposlenih in direktorja po nadaljnjem izobraževanju,
- obvladovanje področja, na katerem poslujejo,
- sposobnost zaznavanja dobre poslovne priložnosti,
- sposobnost podjetnika, da pridobi nove finančne vire,
- visoka kvaliteta storitev in upoštevanje izvedbenih rokov,
- dobro ime podjetja,
- majhni stroški poslovanja,
- široka dejavnost podjetja.

4.2.6 Kratek povzetek opisanih študij

V tem povzetku bom na kratko opisal in predstavil ugotovitve, ki sem jih pridobil na podlagi študije petih zgoraj obravnavanih podjetij. Z razgovori s podjetniki in z izvedbo obsežne ankete sem dobil kar nekaj zanimivih podatkov o podjetnikih in podjetjih in s tem o problemih, ki jih imajo pri svojem poslovanju. Pridobil sem tudi informacije o njihovi organizacijski in lastniški strukturi, o kadru, ki ga zaposlujejo in njihovih kupcih. Posebno pozornost sem namenil njihovi strategiji rasti in problemom, ki so povezani s tem. V nadaljevanju bom na kratko predstavil skupne ugotovitve, značilnosti in povzetek zgoraj omenjenih področij, ki so skupna vsem obravnavanim podjetjem.

Vsa podjetja imajo pri svojem poslovanju dobre in slabe izkušnje. Dejstvo je, da morajo biti v podjetju sposobni kar najbolje izkoristiti dobre in obetavne poslovne priložnosti, ki se jim ponudijo. Te ustvarjajo v podjetju boljšo klimo in zadovoljstvo delavcev, kar je pomembno za uspešno poslovanje. Izkoristiti jih morajo tudi finančno, saj se pri poslovanju pojavijo tudi slabe izkušnje in situacije, ki lahko bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja ali celo obstoj podjetja. S slabimi situacijami se morajo v podjetju čim prej spopasti in jih rešiti – odpraviti. V podjetjih morajo biti vedno pripravljeni na podobne situacije in se na njih hitro in sistematično odzvati.

V pogovoru s podjetniki sem pridobil kar nekaj zanimivih podatkov. Največ pozitivnih izkušenj imajo v podjetjih, kadar so strokovno, kakovostno in v dogovorjenem roku izvedli svoje storitve za naročnike. S tem so si pridobili zaupanje večjih podjetij (kupcev), dobre reference za prihodnost ter dobro ime podjetja in podjetnika. V dejavnosti, s katero se ukvarjajo opisana podjetja, so ti dejavniki ključnega pomena za uspešno poslovanje.

Podjetniki so omenili tudi nekaj negativnih izkušenj. Velik problem predstavljajo kupci, ki ne plačajo opravljene storitve, ter neefektivna sodna izterjava teh sredstev. Omenili so, da jim poleg likvidnostnih težav, ki se pojavijo, vzame omenjena težava preveč dragocenega časa in energije, ki bi jo lahko posvetili poslovanju in pridobivanju novih del. Poleg nje se pojavijo še razne poslovne goljufije.

Menim, da bi morali biti v podjetjih predvsem bolj previdni in pozorni pri izbiri kupcev – naročnikov; morali bi se še bolj posvetiti preventivnim ukrepom. Uporabljati bi morali različne prijeme preverjanja kupcev in podjetij, kot so IBON obrazci za podjetja, kjer lahko preveriš finančno stanje podjetja in pridobiš mnogo drugih koristnih podatkov – bonitet. Prav tako pa bi bilo potrebno preveriti tudi podjetnika, njegove reference, sloves in druge podatke v zvezi z njim.

Pri reševanju problemov z neplačniki bi morali vsaj na začetku poiskati strokovno pomoč pri odvetnikih in raznih svetovalcih, ki so usposobljeni za reševanje takšnih problemov. Tako jim bi več časa ostalo za opravljanje pomembnejših nalog v podjetju.

Predlagam, da ob pojavu problema ne odlašajo z iskanjem rešitev in reševanjem problema, ampak naj se ga čim prej strokovno in sistematično lotijo, saj se bodo tako problemi reševali sproti in hitreje; prav tako pa se ne bodo nakopičili do stopnje, ko bi podjetnik moral razmišljati o zaprtju podjetja.

Največkrat omenjene sposobnosti preučevanih podjetij so predvsem visoka kvaliteta izvedbe in upoštevanje rokov izvedbe za določene storitve, obvladovanje področij, kjer poslujejo, ter odlične reference podjetij.

Sposobnost, da zadovoljijo svoje stranke, ter zmožnost, da pridobijo nove finančne vire, sta tudi vidni prednosti preučevanih podjetij.

Podjetniki v preučevanih podjetjih so zadovoljni z obstoječim kadrom in s sposobnostjo zaznavanja dobrih poslovnih priložnosti.

Po oceni sposobnosti podjetij in na podlagi pogovorov s podjetniki sem ugotovil, da imajo podjetja velike težave s pridobivanjem novega strokovnega kadra. Razlog za to je pomanjkanje kadra na trgu delovne sile, kar je vsekakor zaskrbljujoč podatek. Tu je na potezi država, ki mora spodbujati mlade, da se bodo odločali za poklice omenjenih podjetij, saj ta lahko ponudijo štipendiranje dijakov in študentov, pozneje tudi zaposlitev.

Podjetniki se zavedajo, da bi lahko imeli višjo formalno izobrazbo, čeprav jih to bistveno ne ovira pri uspešnem poslovanju. Primanjkuje jim predvsem sposobnost agresivnega in tekmovalnega pristopa na trgu, kar pa ni vedno slabost.

V podjetjih so se večinoma odločali za diverzificirano rast na druga sorodna področja poslovanja podjetja. Kot posledica tega so danes zmožni ponuditi širšo paleto storitev in tako zadovoljiti celostne potrebe kupcev. Pri izbrani vrsti rasti na sorodna področja pa spretno izkoriščajo povezovalne (sinergijske) učinke, ki jih ima diverzifikacija.

Za takšne oblike strategije rasti so se v podjetjih odločali predvsem zaradi zasičenosti trga osnovne dejavnosti, hkrati pa želijo doseči optimalni obseg poslovanja pri osnovni dejavnosti.

4.3 SWOT-analiza podjetij

Na podlagi pridobljenih podatkov v obravnavanih podjetjih sem izdelal celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za obravnavana podjetja. Oceno podjetij sem izdelal na osnovi lastne presoje in ob pomoči podjetnikov ob predpostavki, da sami najbolje poznajo lastna podjetja. Pri izdelavi sem upošteval tudi mnenja zaposlenih na nižjih nivojih v podjetjih in pa nekaterih strokovnjakov s področja gradbeništva.

Ker se obravnavana podjetja nahajajo v isti dejavnosti in ker so njihove značilnosti z vseh vidikov poslovanja zelo podobne, sem se odločil, da predstavim oceno prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za vsa podjetja v skupni tabeli. Navedene bodo samo tiste, ki so skupna za vsa podjetja.

Predstaviti bom poskušal kakšne prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti lahko pričakujejo mala podjetja, ki nastopajo v isti dejavnosti kot obravnavana podjetja, in bi se želela ali pa so že izvedla diverzifikacijo poslovanja. Dobljene rezultate prikazujem v tabeli 13.

Tabela 13: Skupna tabela prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti obravnavanih podjetij v panogi gradbeništva

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • usposobljen in strokoven kader • kvalitetne storitve in odzivnost • klima in zadovoljstvo v podjetjih • delegiranje nalog in prevzemanje odgovornosti • večletne izkušnje pri vodenju • vključenost družinskih članov • široka dejavnost, ponudba storitev • poudarek na razvoju novih storitev • majhnost in fleksibilnost • zanesljivost • visoka dobičkonosnost in rast podjetij • široka mreža stikov in poznanstev • dobra poprodajna podpora kupcem • vpeljeni sistemi • izobraževanje zaposlenih • prilagajanje željam kupcev • velik potencial za rast podjetij • zadovoljstvo njihovih kupcev • majhne možnosti nadomestkov 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacijska struktura • sistem napredovanja • premajhne kapacitete za večja dela • formalna stopnja izobrazbe • nezadostne tržne raziskave • premalo agresivno in tvegano finančno poslovanje • nizek nivo organizacijskih in menedžerskih znanj • uporaba novih tehnologij (interneta) • majhni izdatki za strokovno literaturo • geografska pokritost • pridobitev novega strokovnega kadra • plačilna nedisciplina • sezonske značilnosti osnovnih dejavnosti • vedno manj kakovostnih dobaviteljev • majhnost trga • strategija rasti delno izdelana
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • izboljšanje kakovosti storitev • osredotočenje na specializirane tržne niše • dobro ime, image (imidž) • diverzifikacija poslovanja • strokovno izobraževanje • sprostitev sredstev NSVS • vstop v EU in boljša plačilna disciplina • ugoden trend povpraševanja • novi trgi z vstopom v EU • nevarnost nadomestkov je nizka • način življenja 	<ul style="list-style-type: none"> • odzivajo se na dejanja drugih • nezadovoljiv nivo organiziranosti in odločanja v podjetju • preobremenjenost direktorja • zdravje direktorja • zaostrovanje konkurence • neurejenost podzakonskih predpisov • pomanjkanje kvalificirane delovne sile v prihodnosti • nihanje obsega dela – nestabilnost • rastoča pogajalska moč kupcev in dobaviteljev • večja konkurenca z vstopom v EU

4.3.1 Prednosti in priložnosti

Veliko prednost predstavlja strokoven in usposobljen kader, ki ga imajo v podjetjih. Zaposleni v podjetju se udeležujejo strokovnih seminarjev, srečanj in sejmov, kar jim omogoča, da so vedno na tekočem o spremembah. To jim daje na trgu prednost pred konkurenti. Priložnost se kaže v tem, da bodo usposobljeni zaposleni zmožni bolje opraviti storitev in bodo sposobni izkoristiti specializirane tržne niše, ki še niso izkoriščene v celoti. Primer tržne niše za majhna podjetja bi bile specializirane veje projektiranja, po katerih je vedno več povpraševanja.

Zaposleni v podjetjih, ki se sproti izobražujejo, se hitreje odzovejo na spremembe (nova zakonodaja, novi načini dela, postopki) in se jim lažje prilagodijo.

Dobro ime podjetja – image, daje podjetju neko dodatno prednost pred konkurenco. Takšna podjetja so na trgu bolj prepoznavna in uživajo večji ugled. K temu pripomorejo tudi zaposleni v podjetjih. Zavedajo se, da je sprotno strokovno izobraževanje nujno, če hoče podjetje ostati konkurenčno in želi slediti razvojnim smernicam panoge.

Priložnost vidijo tudi v diverzifikaciji poslovanja na sorodnih področjih. Te že sedaj dobro poznajo, poleg tega pa bi lahko izrabljali povezovalne učinke, boljšo izrabo resursov, zaposlenih, sredstev itd. Za takšno obliko rasti je ključnega pomena strokoven in usposobljen kader.

Zaradi visoke usposobljenosti so se v podjetjih zmožni hitro odzvati na naročilo in opraviti zelo kvalitetno storitev. To pomeni veliko priložnost ob sprostitvi sredstev iz NSVS, saj bodo takrat kupci iskali kvalitetne storitve podjetij, katera se hitro odzivajo.

Vzdušje v podjetju in zadovoljstvo zaposlenih sta ključnega pomena, saj tako zaposleni kvalitetno opravijo svoje delo in s tem zadovoljijo kupce. Kupci so ravno tako zadovoljni s široko paleto storitev, ki so jim jih zmožna ponuditi obravnavana podjetja. Podjetja, ki bodo sposobna te storitve ponuditi, bodo imela v prihodnosti veliko prednost pred konkurenti. Hitrejši način življenja bo zahteval, da eno podjetje opravi vse potrebne storitve in dela za določenega kupca, saj si le-ta s tem prihrani težave pri izbiri izvajalca za vsako storitev posebej.

Zaradi svoje majhnosti so podjetja fleksibilna pri poslovanju, kar bo z vstopom v EU pomenilo lepo priložnost, saj so se takšna podjetja sposobna hitreje prilagoditi novemu trgu in pri tem izkoristiti njegove pozitivne učinke. Ravno tako so se ob diverzifikaciji sposobna hitro prilagoditi novemu načinu poslovanja in organizaciji le-tega.

V podjetjih se trudijo biti zanesljiv partner in želijo ponuditi kupcem zelo dobro poprodajno podporo. Poleg tega pa posvečajo veliko pozornost željam kupcev; te vedno postavljajo na prvo mesto. Podjetniki imajo večletne izkušnje z vodenjem podjetij in imajo vpeljane sisteme

poslovanja. Ravno tako imajo široko mrežo stikov in poznanstev. Z vstopom v EU se bodo podjetjem odprle nove možnosti in novi trgi, katere bodo podjetniki s svojimi izkušnjami in z vpeljanim sistemom sposobni izkoristiti. Z vstopom v EU pa naj bi se izboljšala tudi plačilna disciplina, ki bo podjetjem olajšala poslovanje in zmanjšala tveganje.

Prednost v podjetjih predstavlja tudi dejstvo, da so v podjetje vključeni družinski člani podjetnikov. Podjetniki v podjetju delegirajo naloge podrejenim in jim dodeljujejo odgovornosti za izvajana dela. V podjetjih dajejo velik poudarek razvoju novih storitev, saj jim te omogočajo tržne prednosti pred konkurenco. Velik potencial za rast podjetij predstavlja velika dobičkonosnost. Vse to pripelje do dejstva, da bodo podjetja zmožna v prihodnosti konkurirati tudi v EU, izvesti diverzifikacijo poslovanja in zagotoviti dovolj sredstev, s katerimi bodo sposobna opraviti vsa dela, ki se že sedaj kažejo kot posledica ugodnega trenda povpraševanja po gradbenih storitvah.

V prid podjetjem pa šteje tudi dejstvo, da je na trgu zelo malo možnosti za pojav nadomestkov⁴³ ter majhna verjetnost, da bi se lahko v prihodnosti pojavili.

V podjetjih se svojih prednosti zavedajo in jih po najboljših močeh izkoriščajo. Odločni so, da bodo še naprej poskušali obdržati vse prednosti pred konkurenti in pridobiti nove, ki bodo še utrdile njihov položaj na trgu. Poleg tega pa nameravajo organizirati poslovanje tako, da bodo v naslednjih letih zmožni večino priložnosti obrniti sebi v prid in pri tem omogočiti podjetjem njihovo rast in diverzifikacijo. Seveda pa se zavedajo, da to ne bo enostavna naloga in da bodo morali posvetiti temu veliko pozornost in časa, če bodo hoteli izkoristiti omenjene priložnosti.

4.3.2 Slabosti in nevarnosti

Ena večjih slabosti podjetij je pridobivanje novega strokovnega kadra. Problem predstavlja dejstvo, da je na trgu delovne sile takšnega kadra zelo malo, kar pomeni, da je obstoječi toliko bolj dragocen. Trend kaže, da bo v prihodnosti še manj razpoložljivega kadra na področju gradbeništva. To predstavlja veliko nevarnost za podjetja, saj bodo direktorji in zaposleni še pod večjo obremenitvijo in pritiskom. Od njih se bo pričakovalo, da opravijo še več dela, kar pa lahko pripelje do zdravstvenih težav direktorja in zaposlenih, ki bi ob pomanjkanju delovne sile na trgu ogrozile njihovo poslovanje.

V podjetjih imajo dokaj nizek nivo organizacijskih in menedžerskih znanj. Razlog za to je, da je izobrazbena struktura podjetnikov v večini primerov tehnične narave in ne poslovne (ekonomske). Formalna izobrazba v podjetjih je dokaj nizka, saj je ta po večini srednješolska. Organizacijske strukture v podjetjih so predvsem enostavne, kjer podjetniki opravljajo vse pomembnejše funkcije, kar je včasih zelo obremenilno za njih, saj niso strokovnjaki za ta

⁴³ substituti – storitve ali postopki, ki bi lahko nadomestili obstoječe

področja. Predvsem mislim na organizacijske in poslovne funkcije. To pripelje do slabe organiziranosti in odločanja v podjetjih.

Slabost prav tako predstavlja sistem napredovanja. Družinski člani, ki so zaposleni v podjetjih, imajo ponavadi prednost pri napredovanju pred nedružinskimi člani, kar ima lahko negativen vpliv na ostale zaposlene v podjetju. Ostali zaposleni se lahko počutijo zapostavljene in ne vidijo možnosti za napredovanje v takšnem podjetju, zato jih mnogi zapustijo.

Uporabljanje novih tehnologij za pridobivanje informacij kot je internet in majhni izdatki za strokovne revije, lahko dolgoročno pomenijo poslabšanje tržnega položaja podjetja. Nezadostne tržne raziskave so vzrok, da je izbira poslovanja premalo agresivna in tvegana, predvsem kar se tiče finančnega poslovanja. Posledica nezadostnih raziskav je tudi slaba geografska pokritost v primerjavi s konkurenti, saj podjetja večino del opravijo v Ljubljani in njeni okolici.

V podjetjih imajo premajhne kapacitete za opravljanje večjih del, kar včasih pomeni izgubo dobrih poslov. Nevarnost se kaže v tem, da bodo podjetja izgubila možnosti za pridobitev velikih donosnih projektov.

Veliko nevarnost v prihodnosti lahko pomeni plačilna nedisciplina, ki ogrozi rast ali celo obstoj podjetij. Če se bo ob vstopu v EU nadaljevala plačilna nedisciplina in se bo hkrati povečala konkurenca na trgu, se podjetjem ne obeta svetla prihodnost. Zaostrovanje obstoječe konkurence in povečevanje le-te, ki je hkrati vedno bolj agresivna, ravno tako ne obeta lahkega dela podjetjem, ki se bodo morala za pridobitev del vedno bolj potruditi.

Država še danes ni uredila podzakonskih aktov, ki bi urejali pravila na področju gradbeništva. Majhnost trga in sezonska značilnost osnovnih dejavnosti predstavljata naslednji slabosti in nevarnosti za podjetja. To težavo so podjetja do danes uspešno reševala z diverzifikacijo poslovanja na sorodna področja. Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev je iz dneva v dan večja, kar pomeni manj manevrskega prostora pri poslovanju. Vedno manj kakovostni dobavitelji lahko pripeljejo do povečanja pogajalske moči dobrih dobaviteljev, kar bo pomenilo manj ugodne pogoje pri poslovanju z njimi.

Slabost je v tudi v tem, da se v majhnih podjetjih pri izbiri strategije rasti odločajo bolj instinktivno. Podjetniki se odločajo za ta korak na podlagi svojih izkušenj pri poslovanju in na podlagi posvetovanja z drugimi podjetniki, ki so že izvedli ta korak. V majhnih podjetjih samo v redkih primerih sistematično pristopijo k izbiri strategije rasti, kar seveda pomeni večjo možnost za neuspeh.

V preučevanih podjetjih se večine slabosti zavedajo in hkrati poudarjajo, da jih bodo, vsaj nekatere, poskusili odpraviti že v bližnji prihodnosti; ostalih pa se bodo morali lotiti

sistematično, z dolgoročnim planiranjem v podjetjih in upoštevanjem teh planov. S tem bodo poskušali utrditi svoj položaj na trgu in si izboljšati možnosti za rast podjetij v prihodnosti.

Nevarnosti, ki prežijo podjetjem, se morajo podjetniki zavedati, saj je to edini način, da se jim lahko izognejo. Pomembno je predvsem, da podjetja pripravijo rešitve, ki bi jih v primeru pojava določene nevarnosti tudi izvedle. Tako bi se lahko izognila nevarnostim in bi še naprej uspešno poslovala.

4.4 Ključne ugotovitve in izhodišča za odločanje (sinteza SWOT-analize)

Iz ugotovljenih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti lahko razberemo, katere od njih so ključnega pomena pri poslovanju podjetij. Predvsem bi rad opozoril na nekaj pomembnih stvari, ki so potrebne za uspešno poslovanje malih podjetij na področju gradbeništva⁴⁴ in za njihove strateške usmeritve.

Kadri

V podjetjih se morajo zavedati, da je dober kader v malih podjetjih izjemnega pomena. Razlog je v tem, da si podjetja z nekaj zaposlenimi ne smejo privoščiti nesposobnih delavcev, saj bi jim to povzročali velike težave pri njihovem poslovanju.

Zaposlene v podjetjih je potrebno sproti izobraževati, usposablјati in motivirati, da bodo dobro opravljali delovne naloge. Tako bodo delavci pripravljani na povečanje obsega poslovanja in morebitno diverzifikacijo na sorodna poslovna področja in pri tem ne bodo imeli težav z možnim novim načinom poslovanja.

Potreben bo sistematični pristop pridobivanja novega strokovnega kadra. Težava je predvsem v pomanjkanju ustreznega kadra na trgu delavne sile. V podjetjih bodo morali zaposliti še neizkušene delavce, ki so končali šolanje, in jih sami usposobiti ter pripraviti za samostojno, hitro in kvalitetno delo. Tako bodo imeli v podjetjih možnosti, da z mladim kolektivom hitro napredujejo in ustvarijo prijetno delovno okolje. Pri tem je cilj doseči višjo kvaliteto poslovanja na vseh nivojih. Ob dodatnem izobraževanju, usposabljanju in motivaciji se dviguje kvaliteta storitev, ki je ključnega pomena pri poslovanju na področju gradbeništva.

Trgi

Potreben bo agresivnejši nastop na domačih in tujih trgih, predvsem z vstopom Slovenije v EU. Kljub dobrim referencam, vpeljanim sistemom, rednimi naročniki, kvaliteto in hitro

⁴⁴ Ključne ugotovitve so navedene za področje gradbeništva predvsem zato, ker je to glavno področje preučevanih petih malih podjetij v tem specialističnem delu. Ne izključujem pa možnosti, da bi dobil podobne podatke za druga področja poslovanja malih podjetij.

odzivnostjo se bodo podjetja v bodoče na trgu soočila z močnejšo konkurenco, ki bo poskušala pridobiti svoj tržni delež. Problem predstavlja majhen trg, zato bo agresivnejši nastop na trgu nujen.

Storitve

Želja v podjetjih je, da bi opravljali storitve na višjem nivoju, z večjo dodano vrednostjo. Nekaterim podjetjem je to do neke mere že uspelo z diverzifikacijo poslovanja na sorodna področja. V podjetjih se morajo zavedati, da je diverzifikacija lahko zelo nevarna, če osnovna dejavnost podjetja ni stabilna. Zato lahko v podjetjih zaidejo v težave, iz katerih se je težko izkupati.

Z uvedbo novih storitev lahko v podjetjih rešijo več težav. Tako lahko zaradi zasičenosti trga ali doseženega optimalnega obsega poslovanja osnovne dejavnosti z diverzifikacijo razširijo in povečajo poslovanje podjetja. Ob tem izkoristijo povezovalne učinke, ki jih nudi razširitev poslovanja. Močan poudarek morajo dati razvoju novih storitev, saj so te osnova za boljšo konkurenčnost podjetij in hitrejšo rast.

Plačilna nedisciplina

V podjetjih bodo morali posvetiti posebno pozornost tej problematiki, saj plačilna nedisciplina povzroča velike težave pri njihovem poslovanju. Tu se predvsem pojavijo likvidnostne težave, ki za seboj potegnejo še mnogo drugih, kot so nezadovoljstvo zaposlenih, naročnikov, izvajalcev, dobaviteljev ... Posledice likvidnostnih težav lahko vplivajo na zmanjšanje kvalitete storitev.

Veliko pozornosti in časa bodo morali v podjetjih posvetiti izbiri kupcev – naročnikov in tako čim bolj omejiti ta problem. Državne institucije in sodišča pa bodo morale poskrbeti za hitrejšo in bolj učinkovito izterjavo terjatev, pri tem pa tudi urediti podzakonske akte na področju gradbeništva. Z naštetimi ukrepi bi se lahko situacija plačilne nediscipline bistveno izboljšala.

Konkurenčne prednosti

Ohranjanje konkurenčnih prednosti in pridobivanje novih je za podjetja bistvenega pomena. V podjetjih morajo iskati nove možnosti za pridobitev konkurenčnih prednosti, ki bi jim v prihodnosti še utrdile položaj na trgu. Nenehno iskanje novih tržnih niš ter specializacija sta ključnega pomena za podjetja. Svoje konkurenčne prednosti lahko v podjetjih povečajo z diverzifikacijo poslovanja podjetja. Tako v podjetjih pridobijo nove storitve in lahko ponudijo celostno storitev, kar je pomembno predvsem v očeh kupcev, ki radi poslujejo samo z enim podjetjem.

Finančna sredstva

V podjetjih so zadovoljni z donosi in rastjo v zadnjih letih, kar jim zagotavlja dobra finančna sredstva. Ta sredstva lahko v podjetjih preoblikujejo v konkurenčne prednosti, ki jih lahko pridobijo z izobraževanjem, razvijanjem novih storitev ter drugimi strategijami. Zavedati se morajo, da vseh potencialov ne morejo kupiti ali pridobiti čez noč. Vendar pa dobro finančno stanje in donosi zagotavljajo večje možnosti podjetij za njihovo rast in diverzifikacijo.

Kupci

Potrebno je ohraniti zaupanje kupcev, predvsem nekaterih večjih, ki so stalni naročniki, in predstavljajo večji delež naročil v podjetjih. Vzporedno pa je potrebno obdržati široko mrežo kupcev in pridobiti nove ter s tem omogočiti dovolj dela za pokritost kapacitet podjetja. Kupcem se je potrebno prilagajati in jih v vsakem primeru postaviti na prvo mesto. Najboljša reklama je zadovoljen kupec.

4.5 Sinteza ugotovitev o izvajanju strategije diverzifikacije v majhnem gradbenem podjetju

Na podlagi ključnih ugotovitev SWOT-analize se bodo podjetja lažje odločala za diverzifikacijo poslovanja kot eno izmed načinov rasti. Tako bodo imela bolj jasno sliko o težavah in dobrih straneh, ki se lahko pri tem pojavijo. Vsako podjetje, ki se odloča za diverzifikacijo poslovanja, bi moralo narediti SWOT-analizo, saj bi se s tem izognili nevarnostim in pastem ter bistveno povečali možnosti za uspešno izvedbo diverzificirane rasti.

Diverzifikacija pomeni uvajanje nove skupine proizvodov ali storitev v obstoječo dejavnost podjetja. V obravnavanih malih podjetjih, ki se ukvarjajo z dejavnostjo gradbeništva, so se v želji po rasti odločali za strategije rasti s pomočjo diverzifikacije. Njihovi glavni motivi za takšne odločitve so bili, da so nekatera podjetja stagnirala v obstoječi dejavnosti, kar je podjetja sililo v iskanje novih možnosti za rast in razvoj. Glavna razloga – motiva za izvedbo diverzifikacije sta bila zmanjšanje odvisnosti od osnovne dejavnosti ter sezonski značaj dejavnosti. S tem so v podjetjih zmanjšali tveganje krizne situacije v primeru poslabšanja stanja v osnovni dejavnosti in preprečili probleme, ki jih je v podjetjih povzročalo preveliko nihanje osnovne dejavnosti. Poleg teh dveh razlogov pa so se želeli v podjetjih izogniti preveliki specializaciji, ki pomeni velika tveganja, večjo izkoriščenost obstoječih resursov ter izrabo povezovalnih (sinergijskih) učinkov diverzifikacije. Z izvedbo diverzifikacije so bila obravnavana podjetja bolj konkurenčna, saj so lahko kupcem – naročnikom ponudili celostno storitev, od načrtovanja, inženiringa, projektiranja ter izvedbe vseh gradbenih in montažnih del.

V obravnavanih podjetjih so se na začetku poslovanja ukvarjali samo z eno dejavnostjo, a so kmalu spoznali, da je diverzifikacija nujna predvsem zaradi prej omenjenih razlogov. Po izvedbi diverzifikacije v podjetjih opravljajo svojo storitev na višjem nivoju, kar pomeni večjo dodano vrednost.

Vendar pa ni vse tako enostavno. Pojavili so se tudi problemi, kako in ali je podjetnik sposoben voditi tako široko paleto poslovanja, kako naj se podjetnik organizira in razporedi sredstva med različna poslovna področja. Z nastalimi problemi so se podjetniki spopadli in jih rešili s pomočjo zunanjih strokovnjakov in zaposlitvijo novega strokovnega kadra.

V podjetjih, zajetih v analizo, so se za strategijo diverzifikacije odločali na podlagi temeljitega premisleka ter dejstva, da je bila osnovna dejavnost podjetij stabilna in neogrožena. To je prvi pogoj, ki mora biti izpolnjen, preden lahko v podjetjih začnejo razmišljati o izvedbi diverzifikacije. Podjetniki so bili motivirani in vztrajni ter so si za sodelavce izbirali pozitivno misleče ljudi.

S študijo primerov petih malih podjetij, ki poslujejo v dejavnosti gradbeništva, sem ugotovil, da so v vseh petih podjetjih uspešno izvedli diverzifikacijo na sorodna področja. S to potezo so le povečevali obseg poslovanja in še naprej rasli. V vseh podjetjih so z izvedeno diverzifikacijo zadovoljni in so prepričani, da je le-ta bila nujna za nadaljnjo rast podjetja. Seveda so pri tem imeli nekatere težave, ki sem jih omenil že prej, a so jih rešili in danes poslujejo brez večjih težav. Njihove strategije so, da bi podjetja še naprej rasla in se razvijala ter da bi bila ob dobri poslovni priložnosti sposobna izvesti še kakšno diverzifikacijo na novo perspektivno področje, ki na obstoječem trgu obeta rast v prihodnosti.

Pri analizi petih majhnih podjetij nisem opazil večjih razlik glede načina in razlogov za izvedbo diverzifikacije. V nekaterih primerih se je nekoliko razlikoval način izvedbe, ki je bil v določenih podjetjih bolj načrtovan, ter obsegu rasti, ki je bila v nekaterih podjetjih večja kot v drugih. Zato so zaposlili več delavcev in bistveno povečali kapacitete poslovanja. V nekaj primerih je postala diverzifikacija tako pomembna kot osnovna dejavnost, v drugih pa je ostala le pomožna. V vseh podjetjih pa so bili zadovoljni z izvedeno diverzifikacijo poslovanja.

5 SKLEP

V specialističnem delu sem obravnaval problematiko majhnih podjetij, ki poslujejo v dejavnosti gradbeništva in so uspešno izvedla diverzifikacijo poslovanja na sorodna področja. V literaturi ni navedene splošne definicije, s katero bi lahko merili uspešnost diverzifikacije, zato sem se odločil za analizo petih podjetij v isti dejavnosti, v katerih so jo uspešno izvedli. Uspešnost lahko preverimo v računovodskih in finančnih izkazih. Na podlagi te analize sem podal nekatere prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, s katerimi so se soočila podjetja pri tem procesu. Na podlagi teh rezultatov si lahko druga majhna podjetja, ki bi se želela diverzificirati, pomagajo pri temu procesu. Dobijo neko sliko, s kakšnimi težavami se lahko soočijo pri tem, kakšne so prednosti in priložnosti ter slabosti in nevarnostim ter, kako jih je mogoče izkoristiti ali pa se jim izogniti.

Predstavljeni dejstva vodijo do sklepa, da se lahko majhna podjetja z dobrim in s strokovnim kadrom, stabilno osnovno dejavnostjo in z načrtovanjem uspešno diverzificirajo na sorodna področja. Pri tem pa še naprej povečujejo obseg svojega poslovanja in rast. Za preučevanje diverzifikacije sem si izbral pet majhnih podjetij.

Ocena prednosti in slabosti pri izvedbi diverzifikacije je pokazala, da je več pozitivnih dejavnikov. Glavni so razširitev dejavnosti podjetja in s tem manjša odvisnost od osnovne dejavnosti, zmanjšanje tveganja zaradi sezonskih nihanj osnovne dejavnosti ter večjo izrabo obstoječih resursov v podjetju.

Negativni dejavniki pri majhnih podjetjih, kjer so resursi omejeni, so v tveganjih in odločitvah, ki so povezane z izbrano obliko rasti. Tveganja so odvisna od stopnje sorodnosti novega poslovnega področja glede na osnovno dejavnost. Ta se poveča, če osnovna dejavnost podjetja ni stabilna.

Pri strategiji diverzifikacije na sorodna poslovna področja podjetja iščejo povezovalne učinke z osnovno dejavnostjo, ki bi jih lahko pri tem izkoristile. Pri diverzifikaciji na nova področja, ki niso sorodna, teh povezovalnih učinkov ni veliko, če sploh so kakšni, zato je ta način veliko bolj tvegan in zapleten.

V preučevani literaturi so dajali največ možnosti za uspeh prav diverzifikaciji na sorodna področja, kar potrjujem tudi v tem specialističnem delu. Na sorodnih področjih lahko v podjetjih bolje izkoristijo obstoječe resurse in potencial.

Najpogostejši problemi, ki so jih imeli podjetniki pred in po uvedbi diverzifikacije, so predvsem težave, povezane s pridobitvijo ustreznega novega strokovnega kadra in premajhna stopnja formalne izobrazbe obstoječega kadra, kakor tudi pomanjkanje organizacijskih in managerskih znanj vodilnih ljudi v majhnih podjetjih. Problem so predstavljale tudi

premahnje kapacitete podjetij za izvedbo večjih del in plačilna nedisciplina, ki je podjetjem povzročala kar nekaj likvidnostnih težav in težav pri samem poslovanju.

Konkurenčne prednosti podjetij pred in po uvedbi izbrane oblike rasti so bile kvaliteta izvedbe storitev, hitra odzivnost in zanesljivost. Večletne izkušnje in vpeljan sistem pri poslovanju, usposobljen obstoječi kader, vključenost družinskih članov v podjetja ter široka mreža stikov in poznanstev. Konkurenčno prednost predstavlja tudi zadovoljstvo zaposlenih in dobra klima delavcev v podjetjih ter zadovoljstvo kupcev. Pomembna pa je bila dobičkonosnost osnovne dejavnosti, ki je omogočala rast podjetij.

Na osnovi empirične analize lahko povzamem pogloblitve motive majhnih podjetij za izbor proučevane oblike rasti:

- majhnost in zasičenost trga, kjer nastopajo podjetja z osnovno dejavnostjo,
- stagnacija nekaterih podjetij pri osnovni dejavnosti,
- sezonske značilnosti osnovne dejavnosti,
- zmanjšanje odvisnosti od osnovne dejavnosti,
- pridobitev novih znanj in presežek denarnih sredstev,
- izraba povezovalnih učinkov,
- večji obseg storitev, ki jih lahko ponudijo kupcem,
- možnost izvedbe celostne storitve od pripravljajalnih del, projektiranja do same izvedbe in zaključka del.

V mnogih podjetjih, v katerih se odločajo za diverzifikacijo poslovanja, se ne zavedajo številnih problemov, ki jih ta način rasti prinese s seboj. Ponavadi vidijo samo njene prednosti in potencial, kar je velikokrat vzrok neuspeha pri poslovanju.

6 LITERATURA IN VIRI

6.1 Literatura

1. Antončič, Boštjan: Rast in razvoj podjetja. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper, 2002. 153 str.
2. Arhar, France: Mednarodna integracija kapitala in dela. Ljubljana: Delo – Gospodarski vestnik, 1984. 382 str.
3. Bygrave, D. William, D'Heilly Dan: The Portable MBA in Entrepreneurship – Case Studies. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. 319 str.
4. David F.R.: Concepts of Strategic Management, New Jersey: Prentice – Hall, 1995. 253 str.
5. Denzin, K. Norman, Lincoln S. Yvonna: Strategies of Qualitative Inquiry. Thousand, Oaks: Sage Publications, Inc., 1998. 340 str.
6. Detrie, Jean Pierre in Ramanantsoa, Bernard: Diversification-The Key Factors for Success. Long Range Planning, 19 (1986), 1, str. 31-37.
7. Glueck F., William in Jauch R. Lawrence: Strategic Management and Business Policy. New York: McGraw – Hill Book Company, 1984. 447 str.
8. Hainzl, Martin: Strategie der Starke – Unternehmenspotential – orientierte Diversifikation. Wien: Service-Fachverlag, 1987. 313 str.
9. Keasey, Kevin in Watson Robert: Small Firm Management. Oxford: Blackwell Publishers, 1993. 262 str.
10. Kotler, Philip: Marketing Management – Trženjsko Upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
11. Lofland, John in Lofland H. Lyn: Analyzing Social Settings. 3. izdaja. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1995. 268 str.
12. Moss D. in Clarke L.: Successful Expansion for Small Business. London: Charles Letts & Co. Ltd., 1990. 229 str.
13. Porter, E. Michael: From Competiv Advantage to Corporate Strategy. Harvard business review, Boston, 1987, 3, str. 43-59.
14. Pučko, Danijel: Small Business Management in the New Europe, Proceedings, Ekonomski inštitut, Small Business seminar Maribor, 1994, str. 197–206.
15. Pučko, Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
16. Reid, C. Gavin: Small Business Enterprise – An Economic Analysis. London: Routledge, 1993. 327 str.
17. Sahlman, A. William et al.: The Entrepreneurial Venture. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 609 str.
18. Simrajh, Tomaž: Oblikovanje poslovne strategije za dejavnost stanovanjske gradnje podjetja IMOS Investicijske gradnje. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 128 str.
19. Strickland, A.J., Thompson A. Arthur: Strategic Management. 3. izdaja. Plano: Business publications, INC, 1984. 1034 str.

20. Tajnikar, Maks: Tvegano poslovanje. 2. izdaja. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
21. Timmons, A. Jeffrey: New Venture Creation – Entrepreneurship For The 21st Century. 5. izdaja. Singapore: McGraw-Hill Book Co, 1999. 612 str.
22. Tratnik, K. Simona: Celovita ocena podjetja Tekstina. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 133 str.
23. Treven, Sonja: SWOT-analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25 (1992), 9–10, str. 644–653.
24. Treven, Sonja: Možnosti za uporabo SWOT analize v občinah. IB revija, Ljubljana, 28 (1994), 7–8–9, str. 47–70.
25. Upton, Nancy, Petty William: Venture Capital Investment and US Family Business. Venture Capital, 2(2000), 1, 27–39.
26. Upton, Nancy, Teal J. Elisabeth, Felan T. Joe: Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. Journal of Small Business Management, 39(2001), 1, 60–72.
27. Whiteley, Richard, Hessian Diane: Customer Centered Growth. London: The Forum Corporation, 1996. 310 str.

6.2 Viri

1. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja α . Ljubljana: IBON, 2000.
2. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja α . Ljubljana: IBON, 2001.
3. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja α . Ljubljana: IBON, 2002.
4. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja β . Ljubljana: IBON, 2000.
5. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja β . Ljubljana: IBON, 2001.
6. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja β . Ljubljana: IBON, 2002.
7. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja γ . Ljubljana: IBON, 1998.
8. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja γ . Ljubljana: IBON, 1999.
9. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja γ . Ljubljana: IBON, 2000.
10. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja γ . Ljubljana: IBON, 2001.
11. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja γ . Ljubljana: IBON, 2002.
12. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja δ . Ljubljana: IBON, 2000.
13. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja δ . Ljubljana: IBON, 2001.
14. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja δ . Ljubljana: IBON, 2002.
15. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja ϵ . Ljubljana: IBON, 2000.
16. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja ϵ . Ljubljana: IBON, 2001.
17. Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja ϵ . Ljubljana: IBON, 2002.
18. Interni podatki podjetja α .
19. Interni podatki podjetja β .
20. Interni podatki podjetja γ .
21. Interni podatki podjetja δ .
22. Interni podatki podjetja ϵ .

23. Poslovanje gradbeništva in IGM v letu 2002. Gospodarska zbornica Slovenije – Združenje za gradbeništvo in industrijo gradbenega materiala, Ljubljana, 2003, 58 str.
24. Razvojni trendi. [URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=594>]
25. Zakon o finančnem poslovanju podjetij (Uradni List RS, št. 54/99 in 110/99).
26. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni List RS, št. 30/93, 82/94).
27. Znak kakovosti v graditeljstvu. [<http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?Idpm=602>]

7 PRILOGA

Načini kvalitativnega raziskovanja

Anketni vprašalnik

Načini kvalitativnega raziskovanja

Etnografija

Etnografske metode se v celoti ali delno zanašajo na opazovanje udeležencev. Definicija izraza etnografija izhaja iz objekta kontraverznosti. Nekaterim pomeni filozofsko paradigmo, na katero se lahko popolnoma osredotočijo, drugim predstavlja metodo, ki jo uporabljajo, ko je zanjo primerno.

V praksi pa se etnografija naslanja na oblike socialnega raziskovanja, ki vsebuje večino naslednjih značilnosti:

- močan poudarek na raziskovanju narave določenega socialnega fenomena, ne pa namen testiranja hipotez o njih;
- primarna nagnjenost k delu z nestrukturiranimi podatki;
- detajlno raziskovanje malega števila primerov, včasih samo enega;
- analiza podatkov, ki vključujejo eksplicitno razlago pomenov in funkcij človeških dejanj – produkt, kateri večinoma vzame obliko verbalnega opisa in razlage.

Opazovanje in interpretacija pojavov

Ta pristop preučuje, kako začnejo ljudje »graditi« npr. podjetje in kaj daje pomen njihovim dejanjem v konkretnih družbenih situacijah. Veliko raziskovalcev po tej tradiciji uporablja opazovanje udeleženca in intervjuje kot način preučevanja interpretacije pojavov, ki jih ljudje izvajajo pri vsakodnevem življenju.

Gradnja teorije

Gradnja teorije je splošna metodologija za razvijanje teorije, je osnova sistematiziranja in analiziranja podatkov. Danes je najverjetneje najširše uporabljena interpretacijska strategija v družbeni znanosti. Ta daje raziskovalcu točno določene korake, ki jim mora slediti – ti pa so tesno povezani s kriteriji »dobre znanosti«. Ta metodologija se lahko uporablja v obeh, kvalitativnih in kvantitativnih študijah.

Metodologija gradnje teorije eksplicitno vsebuje generiranje teorij in izvajanje družbene raziskave – kot dva dela istega procesa.

Biografska metoda

Do neke mere so vse metode biografske. Ta metoda se izvaja v različnih oblikah, kot so: objektivna, zgodovinska, umetnostna, pripovedna, osebna, skupna, zakonska in izmišljena.

Ta metoda je polna problemov, ko jo želimo uporabiti, vključno z dejanskim statusom uporabljenega materiala: kako je material pridobljen, organiziran in nato uporabljen; in tudi, kje in kako je biograf postavljen v biografskem tekstu. Vsaka kvalitativna študija vsebuje križišče javnih in privatnih življenj ter biografij.

Zgodovinska metoda

Nekateri avtorji pravijo, da morajo biti družbeni fenomeni preučeni v njegovem zgodovinskem kontekstu. Ta obsega uporabo zgodovinskih dokumentov in pisanih zapiskov preteklosti, vključno z dnevniki, s pismi, časopisi, z romani, s popularno literaturo in popularnimi kulturnimi dokumenti. Za razumevanje zgodovinskih dokumentov mora imeti raziskovalec interpretativen pogled na to, kako lahko zbira, bere in analizira zgodovinski material.

Aplikativno in akcijsko raziskovanje

Peter Reason (1994) premakne udeleženceve raziskave in akcijsko raziskovanje, morda najbolj humanistične med vsemi, ob bok postmoderni in poststrukturalni perspektivi. Delo ob teh tradicijah poizkuša narediti kvalitativne raziskave bolj humanistične, celovite in uporabne za ljudi.

Klinični model

Klinična raziskava predstavlja večjo zaskrbljenost z diagnozami in zdravljenjem kot z zelo obsežno družbeno spremembo. Zgodovinska, pozitivistična in postpozitivistična paradigma je prevladovala v klinični in medicinski raziskavi.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Specialistična naloga

IZBRANE OBLIKE RASTI MAJHNEGA PODJETJA – DIVERZIFIKACIJA POSLOVANJA

ANKETA MED MALIMI PODJETJI

Podjetje: _____

Datum: _____

1. Demografske značilnosti:

1.1. Organizacijska oblika podjetja:

- a samostojni podjetnik (s. p.)
- b družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.)
- c družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)
- č komanditna družba (k. d.)
- d podružnica
- e partnerstvo
- f drugo _____

1.2. Katera je panoga dejavnosti vašega podjetja:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> kmetijstvo | <input type="checkbox"/> poslovanje z nepremičninami |
| <input type="checkbox"/> ribištvo | <input type="checkbox"/> finančno posredništvo |
| <input type="checkbox"/> rudarstvo | <input type="checkbox"/> poslovne storitve |
| <input type="checkbox"/> gradbeništvo | <input type="checkbox"/> osebne storitve |
| <input type="checkbox"/> trgovina | <input type="checkbox"/> izobraževanje |
| <input type="checkbox"/> predelovalne dejavnosti | <input type="checkbox"/> zdravstvo |
| <input type="checkbox"/> oskrba z elektriko, s plinom | <input type="checkbox"/> raziskave in razvoj |
| <input type="checkbox"/> promet, skladiščenje, zveze | |

1.3. Starost podjetja:

- a 1–5 let
- b 6–10 let
- c 11–15 let
- č več kot 15 let

1.4. Velikost podjetja:

- a majhno
- b srednje
- c veliko

1.5. Število zaposlenih v podjetju na dan 31. 12. 2002

1.6. Čisti prihodek od prodaje v letu 2002 (v tisoč SIT)

1.7. Vrednost aktive v letu 2002

1.8. Usmerjenost podjetja:

- a lokalna
- b mednarodna

1.9. Vrste kupcev:

- a fizične osebe
- b pravne osebe
- c državne (državne institucije)

1.10. Načini financiranja

- a lastniški kapital
- b dolžniški kapital

1.11. Iz katerih virov je podjetje financiralo investicije? Navedite deleže. Če podjetje iz katerega vira ni financiralo investicij, pustite prazno.

Vir	Delež v %
Zadržani (preneseni) čisti dobiček	
Dolgoročno bančno posojilo	
Amortizacija	
Dezinvestiranje	
Kratkoročno kreditiranje	
Dokapitalizacija	
Sposodim si od prijateljev, znancev, družine	
Drugo	
SKUPAJ	100 %

1.12. Ali ima podjetje sestavljen poslovni načrt:

- a da
- b ne
- c delno

1.13. Če imate sestavljen poslovni načrt, ali ga upoštevate pri poslovanju?

- a da
- b ne

1.14. Poslanstvo, vizija podjetja:

1.15. Opis proizvoda, storitev:

1.16. Na katerih trgih opravljate svojo storitev in kdo so vaši kupci:

2. Kapital, motivi in razlogi ter zadovoljstvo v podjetju

2.1. Človeški kapital v podjetju:

2.1.1. Položaj, ki ga imate v podjetju:

- a ustanovitelj
- b lastnik/partner
- c manager

2.1.2. Dokončana izobrazba direktorja:

- | | |
|----------------------|----------------------|
| a srednja šola | c podiplomski študij |
| b višja, visoka šola | č drug |

2.1.3 Katero področje izobrazbe ima podjetnik

a) poslovne:

- finance
- marketing
- management
- podjetništvo
- računovodstvo
- turizem
- organizacija
- komerciala
- zunanja trgovina
- poslovna informatika
- drugo _____

b) tehnološke (tehnične):

- elektrotehnika
- gradbeništvo
- računalništvo
- strojništvo
- strojne inštalacije
- drugo _____

2.1.3. Formalna izobrazba zaposlenih:

IZOBRAZBA:

- a osnovnošolska
- b srednješolska
- c visokošolska
- č univerzitetna
- d specializacija, magisterij, doktorat

DELEŽ:

2.1.4. Neformalno izobraževanje:

- a seminarji
- b delavnice
- c izpopolnjevanja
- č dodatna izobraževanja (privatne institucije)
- d drugo _____

2.1.5. Koliko odstotkov od prihodka namenjate za izobraževanje?

- a 0 %
- b 0–10 %
- c 10–20 %
- č 20–50 %
- d več kot 50 %

2.1.6. Predhodne delovne izkušnje:

- a družbeno podjetje
- b zasebno podjetje
- c tuje podjetje
- č lastno podjetje
- d državna uprava
- e brezposeln

2.1.7. Položaj v prejšnji zaposlitvi:

- a vodilni kader
- b razvoj
- c komerciala
- č administracija
- d proizvodnja
- e storitev
- f drugo

2.1.8. Lastništvo in vodenje podjetja:

- a sam
- b s partnerjem
- c več partnerjev
- č v timu

2.1.9. Cilj, ki ga zasledujete v vašem podjetju:

- a dobiček
- b maksimizacija premoženja lastnikov (podjetja)
- c življenjski slog podjetnika (ni želje po rasti)

2.1.10. Kaj je osnovni cilj vodenja v vašem podjetju:

- a organiziranje proizvodnje, pridobivanje kupcev
- b iskanje trga, doseganje praga rentabilnosti
- c priprava pogojev za nadaljnjo rast podjetja
- č uporaba vseh razpoložljivih sredstev (resursov) za nadaljnjo rast, glavna pozornost je namenjena financiranju rasti
- d poudarek razvoja managementa, da zaradi velikosti podjetja ne pride do neučinkovitega vodenja

2.2. Motivi in razlogi za ustanovitev podjetja (push, pull)

Prosim, če obkrožite EN ustrezen odgovor, ki označuje, kako pomemben bil posamezen razlog! V primeru, da posamezno področje ni relevantno za vaše podjetje, obkrožite odgovor n/u.

Potreba po neodvisnosti	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Potreba po nadzoru	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Potreba po dosežkih	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Ekonomska nuja	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Naključnost	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Nadaljevanje družinske tradicije	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno

Osebni dosežki	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Fleksibilni delovni čas	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Možnost neprestanega učenja in osebna rast	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Obstoječe delovno mesto ni ponujalo dovolj zaslužka	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Možnost testiranja in udejanjanja svojih idej	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Denar in bogastvo, ki ga lahko prinese podjetniška kariera	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Osebna varnost in zagotovljeno delovno mesto	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Priznanje v družbi	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Možnost večjega vpliva v skupnosti	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Možnost vzpostavitve dobrih delovnih odnosov	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Poslovna priložnost	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Status in prestiž, ki ga prinaša podjetniška kariera	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno

2.3. Zadovoljstvo pri poslovanju

Kako ste zadovoljni s posameznimi aspekti poslovanja? Označite en odgovor!

1 – nikakor nisem zadovoljen (nz), 2 – nisem zadovoljen, 3 – sem neodločen, 4 – zadovoljen sem, 5 – popolnoma sem zadovoljen (pz)

Rastjo prometa v zadnjem letu	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)
Dobičkonosnostjo podjetja v zadnjem letu	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)
Potencialom podjetja za rast v prihodnosti	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)
Absolutno rastjo tržnega deleža v zadnjem letu	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)
Relativno rastjo tržnega deleža v primerjavi s konkurenti	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)
Splošno klimo ter zadovoljstvom in moralo zaposlenih	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)
Sposobnostjo podjetja, da pridobi nov strokoven kader	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)
Kakovostjo naših proizvodov in storitev	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)
Ravnijo zadovoljstva naših kupcev	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)
Uresničevanjem mojih notranjih ciljev	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)

Finančnimi donosi, ki mi jih zagotavlja podjetje	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)
Avtonomijo in osebno svobodo, ki mi ju zagotavlja podjetje	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)
Nadzorom nad mojo prihodnostjo, ki mi jo zagotavlja podjetje	(nz) 1	2	3	4	5 (pz)

2.4. Socialni kapital

2.4.1. Vključenost v združenja, neformalne organizacije:

2.4.2. Velikost – število poznanstev in kontaktov:

- a široka mreža stikov in poznanstev
- b srednja mreža stikov in poznanstev
- c majhna mreža stikov in poznanstev

2.4.3. Osebne mreže, vključenost družinskih članov in podpora

- a nihče
- b nekaj
- c polovica
- č večina
- d vsi

3. Izdatki, uporaba in zbiranje informacij:

3.1. Mesečni izdatek za strokovne knjige, revije in druge publikacije (v SIT):

- a do 5.000,–
- b do 10.000,–
- c do 20.000,–
- č do 50.000,–
- d do 100.000,–
- e več kot 100.000,–

3.2. Koliko informacij o novih tehnologijah prispevajo naslednji viri?

– specializirane spletne strani	Sploh ne	1	2	3	4	5	V celoti
– internetne diskusijske liste	Sploh ne	1	2	3	4	5	V celoti
– udeležba na seminarjih, konferencah	Sploh ne	1	2	3	4	5	V celoti
– strokovna literatura	Sploh ne	1	2	3	4	5	V celoti
– sledenje trendom v konkurenčnem okolju	Sploh ne	1	2	3	4	5	V celoti

3.3. Koliko novih projektov načrtujete v prihodnjem letu?

- a 1–5
- b 6–10
- c 11 in več

4. Strategija rasti in prednosti

4.1. Ali je bila oblikovana in sprejeta kakršna koli strategija rasti ali širitve podjetja?

- a da
- b ne
- c se oblikuje

4.2. Če je bil odgovor na prejšnje vprašanje DA ali SE OBLIKUJE – označite odgovor (lahko več), zakaj ste se odločili za takšno strategijo?

- a zaradi zmanjšanja odvisnosti in s tem tveganja od ene poslovne dejavnosti
- b zaradi boljšega izkoriščanja resursov (sredstev, zaposlenih, kapacitet, distribucijskih poti ...)
- c zaradi sezonskih značilnosti osnovne dejavnosti
- č zaradi želje po hitrejši rasti podjetja
- d zaradi podpore osnovni dejavnosti
- e zaradi majhnosti trga za opravljanje osnovne dejavnosti
- f zaradi naključne priložnosti
- g če nobeden od A–G, navedite vaš razlog, zakaj ste se odločili za takšno strategijo:

4.3. Prednosti vašega podjetja pred drugimi na trgu:

Nadzor nad stroški in likvidnostjo v podjetju	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Strokovno usposobljeni in izkušeni zaposleni	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Boljša poprodajna podpora kupcem	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Širok asortiman proizvodov in storitev, ki jih	n/u	Majhna	1	2	3	4	5	Velika

nudimo		prednost							prednost
Občutno višja kakovost proizvodov in storitev od konkurence	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5		Velika prednost
Nižje cene, kot jih imajo naši konkurenti	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5		Velika prednost
Edinstvena in napredna tehnologija	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5		Velika prednost
Fizična prisotnost na trgu – npr. geografsko	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5		Velika prednost
Obvladovanje specifične tržne niše	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5		Velika prednost

4.4. Strateška usmerjenost vašega podjetja

n/u – trditev ni relevantna, 1– se ne strinjam 5 – zelo se strinjam

V podjetju je močan poudarek na razvoju novih proizvodov in storitev.	n/u	1	2	3	4	5
Raziskovanje in razvoj sta v naši industrijski panogi zelo pomembna in intenzivna.	n/u	1	2	3	4	5
V našem konkurenčnem okolju je bolj pametno sprejemati konzervativne in postopne odločitve.	n/u	1	2	3	4	5
V našem okolju ni veliko nevarnosti, ki grozijo obstoju in uspehu podjetja.	n/u	1	2	3	4	5
V podjetju dajemo prednost proizvodom in storitvam, ki niso tvegani in imajo povprečen donos.	n/u	1	2	3	4	5
Podjetje se na trgu obnaša zelo agresivno in tekmovalno.	n/u	1	2	3	4	5
Poudarek je na razvoju lastnih rešitev; tako administrativnih kot tehnoloških.	n/u	1	2	3	4	5
Hitro izkoristimo priložnosti, za katere mislimo, da se bodo dobro obrestovale.	n/u	1	2	3	4	5
Običajno se odzivamo na dejanja, ki jih na trgu sprožijo drugi konkurenti.	n/u	1	2	3	4	5

5. Prednosti, pomanjkljivosti in priložnosti, nevarnosti (storitveni, tehnološki, tržni, kadrovske, organizacijske ter finančne vidike)

5.1. Kaj so po vašem mnenju prednosti in pomanjkljivosti vašega podjetja? (2 do 3)

Prednosti:

Pomanjkljivosti:

5.2. Kaj so po vašem mnenju priložnosti in nevarnosti vašega podjetja? (2 do 3)

Priložnosti:

Nevarnosti:

6. Dodatna vprašanja

6.1. Opredelite vaše glavne konkurenčne prednosti (nanaša se na oceno stanja v trenutku):

6.2. Katera znanja oz. prednosti, ki jih imajo konkurenti, manjkajo vam?

6.3. Kje vidite trajne kompetence podjetja (konkurenčne prednosti na dolgi rok)? Na kakšen način jih boste ohranjali?

6.4. Kako vidite podjetje »spričo« širitve v EU?

6.5. Kje vidite tržne niše v prihodnosti?

6.6. Kje ustvarja podjetje svojo vrednost?

6.7. Kakšna je organizacijska struktura podjetja? Ali delegirate pristojnosti in dodeljete odgovornosti podrejenim?

6.8. Kakšna je koordinacija v podjetju?

6.9. Ali vlagate v razvoj in kako?

Zahvaljujem se vam za sodelovanje!

Damijan Volavšek, 2003