

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VIZIJA IN STRATEGIJA RAZVOJA PODJETJA  
DEMM**

Ljubljana, julij 2005

RENATA ČEHAJČ

## **IZJAVA**

Študent/ka **Renata Čehajić** izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Rudija Rozmana** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.07.2005

Renata Čehajić

## KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2. OPREDELITEV, ZVRSTI IN RAZVOJ PLANIRANJA</b> .....                              | <b>3</b>  |
| 2.1. SPLOŠNA OPREDELITEV PLANIRANJA .....   | 3         |
| 2.2. FAZE V RAZVOJU PLANIRANJA .....  | 4         |
| 2.3. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA.....   | 5         |
| 2.4. ANALIZA PODJETJA .....   | 7         |
| 2.4.1. <i>Analiza poslovanja</i> .....  | 7         |
| 2.4.2. <i>Analiza organizacije</i> .....  | 7         |
| 2.5. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA.....   | 9         |
| 2.5.1. <i>Analiza in predvidevanje panoge</i> .....                                   | 10        |
| 2.5.2. <i>Analiza in predvidevanje konkurence</i> .....                               | 11        |
| 2.5.3. <i>Analiza in predvidevanje porabnikov</i> .....                               | 12        |
| 2.5.4. <i>Analiza dobaviteljev</i> .....  | 12        |
| 2.5.5. <i>Vpliv države in njenih institucij</i> .....                                 | 12        |
| 2.6. VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA .....  | 13        |
| 2.6.1. <i>Vizija podjetja</i> .....   | 13        |
| 2.6.2. <i>Poslanstvo podjetja</i> .....   | 14        |
| 2.7. STRATEŠKI CILJI PODJETJA .....   | 15        |
| 2.8. STRATEGIJE PODJETJA .....  | 16        |
| 2.8.1. <i>Oblikovanje, razvijanje in razvrščanje strategij</i> .....                  | 16        |
| 2.8.2. <i>Strategija razvijanja tržne niše</i> .....                                  | 17        |
| <b>3. PREDSTAVITEV PODJETJA DEMM</b> .....  | <b>18</b> |
| 3.1. NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA DEMM .....   | 18        |
| 3.2. DEJAVNOST PODJETJA.....  | 19        |
| 3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA .....  | 20        |
| <b>4. ANALIZA PODJETJA</b> .....  | <b>22</b> |
| 4.1. ANALIZA POSLOVANJA .....   | 23        |
| 4.1.1. <i>Analiza poslovnih funkcij</i> .....   | 23        |
| 4.1.2. <i>Analiza uspešnosti</i> .....  | 28        |
| 4.1.3. <i>Analiza poslovnega izida in ekonomičnosti</i> .....                         | 29        |
| 4.1.4. <i>Analiza sredstev</i> .....  | 30        |
| 4.1.5. <i>Analiza rentabilnosti</i> .....   | 30        |
| 4.2. ANALIZA ORGANIZACIJE .....   | 31        |
| 4.3. UGOTOVITEV PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE .....                | 32        |
| <b>5. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA</b> .....                                       | <b>33</b> |
| 5.1. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE PANOGE .....  | 33        |
| 5.1.1. <i>Konkurenca v panogi</i> .....   | 34        |
| 5.1.2. <i>Nevarnost vstopa novih podjetij (potencialna konkurenca)</i> .....          | 34        |
| 5.1.3. <i>Pogajalska moč kupcev</i> .....   | 35        |
| 5.1.4. <i>Pogajalska moč dobaviteljev</i> .....                                       | 35        |
| 5.1.5. <i>Možnost pojava novih substitutov</i> .....                                  | 36        |
| 5.1.6. <i>Vpliv države in njenih institucij</i> .....                                 | 36        |
| 5.2. PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI OKOLJA.....  | 36        |
| <b>6. UGOTOVITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI</b> .....             | <b>37</b> |
| <b>    PODJETJA DEMM</b> .....  | <b>37</b> |
| <b>7. VIZIJA, POSLANSTVO, STRATEŠKI CILJI IN STRATEGIJA</b> <b>    PODJETJA</b> ..... | <b>38</b> |
| 7.1. VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA DEMM.....  | 38        |
| 7.2. STRATEŠKI CILJI PODJETJA .....   | 40        |
| 7.3. STRATEGIJA RAZVIJANJA TRŽNE NIŠE PODJETJA DEMM .....                             | 41        |

|  |           |
|--|-----------|
| 7.3.1. Razvijanje konkurenčnih prednosti in izrabe priložnosti ter minimiziranje ..... | 41        |
| 7.3.2. Strateške konkurenčne prednosti podjetja .....                                  | 43        |
| 7.3.3. Izraba priložnosti .....  | 43        |
| <b>8. SKLEP .....</b>  | <b>44</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>VIRI .....</b>  | <b>47</b> |

## KAZALO TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Prikaz vrednosti elementov iz bilance stanja in uspeha za podjetje DEMM v .....     |    |
| letih 2003 in 2004.....   | 25 |
| Tabela 2: Prikaz vrednosti kazalnikov iz bilance stanja in izkaza uspeha za podjetje DEMM ... |    |
| v letih 2003 in 2004.....   | 28 |
| Tabela 3: Poslovni izid podjetja DEMM v letih 2003 in 2004 v 000 SIT .....                    | 29 |
| Tabela 4: Obseg in struktura sredstev podjetja DEMM za leti 2003 in 2004 v 000 SIT .....      | 30 |
| Tabela 5: Rentabilnost poslovanja podjetja DEMM v letih 2003 in 2004 v 000 SIT .....          | 31 |
| Tabela 6: Skupna tabela prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja DEMM..   | 37 |
| Tabela 7: Ponazoritev tržne niše; primerjava med klasičnim in digitalnim tiskom .....         | 42 |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Proces strateškega planiranja .....  | 6  |
| Slika 2: Zaščitni znak podjetja DEMM.....   | 18 |
| Slika 3: Organizacijska shema podjetja DEMM .....   | 21 |
| Slika 4: Vodstvena struktura podjetja DEMM.....   | 22 |
| Slika 5: Sredstva podjetja DEMM v letih 2003 in 2004 .....                                      | 25 |
| Slika 6: Stopnja kapitalizacije za podjetje DEMM v letih 2003 in 2004.....                      | 26 |
| Slika 7: Kapitalska pokritost vseh obveznosti in kapitalska pokritost stalnih sredstev podjetja |    |
| DEM v letih 2003 in 2004 .....  | 26 |
| Slika 8: Delež kapitala v virih sredstev za podjetje DEMM v letih 2003 in 2004.....             | 27 |
| Slika 9: Pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri in pokritost dolgoročnih .....      |    |
| obveznosti z dolgoročnimi sredstvi v podjetju DEMM v letih 2003 in 2004 .....                   | 27 |
| Slika 10: Kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti in pospešeni koeficient plačilne .....    |    |
| sposobnosti za podjetje DEMM v letih 2003 in 2004.....  | 27 |

## 1. UVOD

Uspešnost poslovanja je odvisna od podjetja samega in od okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje se okolju lahko prilagaja ali ga spreminja, v samem podjetju pa je uspešnost odvisna predvsem od planiranja poslovanja, saj si s planiranjem podjetje zamišlja prihodnje poslovanje, ga usklajuje in se odloča o njem tako, da bo čim bolj izkoristilo prednosti, ki jih ima, ter priložnosti, ki se mu ponujajo (Rozman, 1995, str. 103).

V današnjem poslovnem svetu je planiranje bistvenega pomena. Poznamo več vrst planiranja. V diplomskem delu bom podrobno predstavila strateško planiranje, ki je po mojem mnenju relevantno za podjetje DEMM.

Strateško planiranje se je razvilo iz dolgoročnega planiranja kot posledica vse bolj nepredvidljivih sprememb okolja. V kompleksnem in negotovem okolju strateško planiranje s svojo dolgoročnostjo in pomembnostjo odločitev močno vpliva na poslovanje in njegovo uspešnost (Rozman, 1995, str. 103).

Svetovna značilnost so spremembe. Predvidevanje prihodnosti zgolj na podlagi preteklosti in sedanosti je postalo nesmiselno, zato morajo podjetja predvideti okolje zlasti s preučevanjem trga, konkurence in porabnikov. S strateškim planiranjem podjetje določi cilje in okvirno poti do njih, zelo upošteva negotovost okolja in je dolgoročno. S podobno situacijo se srečuje tudi podjetje DEMM. V diplomskem delu se bom osredotočila predvsem na vizijo in strategijo razvoja omenjenega podjetja, kjer bom predstavila vizijo in strategije kot bistven element pri strateškem planiranju.

Danes so uspešna tista podjetja, v katerih imajo ravnatelji pravo vizijo in ki so sposobni to vizijo uresničevati. Kljub temu je še vedno veliko število podjetij, zlasti majhnih, ki poslujejo brez vizije in ne uporabljajo strateškega planiranja. Razlogi za to so velikokrat v tem, da ni časa za dolgoročneje stvari, vodilnim v podjetjih se zdi strateško planiranje nepomembno, ravnatelji majhnih podjetij niso sposobni dolgoročno razmišljati ali pa enostavno nočejo deliti ključne informacije o podjetju z ostalimi zaposlenimi v podjetju ter s širšo javnostjo (Hunger, Wheelen, 1996, str. 363).

V podjetju DEMM se zavedajo pomembnosti strateškega planiranja. V viziji podjetja jim predstavlja razvoj gonilno silo vsega delovanja. Vizija podjetja DEMM je zadosti resnična, da zaposleni lahko verjamejo vanjo, in je zadosti idealna, da predstavlja sanje zaposlenim, kar jo dela privlačno.

Namen preučevanja poslovanja, vizije in strategije je z ustreznimi strateškimi odločitvami omogočiti in zagotoviti dolgoročno uspešnost podjetja. Planiranje je zagotavljanje smotrnosti poslovanja podjetja. Namen diplomskega dela je tudi doseči, da se bodo v podjetju DEMM

ustrezno odločili o svoji prihodnosti, da nanjo vplivajo ter da lahko preživijo v današnjem okolju.

Cilj diplomskega dela je preučiti vizijo in strategijo razvoja podjetja DEMM za povečanje uspešnosti poslovanja podjetja ter na podlagi analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti odkriti uspešne in neuspešne dele poslovanja ter pozitivne in negativne vplive okolja za nadaljnji razvoj podjetja. Cilj dela je tudi prikazati ter oceniti na podlagi analize poslovanja podjetja in okolja vizijo in strategijo razvoja podjetja, ki bosta zagotavljali dolgoročno uspešnost poslovanja.

Metoda, ki jo bom uporabila za preučevanje strateškega planiranja v podjetju DEMM, bo temeljila na teoretični raziskavi procesa strateškega planiranja ob uporabi metodoloških prijemov. Praktične raziskave podjetja in njegovega okolja, opredelitev vizije in poslanstva ter strateških ciljev bom opravila s sodelovanjem vodstva podjetja. Na klasičen način bom izvedla analizo poslovanja, organizacije, analizo prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, opredelitev vizije in strategije razvoja, ki jih bom dopolnila s pomočjo razgovorov z vodilnimi. Pri tem bom pripravila ocene poslovnega uspeha in uspešnosti, kazalnikov financiranja, plačilne sposobnosti podjetja ter analizo in predvidevanje okolja z dejavniki po Porterju, ki bodo osnova za oceno priložnosti in nevarnosti.

Diplomsko delo je sestavljeno iz osmih poglavij. V uvodu je na kratko opisana problematika, namen in cilj diplomskega dela. V drugem poglavju je opisana opredelitev, zvrsti in razvoj planiranja in podrobneje proces strateškega planiranja. V tretjem poglavju bom predstavila podjetje DEMM, in sicer nastanek in razvoj podjetja, njegovo dejavnost ter organizacijo. V četrtem poglavju bom izvedla analizo poslovanja podjetja, in sicer bom analizirala poslovanje poslovnih funkcij, uspešnost poslovanja in organizacije ter na podlagi ugotovitev predstavila prednosti in slabosti podjetja. V petem poglavju bom izvedla analizo in predvidevanje okolja, kjer se bom osredotočila na posamezne interesne skupine in izluščila priložnosti in nevarnosti okolja. V šestem poglavju bo izdelana ocena prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter podane razvojne možnosti. V sedmem poglavju bo predstavljena vizija, poslanstvo, strateški cilji in strategija razvoja podjetja DEMM. V osmem poglavju bom povzela ključne ugotovitve. Diplomsko delo bo zaključeno z navedbo literature in virov.

## **2. OPREDELITEV, ZVRSTI IN RAZVOJ PLANIRANJA**

### **2.1. SPLOŠNA OPREDELITEV PLANIRANJA**

Danes si nihče ne predstavlja dneva brez planiranja le-tega. Vsakdo si že zjutraj zamisli, kako bo preživel dan in kaj bo storil s svojim časom. Tako si posamezniki planiramo predvsem svoje delovanje, medtem ko si ravnatelji zamišljajo delovanje svojih podjetij in doseganje ciljev. Temu procesu pravimo planiranje.

Planiranje na splošno pomeni zamišljanje rezultatov dela in samega delovnega procesa. To pomeni, da je veliko odvisno od samega človeka. Bolj kot so njegovi rezultati dela in delovni proces odvisni od samega človeka, bolj ustvarjalno bo njegovo razmišljanje o prihodnjih rezultatih in poteh za doseganje le teh. In obratno, manj ko človek lahko ali manj ko misli, da lahko vpliva na proces dela in njegove rezultate, manj razmišlja o delu in njegovih posledicah. Planiranje v splošni obliki je razmišljanje o prihodnosti ter nenehno delovanje v smeri doseganja zaželenih rezultatov. Planiranje je proces razmišljanja in odločanja o prihodnosti z namenom, da bi vplivali nanjo (Novak, 2003, str. 4).

Različni avtorji sicer različno opredeljujejo planiranje poslovanja podjetja, vendar so si opredelitve večinoma podobne. Velik del razlik je posledica različnega razumevanja planiranja. Prav tako pa so mnenja o planiranju v podjetjih različna, saj nekateri trdijo, da je planiranje ključno za uspešnost poslovanja, spet drugi pravijo, da je planiranje nepotrebno (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 76).

Rozman (1993, str. 72) opredeli planiranje kot zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje; je odločanje, je usklajevanje ciljev, poti in seveda posameznikov ali pa delov podjetja; je tudi delegiranje, saj najvišji management usklajuje podjetje kot celoto, usklajevanje delov podjetja pa delegira drugim.

Planiranje je prva funkcija managementa. Lipovec (1987, str. 256) opredeli planiranje z organizacijskega vidika kot na podlagi predvidevanja prihodnosti zavestno določanje prihodnjega delovanja, da se uresničijo cilji poslovanja, izoblikovano v politike, postopke, predračune in programe.

Pučko (1991, str. 89) opredeljuje planiranje poslovanja kot zavesten, organiziran proces miselnega kalkuliranja in vrednotenja ter odločanja nosilca gospodarjenja v prihodnji poslovni dejavnosti podjetja na osnovi določenih, njegovih osnovnih smotrov in zavestnega sprejemanja tveganja take dejavnosti.

Skupna splošna opredelitev planiranja je, da si s planiranjem vnaprej zamišljamo prihodnje poslovanje podjetja, pri čemer poskušamo vnaprej preprečiti nastanek morebitnih težav in omogočiti uspešno poslovanje.

Planiranje poslovanja podjetja je torej nepretrgano, sistematično in smotrno zamišljanje prihodnjega poslovanja podjetja, pri čemer danes sprejemamo odločitve, katerih posledice se kažejo v prihodnosti. Da podjetja čim bolje planirajo svoje poslovanje ter da s tem povečajo uspešnost poslovanja, morajo ocenjevati poslovanje, predvidevati okolje, določati prihodnje stanje poslovanja in poti za njegovo doseganje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 77).

V današnjem poslovnem svetu je po mojem mnenju planiranje bistvenega pomena. Majhna, srednja in velika podjetja morajo opredeliti poti za doseganje svojih ciljev v prihodnosti ter pri tem opredeliti kontrolne točke, da ne bi prišlo do morebitnih težav. Management mora sprejemati odločitve, ki bodo vplivale na poslovanje v prihodnosti in zato mora biti prej pripravljen.

## **2.2. FAZE V RAZVOJU PLANIRANJA**

Strokovna literatura navaja štiri do pet faz v razvoju planiranja. Ansoff (1990, str. 131- 148), utemeljitelj strateškega planiranja, navaja štiri glavne faze v razvoju podjetniškega planiranja. Prva faza je predračunsko ali finančno ali letno planiranje, druga faza je dolgoročno planiranje, tretja je strateško planiranje in četrta je strateško ravnanje.

Pri tem naj bi v petdesetih letih v podjetjih prevladovalo računovodsko planiranje, v šestdesetih letih se razvije dolgoročno planiranje, ki ga v sedemdesetih letih nadgradi strateško planiranje, ki se razvije potem v strateško ravnanje. Ta razvoj sistemov dolgoročnega planiranja bo šel še naprej. Nekateri avtorji že omenjajo peto fazo v razvoju planiranja, in sicer je to inovativno ravnanje (Hunger, Wheelen, 1996, str. 4).

Strateško planiranje se je razvilo iz dolgoročnega planiranja. V bistvu je strateško planiranje dolgoročno planiranje, vendar ker so spremembe v nepredvidljivem okolju vse bolj pogoste in nenadne, prevladuje strateško planiranje (planiranje v nepredvidljivem okolju).

Živimo v svetu tehnoloških inovacij, zaznati je vse večji vpliv globalizacije, informacijska tehnologija se razvija, okolje se spreminja in z znanjem, ki smo ga imeli v preteklosti o planiranju, ni mogoče zaradi nenadnih sprememb predvidevati in planirati poslovanje v prihodnosti. Potrebno je predvsem preučevati trg, konkurenco in vedenje porabnikov.

Rozman (1995, str. 110) opredeljuje strateško planiranje kot proces razmišljanja, kako se pripraviti za nepričakovano prihodnost. Njegove značilnosti so:

- predvidevanje okolja s scenariji,
- pripravljanje variantnih planov,
- poudarjanje vloge kupcev in konkurence,
- poudarek akciji in vplivanju na okolje.



### 2.3. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Vsak proces je sestavljen iz posameznih delov ali faz, ki so med seboj povezane, in to velja tudi za planiranje.

Prva faza v procesu planiranja se prične z ugotovitvijo oziroma oceno sedanjega poslovanja podjetja. Vsako podjetje se v določenem trenutku nahaja v določenem stanju in bolj ko poznamo začetno stanje podjetja, njegove dobre in slabe strani, bolje in lažje si lahko zamišljamo prihodnje delovanje podjetja. S planiranjem si torej zamišljamo prihodnje stanje podjetja, do katerega nas pripeljejo poti iz sedanjega stanja. Prvo fazo v procesu planiranja imenujemo **analiza poslovanja**. Ta faza se konča z diagnozo. S tem vidimo prednosti in slabosti poslovanja podjetja. Vsako podjetje se nahaja v okolju, ki vpliva na podjetje in podjetje vpliva nanj. Z drugo fazo v procesu planiranja določimo prihodnje poslovanje podjetja. Okolje je zelo pomembno, saj je vplivalo na sedanje stanje podjetja in prihodnje okolje bo vplivalo na prihodnje poslovanje podjetja. Zato so odločitve v prihodnosti v veliki meri odvisne od predvidevanja okolja, še posebej konkurence in porabnikov. Z **analizo in predvidevanjem okolja** moramo odkriti nevarnosti ter priložnosti, ki jih okolje nudi. Pri tem moramo biti zelo učinkoviti, saj na podlagi tega **določimo poslovne cilje**, ki predstavljajo tretjo fazo v procesu planiranja. Sledi četrta faza, ki pomeni določanje poti za doseg tega stanja ali **strategije**. Ker obstaja vrsta možnih stanj v prihodnjem poslovanju podjetja in vrsta možnih poti za doseganje le-tega, dobimo vrsto možnih rešitev, ki jih izberemo na podlagi ustreznega kriterija (Rozman, 1995, str. 110, 111).

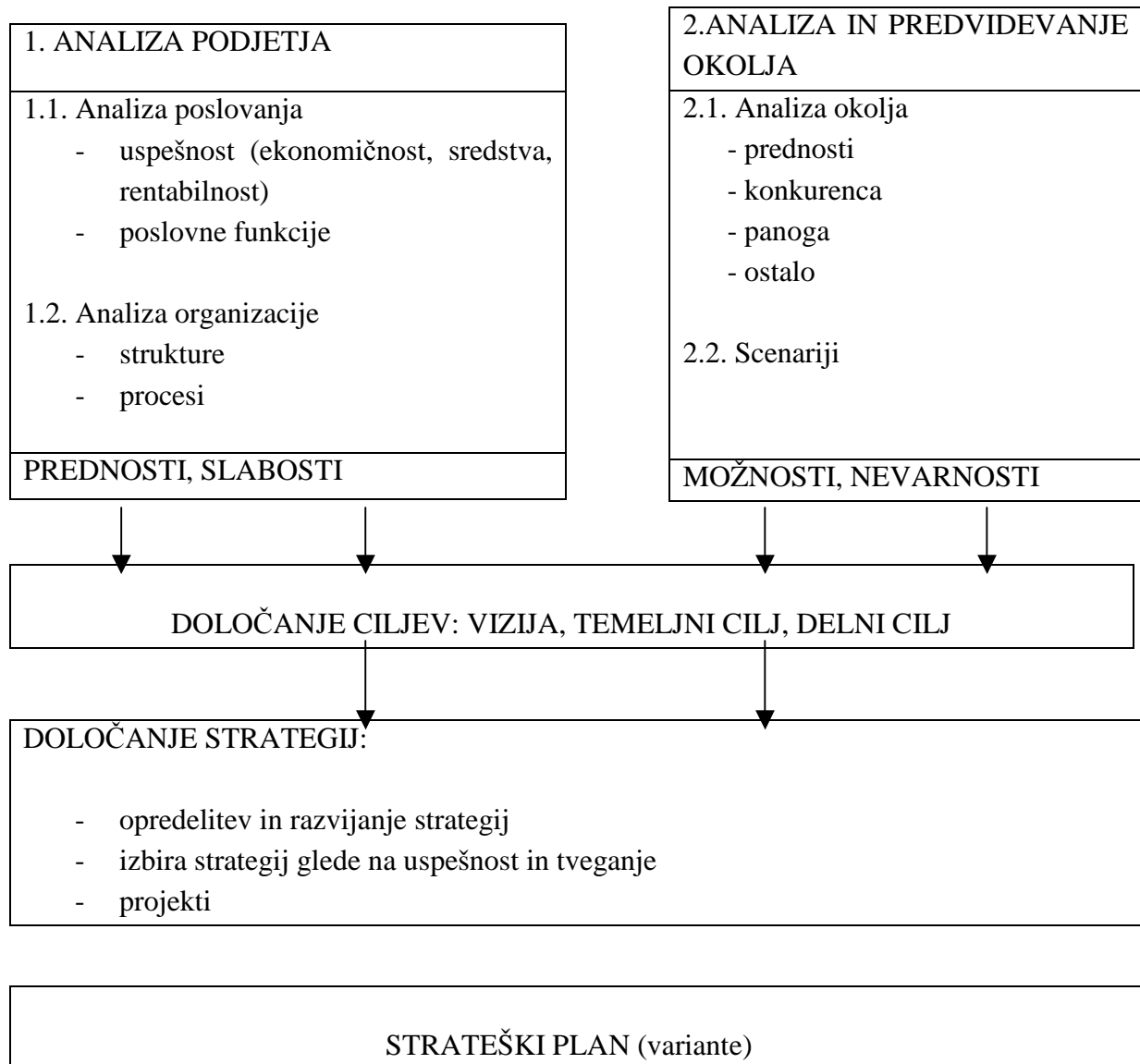
Mnogi avtorji, ki se ukvarjajo s planiranjem, opredeljujejo proces planiranja na podoben način. Nekje lahko opazimo bolj, drugod pa manj podrobno členitev posameznih faz. Pučko (1993, str. 153-221) opredeli planiranje v širšem smislu kot določitev postavk planiranja, planiranje v ožjem smislu ter uresničevanje in kontrolo planov. Združi ocenjevanje poslovanja in predvidevanje okolja, podrobneje pa razčleni določanje poti za doseganje ciljev.

Različni avtorji različno razčlenjujejo proces planiranja, vendar skupne so jim osnovne štiri faze. S planiranjem razmišljamo o prihodnosti z namenom vplivati nanjo in logično je, da je najprej potrebno oceniti sedanje poslovanje podjetja, predvidevati okolje, ki je zelo pomemben dejavnik in določiti cilje ter poti za njihovo doseg. Ker je vrsta možnih poti za doseganje ciljev podjetja, je zelo pomembno, da čim bolje ocenimo sedanje poslovanje podjetja, saj na ta način ugotovimo njegove prednosti in slabosti, bolje si lahko zamišljamo prihodnost podjetja in manjša so lahko odstopanja in napake pri določanju prihodnjega poslovanja podjetja.

Za obravnavano podjetje bom uporabila proces strateškega planiranja po Rozmanu, ki ga bom predstavila na Sliki 1 (na str. 6). Ta proces strateškega planiranja je za obravnavano podjetje uporaben predvsem zato, ker vključuje vizijo. Sem mnenja, da je vizija ena izmed ključnih faz procesa planiranja. Rozman sicer tudi ni navedel v svoji opredelitvi procesa planiranja vizije

ni poslanstva kot samostojni fazi, ampak je vizijo vključil v fazo določanja poslovnih ciljev. Mnogi avtorji ne ločijo vizije in poslanstva, ampak razumejo vizijo kot del poslanstva, saj se velikokrat prepletata. V današnjem svetu, v nepredvidljivem okolju, imata tako vizija kot poslanstvo velik pomen v procesu planiranja.

Slika 1: Proces strateškega planiranja



Vir: Rozman, 1995, str. 112.

V naslednjih poglavjih bom podrobno obravnavala štiri faze planiranja (analiza poslovanja, analiza in predvidevanje okolja, določanje poslovnih ciljev, določanje strategij). Da bi si čim boljše zamišljali prihodnje poslovanje podjetja, moramo poznati sedanje poslovanje in okolje podjetja.

## 2.4. ANALIZA PODJETJA

V podjetjih se stalno sprašujemo, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju in tudi kako to narediti, zato je pomembno analizirati podjetje. Analiza pomeni členitev celote na dele, ki so med seboj odvisni. S spoznavanjem delov in njihovih povezanosti spoznavamo predmet. Metoda analize je sestavljena iz opazovanja in diagnoze. Analiza podjetja je vezana na analizo poslovanja, analizo organizacije in okolja (Pučko, 2001, str. 1-3).

### 2.4.1. Analiza poslovanja

„Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja“ (Pučko, 2001, str. 11). Podobno tudi Lipovec (1987, str. 30, 31) opredeli analizo poslovanja, in sicer kot proces spoznavanja konkretnega podjetja, da se pripravimo za odločanje o podjetju ali njegovih enotah, da bi izboljšali uspešnost poslovanja s stališči uporabnika analize.

Namen analize poslovanja je ugotoviti prednosti in slabosti podjetja zaradi podpore pri odločanju, da lahko vplivamo na uspešnost poslovanja. Analiza je sestavljena iz **opazovanja poslovanja** in iz ugotovitve prednosti in slabosti podjetja. Z opazovanjem poslovanja ugotavljamo dejstva, ki jih izrazimo s podatki. Ta dejstva se nanašajo bodisi na podjetje samo kot tudi na njegov cilj. Naslednji pomemben korak je primerjanje teh podatkov s primerljivo osnovo, ki jo je potrebno previdno in pravilno izbrati. Tako dobimo odstopanja oziroma odmičke in ta ugotovljena odstopanja so problemska stanja. Z analizo sedanjega poslovanja ugotovimo prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje v poslovanju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 85, 86).

S tem, ko ugotovimo problemska stanja, je potrebno ugotoviti vzroke odklonov in temu pravimo **diagnosticiranje**. Iskanje vzrokov zahteva precejšnje zbiranje informacij in je zelo zahtevno. Osnovni viri podatkov za analizo poslovanja so bilanca stanja, bilanca uspeha in zbiranje informacij po posameznih poslovnih funkcijah. Ti podatki nam pokažejo smer za začetek analize, ponavadi pa jih zbira računovodstvo, knjigovodstvo ali analitska služba. Na podlagi teh podatkov si zamislimo vse možne vzroke, ki bi lahko pripeljali do ugotovljenega problemskega stanja in kateri vzroki ter v kolikšni meri so prispevali k odstopanjem. Na ta način iščemo rešitve in na podlagi kriterija izberemo najbolj primerne (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 87-89).

### 2.4.2. Analiza organizacije

Organizacija predstavlja nekaj živega in tako kot poslovanje, se tudi ona spreminja. Sem mnenja, da je zelo pomembno dobro spoznati organizacijo, v kateri delujemo, saj le-ta predstavlja najbolj kompleksen sistem. Organizacija je pomembna tudi zato, ker množica ljudi prebije v organizacijah veliko časa, kjer ljudje množično stopajo v medsebojne odnose.

Lipovec (1987, str. 33-36) opredeljuje organizacijo podjetja kot **sestav medsebojnih razmerij med člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, razvoj in posebne značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja podjetja**. Po tej opredelitvi organizacija ni združba, ampak tisto, kar drži člane združbe skupaj. Sociološka opredelitev organizacije je, da je organizacija združba ljudi, ki delujejo za doseganje cilja združbe. Različni avtorji različno opredeljujejo organizacijo. Tako imamo tudi sistemsko in tehnično opredelitev organizacije.

Analiza organizacije lahko poteka na osnovi opazovanja in analize obstoječih dokumentov, ki se nanašajo na organizacijo. Ti dokumenti so lahko organizacijski predpisi, organizacijske sheme, statut, statut, metodologije, poslovniki, opisi delovnih mest... Lahko tudi poteka na osnovi mnenj ravnalcev, ki jih pridobimo z anketami, razgovori in podobno. Na ta način ugotovimo prednosti in slabosti, ki izvirajo iz organizacije. To je zelo pomemben del planiranja, čeprav analizo organizacije podjetja v povezavi s strateškim planiranjem redko izvajajo (Rozman, 1995, str. 113).

Organizacijo lahko spoznavamo na različne načine. Spoznati jo želimo zato, da bi jo razumeli, nanjo vplivali ter jo spreminjali sebi v prid. Analiza organizacije je spoznavanje organizacije z namenom, da bi jo oblikovali tako, da bi v čim večji meri dosegla smotrno doseganje cilja podjetja (Rozman, 2000, str. 22).

Ni ene same, za vsa podjetja primerne organizacije. Najbolj učinkovita organizacija bo takrat, ko bodo strukture in procesi usklajeni in če bodo usklajeni s situacijskimi spremenljivkami. Ustreznost organizacije je torej odvisna od tehnologije v podjetju, okolja, v katerem deluje, velikosti združbe, ciljev in strategij podjetja ter zaposlenih v podjetju (Rozman, 2000, str. 27, 28).

Organizacijo opredeljuje tudi organizacijska kultura ali kultura podjetja. Kultura podjetja pomeni celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 169). Cilj podjetja je ustvariti kulturo, ki bo vodila k uspešnosti. Dejavniki, ki sooblikujejo kulturo, so dejavniki okolja, dejavniki managementa in ključni dejavniki kulture. Management s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri oblikuje organizacijsko kulturo (Rozman, 2000, str. 135).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 186) trdijo, da organizacijska struktura in procesi v izvedbi pogosto odstopajo od zamišljenih. Zadolžitve niso opravljene, zaposleni niso motivirani, plani niso izvedeni, komuniciranje je moteno, nerazrešeni konflikti se kopičijo. Z analizo organizacije razumemo ugotavljanje dejanskega stanja organizacije in njegovo primerjanje z zamišljenim stanjem ter vzrokov za nastali položaj. Nekatere opisane slabosti je zaznati tudi pri obravnavanem podjetju.

Organizacijska oblika opredeljuje princip delitve dela in koordinacije v združbi. Prikazuje, kako so oddelki povezani med seboj. Ločimo več čistih oblik organizacijske strukture. To so enostavna oblika, poslovno-funkcijska oblika, poslovno-enotna oblika in matrična oblika (Rozman, 2000, str. 86). V nadaljevanju bom temeljito opisala poslovno-funkcijsko obliko, ker je po mojem mnenju primerna oblika za obravnavano podjetje.

Mala in srednje velika podjetja danes v veliki večini uporabljajo tako poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko kot notranjo razdelitev in zaokrožitev delovnih področij. Prikladna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza strategiji količinske in tržne rasti (Rozman, 2000, str. 87).

Osnovne značilnosti poslovno-funkcijske organizacijske oblike so:

- delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja,
- centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa.

Glavni ravnatelj v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Zato je ključno odločanje centralizirano (Rozman, 2000, str. 87).

## **2.5. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA**

Okolje podjetja je po Dillu sestavljeno predvsem iz dobaviteljev in porabnikov, konkurence na nabavnem in prodajnem trgu in regulatornih grup kot so država, razna združenja in podobno (Rozman, 2000, str. 40). Po Pučku (1999, str. 9, 11) lahko okolje razdelimo vsaj na pet podokolij: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Podjetje ima sicer veliko vezi s svojim okoljem, vendar se te v glavnem pojavljajo kot zveze z določenimi družbenimi institucijami. To se pravi, da je podjetje povezano z določenimi trgi in da ga omejuje pri poslovanju predvsem politični in pravni sistem družbe, in sicer neposredno ali pa posredno preko trgov.

Z analizo okolja ugotavljamo dejansko stanje na trgu in predvidevamo razvoj dogodkov v prihodnosti ter analiziramo priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo na trgu. To je predvsem analiza in predvidevanje porabnikov, konkurence in panoge, v katero sodi posamezno podjetje (Torkar, 1999, str. 10).

Predvidevanje pomeni ocenjevanje možnih razvojev zunanjih, neobvladljivih spremenljivk za podjetje v prihodnosti brez kakršnihkoli možnih sprememb, ki jih v prihodnosti lahko podjetje povzroči v svojem okolju (Pučko, 1999, str. 61). S predvidevanjem okolja pridemo do različnih možnih scenarijev. Faza procesa planiranja okolja se običajno nanaša na

predvidevanje panoge, konkurence, porabnikov in vpliva države ter njenih institucij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 90).

Ugotovitve priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje ponuja obravnavanemu podjetju, bodo izhajale iz Porterjeve analize. Obravnavala bom predvsem panogo, konkurenco, porabnike in državo ter njene institucije. Faza analiza in predvidevanje okolje je vključena v proces strateškega planiranja, ki predstavlja okvir mojega diplomskega dela. To fazo je po mojem mnenju potrebno temeljito in preudarno preučiti, saj podjetje z vidika analize okolja presodi, katere in kako podrobne informacije potrebuje. Okolje in podjetje nenehno sodelujeta ter vplivata eden na drugega, zato je upoštevanje okolja ključnega pomena za planiranje. Naloga predvidevanja okolja je ugotoviti priložnosti, ki jih ponuja okolje in nevarnosti, ki razvoj podjetja lahko zavirajo.

### ***2.5.1. Analiza in predvidevanje panoge***

Namen analize panoge je ugotoviti privlačnost panoge za podjetja, ki so sedaj v določeni panogi ter podjetja, ki nameravajo v prihodnosti stopiti v določeno panogo. Analiza panoge vključuje obseg, strukturo in dinamiko dejavnosti. Predvidevanje panoge pa ponavadi vključuje velikost proizvodnje in povpraševanja, rast proizvodnje in povpraševanja, razne strukture proizvodnje in povpraševanja, možnost vstopa v panogo in ključne dejavnike uspeha (Novak, 2003, str. 15). V večini panog so podjetja med seboj odvisna. Poteza enega ali več konkurentov povzroči reakcije drugih podjetij, ki skušajo ohraniti svoje položaje v panogi (Jaklič, 2002, str. 321, 322).

Podjetje lahko vpliva na privlačnost panoge in na konkurenčni položaj z izbiro konkurenčne strategije. Konkurenčna strategija lahko zelo vpliva na povečanje ali zmanjšanje sile privlačnosti panoge. Podjetje lahko z ustrezno strategijo izboljša svoj položaj v panogi, pri tem pa mora upoštevati pet konkurenčnih sil, ki jih je v začetku osemdesetih let razvil in ponudil Porter. Po Porterjevem modelu (1995, str. 5-7) je stopnja konkurence v panogi odvisna od petih konkurenčnih sil, in sicer:

1. panožna konkurenca (rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi),
2. potencialna konkurenca (nevarnost vstopa novih konkurentov na trg),
3. pogajalska moč kupcev,
4. pogajalska moč dobaviteljev,
5. možnost pojava novih substitutov.

Te konkurenčne sile določajo donosnost in uspešnost panoge, saj vplivajo na cene, stroške in investiranje. Zato je zelo pomembno natančno poznati dejavnike, ki vplivajo na posamezne konkurenčne sile.

Trg, kjer je intenzivnost konkurence zelo močna, ni privlačen. Tekmovalnost je močnejša v panogi z manjšim številom podjetij, ki so si med seboj enakovredna po velikosti in moči. Medtem ko v panogi, v kateri je **število konkurentov** veliko in se ti med seboj precej razlikujejo, je dovolj prostora za različne strategije. Intenzivnost konkurence je odvisna tudi od stopnje rasti panoge, diferenciacije proizvodov, deleža stalnih stroškov, presežnih zmogljivosti v panogi, blagovne znamke, stopnje koncentracije ponudnikov in drugo.

Trg je neprivlačen v primeru, ko obstaja velika verjetnost **vstopa novih konkurentov**, ki prinašajo nove kapacitete in relativno visoka sredstva. Ti novi konkurenti vstopajo v panogo z namenom pridobiti velik tržni delež. Posledica tega je velikokrat zniževanje cen ali kakšna od oblik necenovne konkurence. Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo je odvisna od obstoja vstopnih ovir, ki so ponavadi ekonomije obsega, diferenciacija proizvodov, blagovna znamka, dostopnost do prodajnih poti, tehnološke zahteve, stroški zamenjave, zakonodaja in dostopnost surovin.

Privlačnost trga je odvisna tudi od **pogajalske moči kupcev**. Če so na trgu kupci z veliko ali naraščajočo pogajalsko močjo, potem je trg neprivlačen, saj zaradi velike pogajalske moči pride do zniževanja cen in povečanja kakovosti proizvodov in storitev, s tem pa se zmanjšuje dobičkonosnost panoge. Pogajalska moč kupcev se kaže v relativni koncentraciji kupcev, obsegu nakupov, stroških kupca, če želi zamenjati dobavitelja, obstoju substitutov, blagovni znamki in drugo.

Prav tako kot kupci tudi **dobavitelji** izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. Privlačnost trga je odvisna od dobaviteljev, ki dobavljajo podjetju material in surovine. Močni dobavitelji ravno tako kot močni kupci podjetjem v panogi odtegujejo dobiček in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge. Njihova pogajalska moč je odvisna od: diferenciacije vložkov, stroškov spremembe dobavitelja, koncentracije dobaviteljev, velikosti podjetja v panogi in drugo.

Trg ni privlačen tedaj, ko **za ponujeni proizvod obstaja substitut**, ki zadovoljuje enako potrebo. Če postanejo substituti privlačnejši v smislu cene, je precej verjetno, da bo kupec preusmeril svoje nakupe, zato substituti omejujejo ceno in dobičkonosnost panoge.

S pomočjo teh petih konkurenčnih sil lahko podjetje lažje najde pot in opiše način, kako bo izbralo in uresničilo strategijo, da bi doseglo konkurenčno prednost. Uspeh podjetja, ki deluje v določeni panogi, je odvisen od teh petih konkurenčnih sil, njihova moč pa je različna v vsaki panogi in se spreminja z njihovim razvojem.

### ***2.5.2. Analiza in predvidevanje konkurence***

Predvidevanje konkurence zlasti obsega opredelitev in razvrščanje konkurence, zatem ugotavljanje njihovih prednosti in slabosti, pa tudi njihovih načrtov za prihodnost. Obravnava

tako obstoječo kot potencialno konkurenco (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 90). Informacije o konkurenci so pri strateškem odločanju vodstva o proizvodno-prodajnem programu podjetja zelo pomembne. Z analizo konkurence razumemo tako analizo konkurence same kot tudi analizo konkurentov. Pomembno je tudi vedeti, kako se bodo relevantni konkurenti vedli v prihodnosti. Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti je navedeno tudi s strani Porterja v točki 1, opisano v analizi in predvidevanju panoge.

Analiza konkurence se začne z oceno dejanskih konkurenčnih razmer. Sedanja situacija je rezultat kompleksnega skupnega učinkovanja različnih vplivov. Potrebno je znati oceniti te vplive, njihovo moč, smeri ter njihov pomen za posamezne odločitve. Konkurenca se v času spreminja, saj vstopajo novi konkurenti, konkurenti se vnaprej združujejo, na trg prihajajo substituti, pojavljajo se spremembe v vedenju. Namen analize konkurentov je odkriti, katere učinkovite tržne strategije uporabljajo in kakšen je položaj našega podjetja v primerjavi s konkurenti. Pri tem ugotavljamo, kakšne so prednosti in slabosti našega podjetja v primerjavi s konkurenti, zakaj so konkurenti uspešni ali neuspešni, kakšen marketing uporabljajo, kdo so njihovi kupci, s kakšnim znanjem razpolagajo in drugo. Zato je potrebno zbrati veliko podatkov o konkurentih, ki pa jih lahko dobimo od njihovih kupcev, dobaviteljev, njihovih letnih poročil ali v uradnih statistikah. Uporabimo lahko tudi tržne raziskave kot na primer anketa po telefonu, spraševanje kupcev, zakaj se odločajo za proizvod konkurenta in drugo (Novak, 2003, str. 17, 18).

### ***2.5.3. Analiza in predvidevanje porabnikov***

Podjetje mora spoznati motive, ki vodijo kupce in tudi njihove potrebe, ki še niso zadovoljene (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 90). Manager ali tržnik mora vedenje in potrebe porabnika najprej spoznati. Danes so pretežno vsa podjetja usmerjena v zadovoljstvo porabnikov. Vedenje porabnika je proces, v katerem posamezniki odločajo, kaj, kdaj, kje, kako in od koga kupiti blago ali sprejeti servis (Damjan, Možina, 1995, str. 15). Zato je za podjetje ključnega pomena, da porabnike svojih proizvodov ali storitev dobro pozna, da pozna njihove nakupne navade, potrebe in želje. Pogajalska moč kupcev je navedena tudi s strani Porterja v točki 3, opisana v analizi in predvidevanju panoge.

### ***2.5.4. Analiza dobaviteljev***

Ker so dobavitelji velikokrat ključni element pri razvoju podjetja in ker imajo velik vpliv na podjetje, skušajo podjetja z analizo dobaviteljev najti najbolj ugodne dobavitelje, pri čemer pogosto za kriterij vzamejo cene, rok dobave, plačilne pogoje in posebne ugodnosti kot na primer letni količinski popust. Pogajalska moč dobaviteljev je navedena s strani Porterja v točki 4 in je opisana v analizi in predvidevanju panoge.

### ***2.5.5. Vpliv države in njenih institucij***

Danes je jasno, da trg ni več edini mehanizem za reševanje gospodarskih problemov v



nobenem sodobnem gospodarstvu. S svojo gospodarsko politiko se namreč vključuje tudi država, zato je potrebno raziskati tudi vpliv države in njenih institucij na podjetje (Pučko, 1999, str. 13). Da bi čim bolj ocenili vpliv države, je zelo koristno imeti na voljo napovedi, ki zadevajo prihodnja splošna gospodarska gibanja. Sem spadajo napovedi gibanja bruto domačega proizvoda, narodnega dohodka, rast kritičnih gospodarskih panog, gibanje prebivalstva, inflacije, tečajev tujih relevantnih valut, izvoza in uvoza, cen in drugih pomembnih gospodarskih spremenljivk. Prav tako je potrebno upoštevati tudi spremembe v gospodarskem sistemu. Pomembno je tudi, da skušamo izdelati podobne napovedi kritičnih spremenljivk, ki izvirajo iz naravnega, kulturnega, političnega in tehnološkega okolja.

## **2.6. VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA**

Vizija podjetja je bolj povezana s cilji, medtem ko je poslanstvo bolj usmeritev, način vedenja podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92). Uspešnim direktorjem, predsednikom držav in raznim voditeljem je skupno to, da so vsi imeli vizijo in verjeli vanjo. O viziji ne govorimo le v povezavi s podjetjem, ampak se lahko nanaša na posameznika, državo, panogo. Podjetje, ki ne ve, kam gre, se na poti ne more odločiti, kako priti do tja in ne more vedeti, kdaj je izgubljeno. Sem mnenja, da bo podjetje brez vizije zelo verjetno brezuspešno oziroma zelo težko poslovalo.

### **2.6.1. Vizija podjetja**

Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Slika je lahko močno zamegljena ali pa dokaj jasna, je bolj ali manj domišljajska in raje manj kot bolj povezana s sedanostjo. Mora dati lepšo sliko podjetja, kot je sedaj, mora biti realistična, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu teži podjetje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92).

Pučko opredeljuje vizijo podjetja (1999, str. 130) kot neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja.

Vizija mora predstavljati jasen in privlačen pogled na prihodnost, ki ga lahko delimo z drugimi. Mora predstavljati sliko zaželene prihodnosti, ki je boljša od sedanosti in mora motivirati ljudi, da si jo želijo doseči. Vizija mora biti jedrnata, mora navduševati in osvobajati (Colin-Coulson, 1992, str. 83, 88).

Vizija je projekcija podjetja v prihodnosti, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, polna temeljnih vrednot, usmerjena na potrebe zaposlenih in strank, povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poenotenja zaposlenih s podjetjem, posebej če so njeni sooblikovalci in uresničevalci (Mayer, 1994, str. 18).

Vizija je trenutna, skladna, združevalna, spodbujevalna in celovit mozaik osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, usmeritev, upanj, pričakovanj, ciljev in strategij podjetja. Končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, vedenja in zadovoljstva zaposlenih (Mayer, 1994, str. 17, 18).

Vizija je način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja (Mayer, 1994, str. 18).

Vizija z nekaj besedami opisuje, kaj dela podjetje in kaj namerava početi v prihodnje. Najbolje je, da je izražena razumljivo in da kupcem in zaposlenim zveni iskreno. Tiste vizije, ki so izražene abstraktno ali pa izražajo nesmiselne in neverjetne trditve o podjetju, naredijo več škode kot koristi (Urbanija, 2004, str. 35).

Vizijo lahko opišemo kot vodeno psihologijo in jasno podobo ali pa kot realno, privlačno in verjetno prihodnost podjetja. Opisuje, s čim se bo podjetje ukvarjalo in predstavlja oddaljeno sliko oziroma večji cilj podjetja (Lansdell, 2002, str. 5).

Vizija je zamisel nove zaželene podobe organizacije oziroma podjetja v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti v organizaciji in zunaj nje (Lipičnik, 1998, str. 421).

Za dobro vizijo je zelo pomembno, da je čim bolj konkretna, po možnosti kratka, čeprav ni to lahko, ker je določena na osnovi domišljije. Posredno mora določati, kaj v prihodnosti naj bo drugače od sedanjega stanja. Prvo, kar moramo vedeti je, da to ni nekaj, kar direktor ali vodja napiše in o tem obvesti ostale. To je skupen dogodek, kjer mora direktor z zaposlenimi pripraviti in uskladiti skupno vizijo. Drugo, kar je pomembno je, da je to postopek, ki da našim mislim ciljno usmeritev (Novak, 2003, str. 59).

Če želimo v trdem poslovnem svetu preživeti ali celo uspeti, moramo znati več kot le opravljati svojo dejavnost in se odzivati na priložnosti, ki se nam ponujajo. Poslovno okolje se spreminja tako hitro, da so naši odzivi marsikdaj prepočasni. Potrebujemo sposobnost predvidevanja sprememb in ustvarjanja priložnosti. Aktivnosti morajo biti usmerjene k nekem skupnem cilju. Cilj mora biti jasno opredeljen, postavljen visoko, vendar ne nedosegljiv ter mora biti usmerjen v prihodnost, v jutri. Da bi delali uspešno, učinkovito, ustvarjalno in z veseljem, moramo imeti svoje »skoraj neuresničljive sanje«-svojo vizijo. Vizija je lahko ključ do dolgoročnega uspeha podjetja. Z vizijo je podjetje kot barka, ki drži smer. Imajo jo vsi uspešni podjetniki (Mladič, 1998, str. 24, 25).

### ***2.6.2. Poslanstvo podjetja***

Rozman, Kovač, Koletnik (1993, str. 93) menijo, da poslanstvo podjetja vključuje predvsem

opredelitev poslovanja podjetja in usmeritev razvoja podjetja. Z njim podjetje opredeli razloge, zakaj obstaja in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od drugih podjetij.

Osnovni namen opredelitve poslanstva je zagotavljanje enotnosti v podjetju in s tem delovanja zaposlenih v določeni smeri. Namenjeno je tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali v njem zainteresirane, kot so kupci, dobavitelji, banke, država in podobno. Avtorji, ki so preučevali poslanstva podjetij, ugotavljajo, da opredelitev poslanstva vsebuje predvsem opredelitev proizvodov ali storitev, odnosa do kupcev, trga, tehnologije, odnosa do delavcev in njihove sposobnosti, družbeno-ekonomske cilje, filozofijo poslovanja, prednosti svojega poslovanja in opredelitev ugleda, podobe podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 2003, str. 94).

## **2.7. STRATEŠKI CILJI PODJETJA**

Planske cilje je treba postavljati kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči. Njihove glavne naloge so zagotoviti središčne točke v podjetju, okoli katerih se suče razvijanje planov in razmeščanje resursov. Sami ti cilji, če so realni, imajo praviloma veliko motivacijsko moč za zaposlene v podjetju (Pučko, 1999, str. 165).

Strateški cilji predstavljajo bolj specifično izvršitev in se naslanjajo na vizijo. Predvsem vsebujejo, kaj je potrebno narediti in kdaj naj bi bil strateški cilj dosežen. Namen strateških ciljev je osredotočiti določeno managersko nalogo na specifičen rezultat ter zagotoviti sredstva za doseganje tega rezultata (Lynch, 1997, str. 425, 442).

Za razliko od planskih ciljev, ki so predvidoma vsi dosegljivi, so strateški cilji tisti, ki imajo lastnost, da se odmikajo in se spreminjajo z okoljem. S časom, ko se približujemo strateškemu cilju, se oni prilagajajo spremembam na trgu, v podjetju, državi... Strateški cilji so načeloma vsebinski.

Proces oblikovanja planskih ciljev razčlenjujemo na tri faze (Pučko, 1999, str. 165):

- preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije ali poslanstva podjetja,
- izbiranje ključnih kazalcev in
- pripisovanje ciljnih vrednosti kvalitativno opredeljenim kazalcem.

Podobno kot Pučko tudi mnogi avtorji, ki se ukvarjajo z opredelitvijo procesa oblikovanja planskih ciljev, razdelijo cilje poslovanja na tri faze. Rozman (2000, str. 57) cilje poslovanja deli na temeljne, okvirne in podrobne cilje poslovanja. Temeljni cilj je opredeljen kot mera uspešnosti poslovanja, okvirni cilji so že precej podrobno določena prihodnja stanja podjetja in so izražena še okvirno, medtem ko so podrobni cilji običajno številčni, bolj dokončni in natančni. Podrobne cilje vpisujemo v planske tabele.

Cilji so zaželeni prihodnji rezultati in ko jih dosežemo, nam predstavljajo izid oziroma rezultat. Usmerjajo naše delovanje in pri hierarhiji ciljev gre velikokrat za konfliktno, nasprotujoče si cilje. Nasprotja se najpogosteje pojavljajo med kratkoročnimi dobički in dolgoročno rastjo, med doseganjem likvidnosti in razvojem podjetja in podobno. Določanje ciljev podjetja je bistvenega pomena za njegovo poslovanje. Cilji so sestavni del planiranja, kjer je pomembno pravilno določiti cilje in poti za njihovo doseganje. Pomembni so tudi zato, ker omogočajo kontroliranje, s čimer lahko primerjamo cilje oziroma dejanske rezultate s planiranimi (Rozman, 2000, str. 56).

## **2.8. STRATEGIJE PODJETJA**

Strategija dobesedno pomeni "generalova umetnost". Pojem izhaja iz stare grščine, kjer "strategos" pomeni general. Na področju poslovnih ved ni enotne opredelitve pojma strategije. Pučko (1999, str. 173, 174) podrobno opiše različna pojmovanja strategije. Strategijo razumemo kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju (Pučko, 1999, str. 173).

### ***2.8.1. Oblikovanje, razvijanje in razvrščanje strategij***

Prijem pri oblikovanju strategij izhaja iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na poslanstvo, temeljne cilje, ki jih podjetje ima, in glede na dosedanje razvojne programe. Tako podjetje oceni obstoječo strategijo in ta ocena pove, zakaj je potrebno (če sploh je) oblikovati nove možne strategije (Pučko, 1999, str. 174).

Razvijanje strategij je predvsem iskanje različnih poti in možnosti, ki nas bodo pripeljale do zelenih planskih ciljev. Poti za doseganje ciljev je več in ključnega pomena je to, da vanje vključimo čim več prednosti in priložnosti, ki se podjetju ponujajo in se čim uspešnejše izognemo nevarnostim, ki preživijo na podjetje iz okolja. Razvijanje strategij je skupinsko delo, kjer je treba najti čim več različnih izvornih in inovativnih strateških zamisli (Novak, 2003, str. 72). Osnova razvijanju strategij je med drugim tudi analiza podjetja in okolja ter ciljev. Cilje je potrebno upoštevati pri razvijanju strategij tudi zato, ker bi drugače lahko prišlo do neusklajenosti med cilji in strategijo, kar ima lahko za podjetje katastrofalne posledice (Toman, 2003, str. 75).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 98) menijo, da določanje strategij nujno zahteva ustvarjalno razmišljanje z ustvarjanjem veliko zamisli in zatem izbiro med njimi.

Porter je razvil koncept generičnih poslovnih strategij, ki temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti podjetja. Predstavil je tri generične strategije:

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,

- strategija diferenciacije proizvodov in
- strategija razvijanja tržne niše.

Do konkurenčne prednosti je po Porterjevem prepričanju mogoče priti le preko doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti ali pa preko diferenciacije proizvoda oziroma storitve (Pučko, 1999, str. 205, 206).

V nadaljevanju bom podrobneje opisala strategijo razvijanja tržne niše, ki bo relevantna za obravnavano podjetje.

### **2.8.2. Strategija razvijanja tržne niše**

Strategija tržne niše ali strategija osredinjenosti je po Porterju (1998, str. 15) drugačna od ostalih dveh generičnih strategij, ker temelji na odločitvi o ozkem konkurenčnem področju znotraj panoge. Pri tej strategiji se podjetje osredini na zadovoljitev potreb določene skupine odjemalcev bolj kot kdorkoli drug. Pri optimizaciji strategije tržne niše za določen segment podjetje išče dosego konkurenčne prednosti v svojem ciljnem segmentu.

Porter navaja dve različici strategije tržne niše (1998, str. 15), in sicer strategijo stroškovne osredinjenosti in strategijo diferenciacijske osredinjenosti. Pri stroškovni osredinjenosti podjetje išče stroškovno prednost v ciljnem segmentu, pri diferenciacijski pa diferenciacijo v ciljnem segmentu. Ciljni segmenti morajo imeti kupce s posebnimi potrebami ali pa se morata proizvodnja in distribucijski sistem za ta ciljni segment razlikovati od drugih segmentov v panogi. Širina ciljnega segmenta je odvisna od položaja podjetja in panoge, toda bistvo osredinjanja je izkoriščanje ozkih ciljnih razlik v panogi.

Obravnavano podjetje bo sledilo strategiji diferenciacijske osredinjenosti, ki temelji na izvajanju diferenciacije v določenem segmentu. Podjetje dobro pozna svoje kupce in njihove potrebe, saj jim to omogoča večjo diferenciacijo proizvoda glede na podjetja, ki zasledujejo splošno strategijo diferenciacije. Podjetje, ki zasleduje strategijo zadovoljevanja tržne niše na temelju diferencirane storitve ali proizvoda, gradi na zadovoljevanju specialnih potreb sorazmerno ozkega kroga odjemalcev, ki jih večji konkurenti v panogi niso pripravljene tako dobro zadovoljevati. Značilno za takšne strategije je, da morajo graditi tudi na tehnološki gibkosti, kar pomeni, da mora biti takšno (malo) podjetje ustvarjalno v tehnološkem smislu in iti v korak s tehnološkimi razvoji v svoji panogi (Pučko, 1999, str. 209).

Tveganja pri osredinjenosti so (Porter, 1998, str. 21):

- strategija osredinjenosti je posnemanja,
- ciljni segment postane strukturno nezanimiv (strukture ali zahteve izginejo),
- širše usmerjeni konkurenti prevzamejo segment (razlike segmenta glede na ostale segmente se zmanjšajo, prednosti širšega programa se povečajo),

- nova podjetja se osredinijo na podsegmente našega segmenta v naši panogi.

Za uspešnost katerekoli od generičnih strategij, torej tudi za strategijo osredinjenosti, so zelo pomembne ovire za vstop. V primeru strategije osredinjenosti so zelo pomembne ovire za vstop konkurentov v naš segment. Te ovire morajo konkurentom preprečevati hitro posnemanje in učinkovito zadovoljevanje potreb našega segmenta (Toman, 2003, str. 74).

Proces razvijanja strategije tržne niše je vsebinske narave in ob upoštevanju ciljev temelji na rezultatih PSPN analize. Pri razvijanju strategij je pomembno upoštevati vse korake in ko je potrebno, se je treba tudi vračati na predhodne korake, kar nazorno prikazuje Toman (2003, str. 76).

### **3. PREDSTAVITEV PODJETJA DEMM**

#### **3.1. NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA DEMM**

Podjetje DEMM iz Ljubljane je bilo ustanovljeno leta 1995. V podjetju je zaposlenih 23 ljudi in glede na število zaposlenih in po prodajni vrednosti se podjetje uvršča med majhna podjetja. Ustanovitelja podjetja sta Ostož Kristan in Matej Demšar, ki je večinski lastnik podjetja.

Slika 2: Zaščitni znak podjetja DEMM



Vir: Interni podatki podjetja DEMM, 2005.

Podjetje je od svojega nastanka raslo po prodajni vrednosti, kadrih in dejavnostih. Pred tem je bila osnovna dejavnost podjetja prodaja repromateriala za grafično dejavnost. Z nakupom določene opreme se je podjetje usmerilo na trg, ki je takrat najbolj obetal. Prvi resni razvojni moment se je zgodil z nakupom osvetljevalke. Kasneje so nabavili strojno in programsko računalniško opremo in začel se je izvajati prelom oziroma grafična priprava za tisk. Največji del prometa je bil ustvarjen z grafično pripravo za revije, kar pomeni prelom in izdelavo filmov. Kljub nepoznavanju tiskarstva se je podjetje odločilo za razvoj tudi v to smer še zlasti na podlagi naveze z obstoječimi strankami in kalkulacij, ki so dokazale, da bi bila investicija v tiskarno smiselna. Nastanku tiskarne je botrovalo tudi to, da se je tehnologija v grafični dejavnosti pri pripravi za tisk spremenila do te mere, da je začela padati faza osvetljevanja in izdelave filmov. Pojavila se je nova tehnologija CTP (ang. Computer to Plate), s čimer je odpadla vmesna faza osvetljevanja in izdelave filmov. Kljub temu še danes vztrajajo pri osvetljevanju zato, ker imajo vrhunsko opremo in zelo iskan format.

Tako je podjetje pri svojih strankah poseglo na nov trg. Leta 2003 so nabavili opremo za tiskarno. S tem se je pojavila potreba po novih prostorih, zato se je podjetje preselilo na novo, sedanjo lokacijo. V letu 2003 se je izkazala pri tisku nova potreba za izdelavo tiskovin v manjših nakladah. Zato je prišlo do nabave prvega digitalnega tiskalnika, ki ima že lastnosti tiskarskega stroja. V tem času se je pojavila stranka založba Wieser, ki je pristala na izdelavo knjig, ki so bile digitalno tiskane. Digitalni tisk je izkazal svojo kakovost in zato je prišlo do povečanja naročil, kar je ustvarilo potrebo po nabavi zmogljivejšega stroja, kar se je tudi zgodilo poleti leta 2003. V tistem času se je pojavila tudi ugodna ponudba večjega digitalnega barvnega tiskarskega stroja in podjetje ga je nabavilo konec leta 2003. Proizvodnja na digitalnem tisku je rasla, tako da so leta 2004 nabavili zelo zmogljiv digitalni tiskarski stroj za črno-beli tisk.

V letu 2003 je bila dodelava knjig izvedena izključno preko zunanjih izvajalcev. Neustrezna ponudba in izredno slaba kakovost dodelave sta podjetje prisilili, da so sami začeli izvajati dodelavo. V letu 2004 so nabavili večji del strojne opreme za dodelavo. Tako da so danes sposobni izvajati približno 95% vseh postopkov dodelave znotraj podjetja. Vendar kljub strojni opremi je za dodelavo še vedno potrebno veliko ročnega dela, kar predstavlja težavo pri ponovljivosti izdelkov. Želja po čim večji kakovosti izdelka in usmerjena tržna raziskava sta jih postavili pred dejstvo, da morajo sami začeti razvijati strojno opremo, ki bo zadovoljila bolj njihovim željam glede kakovosti kot pa zahtevam strank. Zato se je razvoj podjetja v letošnjem letu poleg iskanja novih strank usmeril tudi v razvoj strojne opreme.

### **3.2. DEJAVNOST PODJETJA**

Podjetje DEMM sodi v grafično panogo. Ima tri oddelke, ki se ločijo med seboj predvsem po proizvodnem procesu. To so studio, klasična tiskarna s knjigoveznicjo in digitalni tisk.

Njegovi najpomembnejši procesi v studiu so grafična priprava za tisk, prelom, skeniranje oziroma obdelava fotografij s profesionalnimi programi, osvetljevanje filmov, izdelava montaž in OCR (ang. Optical Character Recognition). OCR je proces optičnega prepoznavanja znakov s pomočjo posebne programske opreme, ki sliko spremeni v tekst (Bielawski, Boyle, 1997, str. 101). V klasični tiskarni se odvijajo procesi tiskarska priprava, izdelava plošč iz filmov, montaža, večbarvni tisk. V knjigoveznici so procesi dodelava tiskovin, zgibanje, šivanje, izdelava platnic, v oddelku digitalni tisk pa računalniško vnašanje materiala v računalniški obliki (pdf ali psc) v digitalni tiskarski stroj.

Večina proizvodnih procesov poteka v prostorih podjetja, le manjši del knjigoveške dodelave poteka izven podjetja.

Delovni proces v podjetju poteka v dveh izmenah. Optimalno zasedenost proizvodnih kapacitet v podjetju ocenjujejo na približno 75%. Cilj podjetja je doseči 90% optimalno zasedenost kapacitet, kar bi pomenilo 70% absolutno zasedenost kapacitet. Zasedenost

opreme v studiu je 85 odstotna. Rezerva je na osvetljevalki, kjer je zasedenost 60 odstotna. V tiskarni je zasedenost 40-45%, v knjigoveški dodelavi prav tako 40-45%, medtem ko je v digitalnem tisku na barvnem tisku zasedenost 20%, na črno-belem tisku pa 60%. Plan za studio je povečati zasedenost osvetljevalke za 10 odstotnih točk. V digitalnem tisku bo barvni tisk ostal na nivoju, ker ni zaznati potreb na trgu po teh izdelkih, na črno-belem tisku pa je plan povečati zasedenost opreme za 20 odstotnih točk. V tiskarni pričakujejo povečanje zasedenosti za 10 odstotnih točk.

### **3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA**

Podjetje DEMM posluje kot družba z omejeno odgovornostjo. Osnovna organiziranost podjetja DEMM poteka v procesih, ki se izvajajo po ločenih oddelkih.

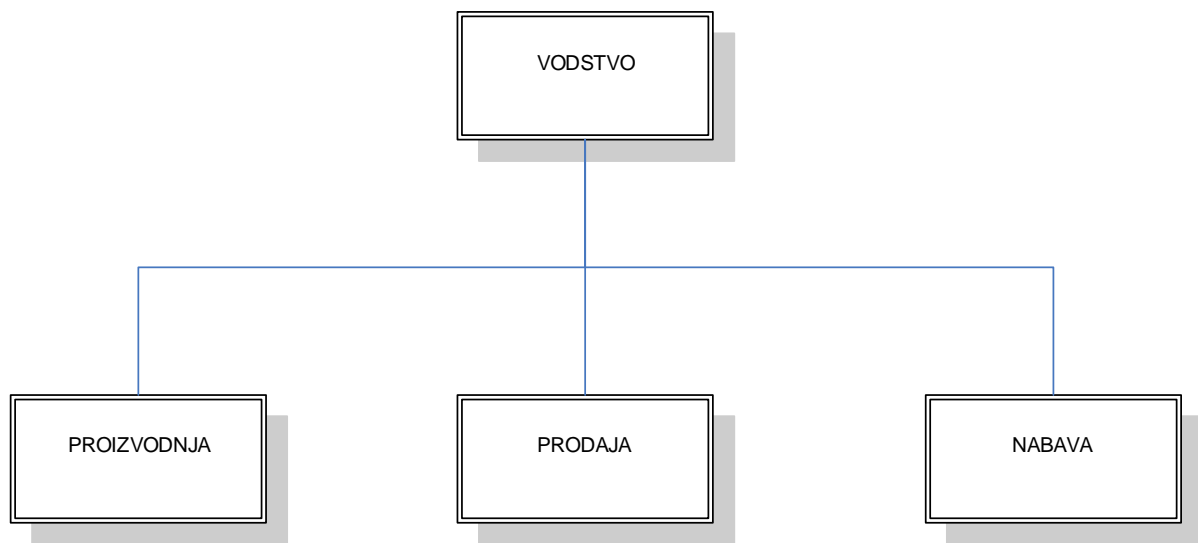
Mala in srednje velika podjetja danes v veliki večini uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko, ki je prikladna za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza strategiji količinske in tržne rasti in v skladu s tem teoretičnim modelom posluje tudi podjetje DEMM.

Na prvi ravni vodita podjetje direktor in prokurist. Kljub temu, da DEMM sodi med majhna podjetja, je direktor sprejel strateško odločitev, da zaposli prokurista s potrebnim znanjem osnov poslovanja, investicij in pravne urejenosti, ker je na tem segmentu začutil potrebo po višjem nivoju znanja. S to odločitvijo je pri svojem delu sprostil strokovne kapacitete, ki jih je lahko bolj učinkovito uporabil pri razvoju podjetja. Prokurist je prevzel skrb za organizacijsko strukturo, za vzpostavitev delovno pravnih normativov, pregled nad financami ter skrb za odločanje o pridobivanju in razporejanju finančnih virov. Od zagona tiskarne so ves čas iskali strokovno pomoč za organizacijo vseh tehnoloških procesov v podjetju. Letos so našli delavca, ki zadošča vsem zahtevam za izvedbo procesa v vsaki fazi delovanja podjetja. Direktor sedaj ne opravlja svoje funkcije, ampak se absolutno naslanja na odločitve prokurista in vodje proizvodnje. Še vedno sodeluje pri strateških odločitvah v podjetju, medtem ko mu je operativno delo uspelo pokriti z njima. S tem si je zagotovil položaj, da lahko najbolje izkoristi tiste svoje prednosti, ki so pri njem najbolj izpostavljene.

Druga hierarhična raven pa je razdeljena na 3 področja: proizvodnjo, nabavo in prodajo. Organizacijska shema je prikazana na Sliki 3 (na str. 21).



Slika 3: Organizacijska shema podjetja DEMM



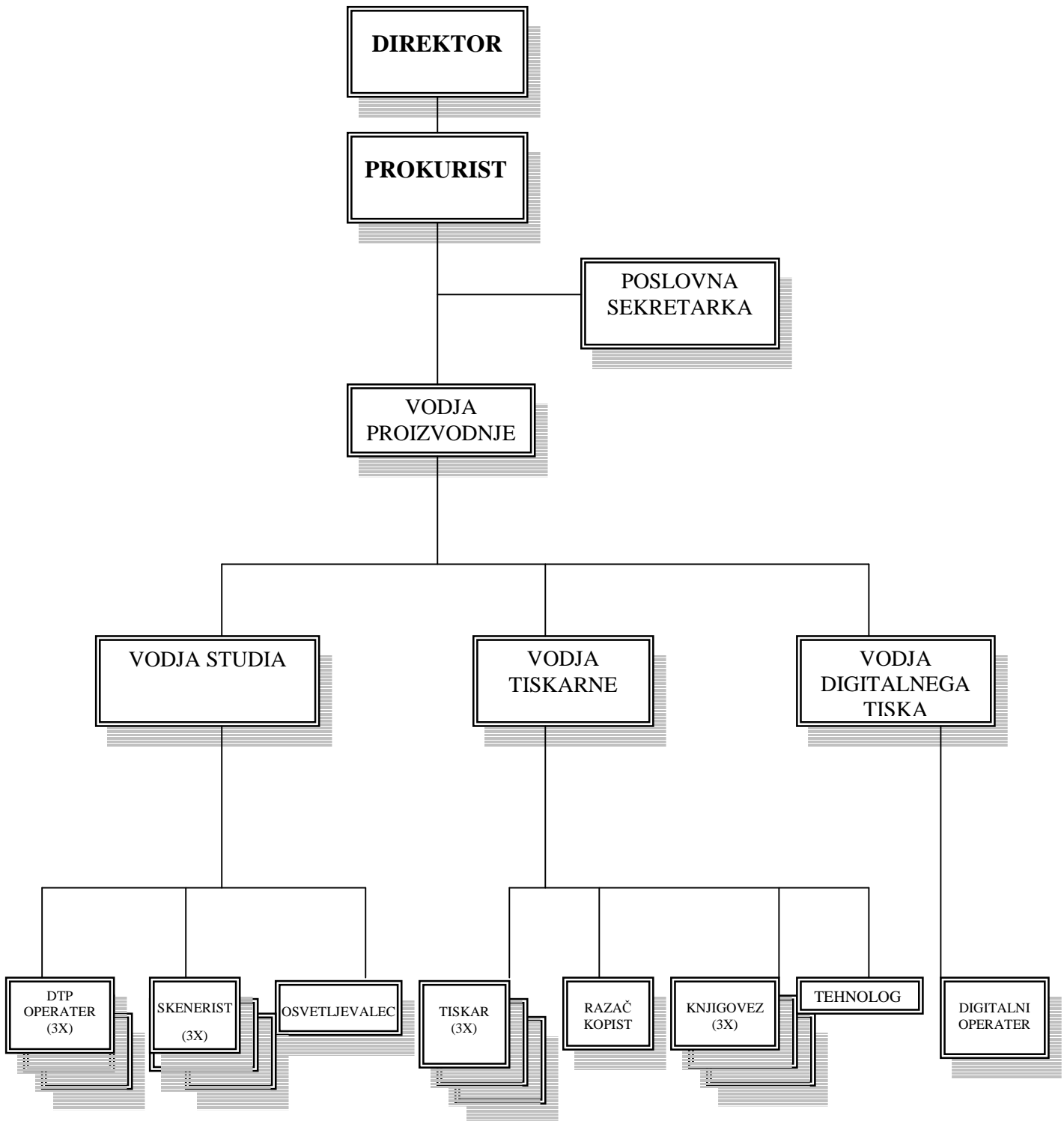
Poslovno-funkcijska področja so med seboj zelo prepletena in odvisna. Finančno področje pokriva vodstvo podjetja neposredno.

Proizvodnja se izvaja v treh oddelkih, in sicer v studiu, klasični tiskarni s knjigoveznicco in digitalnem tisku. Vsak oddelek ima vodjo, ki skrbi, da vsi procesi učinkovito potekajo. Vodja proizvodnje skrbi za usklajevanje procesov. Za notranjo urejenost skrbi poslovna sekretarka. Podjetje ima najeto računovodstvo. Direktor podjetja skrbi, da se izvajajo plani, da se uresničuje strategija in da se ustvarjajo normalne razmere poslovanja.

Vodstvo podjetja predstavljajo direktor, prokurist, poslovna sekretarka in vodja proizvodnje. Vodja proizvodnje je vključen v vodstvo, prodajo, nabavo in proizvodnjo. Predstavlja vezni člen v podjetju. V prodajo in nabavo so poleg vodje proizvodnje vključeni še vodje posameznih oddelkov. Proizvodnjo predstavljajo vodja proizvodnje, vodje posameznih oddelkov in zaposleni v oddelkih.

Vodstvena struktura je prikazana na Sliki 4 (na str. 22). Procesni prodaje, nabave, planiranja, notranje organizacije in strategije razvoja, ki potekajo v podjetju, so prikazani v Prilogah 1, 2, 3, 4 in 5.

Slika 4: Vodstvena struktura podjetja DEMM



Vir: Lastni vir.

## 4. ANALIZA PODJETJA

### 4.1. ANALIZA POSLOVANJA

Podjetje DEMM je v poudarjeni fazi razvoja. Kljub temu, da je za to fazo potrebno zagotoviti veliko zunanjih finančnih virov, podjetje uspešno posluje.

#### 4.1.1. Analiza poslovnih funkcij

Podjetje DEMM nabavlja material na domačem trgu od različnih dobaviteljev. Potek procesa **nabave** se začne z izbiranjem dobaviteljev. Glede na razmere na trgu gre večinoma za znane dobavitelje. Kot posledica razvojne faze se občasno pojavlja neredno pokrivanje obveznosti, vendar kljub temu podjetje nima težav z dobavo. S svojimi dobavitelji je podjetje organizirano tako, da nimajo zalog. Repromaterial se naroča sproti in zato ne potrebujejo skladišča. Pri izbiri dobaviteljev upoštevajo, da imajo prednost tisti dobavitelji, ki so njihove stranke. Tako se na primer pisarniški material nabavlja pri Mladinski knjigi, ker je stranka podjetja. Večji dobavitelji repromateriala so DZS<sup>1</sup>, Alpe papir, Triglav papir, Interpapir, Grafik, Womark, Ferograf... Plačevanje faktur poteka po zmožnostih. Podjetje skuša najti čim boljšo kombinacijo med plačevanjem rednih stroškov, investicijskih stroškov in stroškov repromateriala in pri tem nekako uspeva. V letu 2004 je podjetje nabavilo za 16% več materiala kot v letu 2003, kar pomeni, da se obseg poslovanja podjetja povečuje. Opaziti je celo trend povečevanja obsega nabave.

Podjetje DEMM je izvozno usmerjeno, saj je največja stranka založba Wieser iz Avstrije. Tuji prodajni trg podjetja predstavljata avstrijski in nemški trg. Največ prometa ustvari založba Wieser, ki je v letu 2004 dosegla 20% vseh prihodkov podjetja. Poleg založbe Wieser so kupci iz tujine še tiskarna Drava iz Avstrije, Werbeproduktion ter ATX iz Nemčije. Na domačem trgu prevladujeta založba Mladinska knjiga z 12% prihodkov in ZPIZ<sup>2</sup> z 10% prihodkov. Večina strank upošteva rok plačila, le malo strank ima slabo plačilno disciplino, kar veliko strank pa predčasno plačuje in s tem koristijo 5% popust. Le 2-3% strank je treba pozivati in opozarjati na rok plačila, večina strank pa plača na rok ali celo pred rokom. Obseg **prodaje** se je skozi leta stalno povečeval. V letu 2004 se je obseg prodaje povečal za 25% glede na predhodno leto. V podjetju se kaže trend povečevanja obsega prodaje.

**Proizvodnja** podjetja DEMM poteka na sedežu podjetja. Obstajajo trije oddelki, in sicer studio, klasična tiskarna s knjigoveznicjo in digitalni tisk. Tu se dogajajo proizvodni procesi in oddelki se ločijo med sabo predvsem po proizvodnem procesu.

Studio je oddelek, ki izvaja grafično pripravo za tisk. Tu se izvajajo faze procesa, kot so prelom, skeniranje oziroma obdelava fotografij s profesionalnimi programi, osvetljevanje filmov in izdelava montaž. Oddelek studio opravlja nekaj dela za končnega porabnika, vendar

<sup>1</sup> DZS je Državna založba Slovenije.

<sup>2</sup> ZPIZ je Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje.

v zadnjem letu vse več dela za lastne potrebe, in sicer za oddelka klasična tiskarna in digitalni tisk.

Faze, ki se izvajajo v oddelku klasična tiskarna, so tiskarska priprava, kjer se iz filmov izdelujejo plošče in tudi določena montaža. Izdelane plošče gredo v tiskanje na tiskarske stroje. Ko tiskovina pride iz tiskarskega stroja, gre v razrez na rezalko in tako postane pripravljena za dodelavo. Dodelava pa je knjigoveški del, in sicer v podjetju velik del dodelave sami pokrivajo, nekaj pa se je pokriva zunaj.

Proces v oddelku digitalni tisk se tudi odvija po fazah. Material vedno pride v računalniški obliki, in sicer v obliki pdf ali psc. To pripravo naredi studio ali pa jo dobijo od naročnika. Ta datoteka se računalniško vnese v digitalni tiskarski stroj.

V letu 2004 je narejena prva analiza prihodkov podjetja. Tretjino prihodkov je ustvarjeno v studiu, od te tretjine pa je 30-40% dela opravljeno za lastne potrebe. 25% prihodkov je ustvarjeno v tiskarni na klasičnem tisku-off set tisku. Dodelava ustvari približno 20% prihodkov, preostali delež prihodkov pa ustvari digitalni tisk.

Obseg proizvodnje se je od nastanka podjetja stalno povečeval. V letu 2004 so dosegli največji obseg proizvodnje glede na predhodna leta. Opaziti je trend povečevanja obsega proizvodnje.

V podjetju je bilo na dan 31. 12. 2004 **zaposlenih** 23 delavcev. V podjetju DEMM se kaže trend povečevanja števila zaposlenih. Glede na zgodovino razvoja in trenutne potrebe se je zaposlovalo predvsem delavce s srednjo izobrazbo. Tudi glede na obseg poslov in proizvodnje ni potrebe po visoko izobraženih strokovnih kadrih. Prav tako vodstvo izhaja iz podobne izobrazbene strukture in gradi znanje z rastjo podjetja. V podjetju DEMM je zaposlenih 17 moških in 6 žensk. Leta 2003 so bile zaposlene 3 ženske, v letu 2004 je zaposlenih 6 žensk, medtem ko je bilo leta 2003 zaposlenih 15 moških, v letu 2004 jih je 17.

Razen prokurista se nihče ne udeležuje dodatnih usposabljanj. Prokurist obišče 7-8 seminarjev s svojega področja na leto. Napredovanje poteka znotraj oddelkov. Skozi dnevno notranje usposabljanje je v zadnjih štirih letih 7 zaposlenih spremenilo svoj položaj na višje delovno mesto. Likvidnost ne dovoljuje plačilnih nagrad in omejuje primernejše nagrajevanje, kar predstavlja slabost v podjetju.

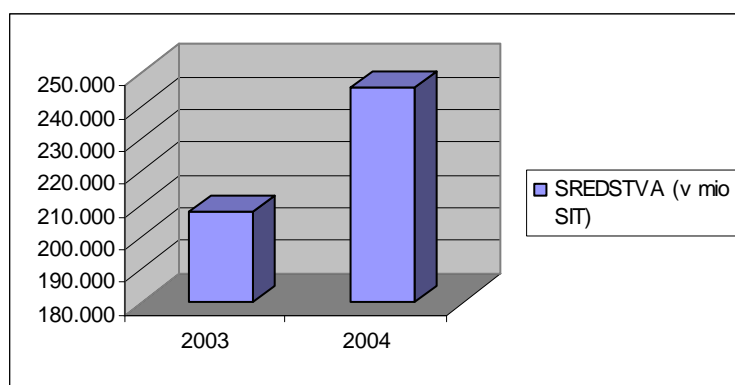
Iz podatkov iz bilance stanja in uspeha je razvidno, da se prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala na trgih podjetja DEMM stalno povečujejo. Analizirala bom leto 2003 in 2004. Skupni prihodki so imeli v letu 2003 indeks 307, v letu 2004 pa indeks 382 glede na preteklo leto. Podjetje DEMM je razmeroma mlado podjetje in je v fazi razvoja, kar je razvidno tudi iz **finančne analize**, ki jo bom prikazala v Tabeli 1 (na str. 25).

Tabela 1: Prikaz vrednosti elementov iz bilance stanja in uspeha za podjetje DEMM v letih 2003 in 2004

| KAZALNIKI                                   | LETO    |         |
|---|---------|---------|
|   | 2003    | 2004    |
| SREDSTVA (v mio SIT)                        | 207.672 | 245.649 |
| STOPNJA KAPITALIZACIJE (v %)                | 17,70   | 15,55   |
| KAPITALSKA POKRITOST VSEH OBVEZNOSTI        | 0,18    | 0,15    |
| KAPITALSKA POKRITOST STALNIH SREDSTEV       | 0,23    | 0,22    |
| DELEŽ KAPITALA V VIRIH SREDSTEV (v %)       | 34,10   | 37,9    |
| POKRITOST DOLG. SREDSTEV Z DOLG. VIRI       | 0,68    | 0,58    |
| POKRITOST DOLG. OBVEZNOSTI Z DOLG. SREDSTVI | 2,22    | 2,76    |
| KRATKOROČNI KOEFICIENT PLAČILNE SPOSOBNOSTI | 0,50    | 0,50    |
| POSPEŠENI KOEFICIENT PLAČILNE SPOSOBNOSTI   | 0,42    | 0,38    |

Vir: iBON, 2005.

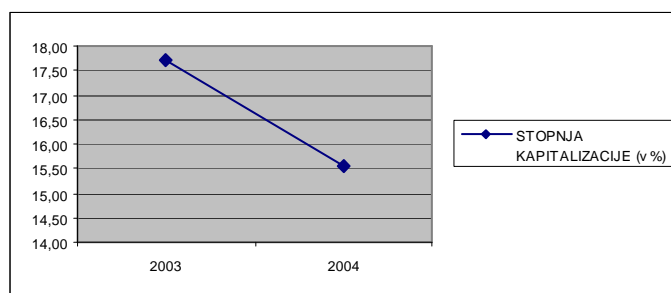
Slika 5: Sredstva podjetja DEMM v letih 2003 in 2004



Vir: iBON, 2005.

Iz Slike 5 je razvidno, da so se sredstva podjetja DEMM v letu 2004 glede na leto 2003 povečala za okrog 18%. Sredstva podjetja DEMM sestavljajo stalna in gibljiva sredstva. Podjetje DEMM nima dolgoročnih finančnih naložb in neopredmetenih dolgoročnih sredstev, kar pomeni, da so stalna sredstva podjetja DEMM enaka opredmetenim osnovnim sredstvom. Opredmetena osnovna sredstva so zemljišča, zgradbe, proizvodjalna oprema, osnovna sredstva v izdelavi in dani predujmi za osnovna sredstva. Povečanje stalnih sredstev je posledica nakupa opreme.

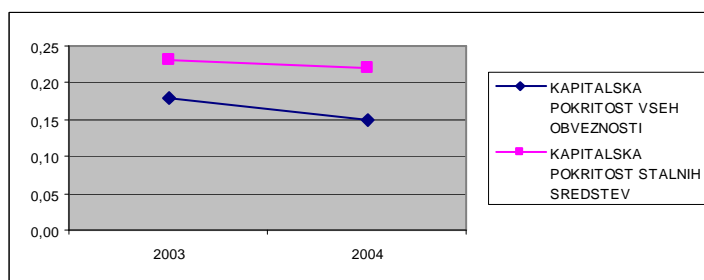
Slika 6: Stopnja kapitalizacije za podjetje DEMM v letih 2003 in 2004



Vir: iBON, 2005.

Stopnja kapitalizacije je opredeljena kot razmerje med lastnimi viri in vsemi viri. Priporočljiva vrednost stopnje kapitalizacije je vsaj 0,5, iz česar izhaja, da stopnja zadolženosti naj ne bi presegala 0,5 (Pučko, 1999a, str. 83). Stopnja kapitalizacije obravnavanega podjetja je v letu 2004 znašala okrog 16%, kar pomeni, da ni bila blizu priporočljive stopnje in zato je varnost naložbe v tako podjetje za upnika preveč tvegana.

Slika 7: Kapitalska pokritost vseh obveznosti in kapitalska pokritost stalnih sredstev podjetja DEMM v letih 2003 in 2004

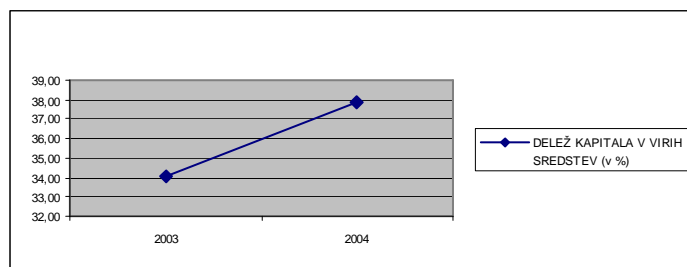


Vir: iBON, 2005.

Kazalniki finančne stabilnosti podjetja so kapitalska pokritost vseh obveznosti, kapitalska pokritost stalnih sredstev, pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri in pokritost dolgoročnih obveznosti z dolgoročnimi sredstvi. Vrednost količnika finančne stabilnosti mora biti okrog 1, če hoče podjetje finančno stabilno poslovati, če je njegova vrednost manj kot 1, bo imelo podjetje verjetno težave pri ohranjanju likvidnosti (Pučko, 1999a, str. 89).

Iz Tabele 1 je razvidno, da so vsi kazalniki finančne stabilnosti manjši od 1, razen kazalnik pokritost dolgoročnih obveznosti z dolgoročnimi sredstvi. To pomeni, da je podjetje finančno zelo nestabilno. To je tudi razumljivo, saj je podjetje v fazi razvoja in za to fazo je potrebno veliko finančnih sredstev.

Slika 8: Delež kapitala v virih sredstev za podjetje DEMM v letih 2003 in 2004



Vir: iBON, 2005.

Delež kapitala v virih sredstev se je v letu 2004 povečal za 11% glede na leto 2003.

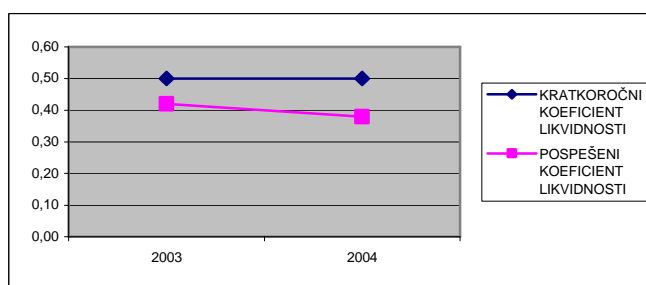
Slika 9: Pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri in pokritost dolgoročnih obveznosti z dolgoročnimi sredstvi v podjetju DEMM v letih 2003 in 2004



Vir: iBON, 2005.

Pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri je v letu 2003 znašala 0,68, v letu 2004 pa le 0,58. Pokritost dolgoročnih obveznosti z dolgoročnimi sredstvi je bila v letu 2003 2,22, v letu 2004 pa 2,76.

Slika 10: Kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti in pospešeni koeficient plačilne sposobnosti za podjetje DEMM v letih 2003 in 2004



Vir: iBON, 2005.

Iz razmerij med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi viri sredstev ugotavljamo plačilno sposobnost oziroma likvidnost. Plačilno sposobnost podjetja sem ocenila s kazalcema kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti in pospešeni koeficient plačilne sposobnosti. Kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti naj bi dosegel vrednost vsaj 2 po izkustvenem načelu, pospešeni koeficient plačilne sposobnosti pa vrednost vsaj 1, če naj bi šlo za podjetje, ki ima primerno raven likvidnosti (Pučko, 1999a, str. 91). V podjetju DEMM ne izpolnjujejo teh dveh načel. Ugotavljam, da se je likvidnost podjetja v letu 2004 poslabšala, vendar moram poudariti, da se kazalci likvidnosti dnevno spreminjajo in jih je zato potrebno spremljati večkrat letno.

»Moment ocenjevanja likvidnosti je bistveno pogojen s stopnjo v razvoju kot tudi z razpoložljivimi sredstvi za investicije. Podjetje je v poudarjeni fazi razvoja in črpa le skromna sredstva iz zunanjih virov financiranja. V trenutni točki ocenjevanja kot tudi v naslednjem dveletnem obdobju lahko pričakujemo težave pri financiranju dnevnega poslovanja« (Đermanović, 2005).

#### 4.1.2. Analiza uspešnosti

Analizo uspešnosti prikazujem s postavkami iz bilance stanja in izkaza uspeha v Tabeli 2.

Tabela 2: Prikaz vrednosti kazalnikov iz bilance stanja in izkaza uspeha za podjetje DEMM v letih 2003 in 2004

| KAZALNIKI                         | LETO   |        |         |
|-----------------------------------|--------|--------|---------|
|                                   | 2003   | 2004   | I 04/03 |
| DOBIČEK IZ POSLOVANJA (v mio SIT) | 10.155 | 10.976 | 108,08  |
| ČISTI DOBIČEK (v mio SIT)         | 1.485  | 1.524  | 102,63  |
| RENTABILNOST KAPITALA (v %)       | 4,13   | 4,07   | 98,55   |
| RENTABILNOST SREDSTEV (v %)       | 0,81   | 0,67   | 82,72   |
| DONOSNOST SREDSTEV (v %)          | 5,60   | 4,90   | 87,50   |

Vir: iBON, 2005.

Iz Tabele 2 je razvidno, da sta se dobiček iz poslovanja in čisti dobiček v letu 2004 glede na predhodno leto povečala predvsem zaradi relativno uspešnega poslovanja podjetja. Dobičkonosnost kapitala je v letu 2003 znašala 4,13%, v letu 2004 pa 4,07%, kar pomeni nizek donos. Dobičkonosnost sredstev je zelo nizka, saj je leta 2004 znašala 0,67%. Donosnost sredstev je prav tako nizka, saj je leta 2004 znašala 4,90%.

Kljub temu, da kazalniki analize financiranja in analize uspešnosti kažejo slabo sliko podjetja, je dejstvo, da je podjetje v razvoju. Od svojega nastanka je podjetje raslo po prodajni vrednosti, kadrih, dejavnostih, kapitalu in znanju. Doseženi rezultati se ne kažejo skozi obravnavane kazalnike.



### 4.1.3. Analiza poslovnega izida in ekonomičnosti

Poslovni izid je ena izmed najpomembnejših ekonomskih kategorij, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetij. Večina kazalnikov temelji prav na poslovnem izidu, s katerimi nadalje osvetljujemo uspešnost podjetij (Kavčič, 1995, str. 54).

Vrste poslovnega izida so dobiček, čisti dobiček in izguba. Dobiček je pozitiven poslovni izid in pripada tako podjetju kot tudi državi. Delimo ga na dobiček iz poslovanja, dobiček iz financiranja in izredni dobiček. Izguba pa je negativen poslovni izid in pomeni, da odhodki presegajo prihodke (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 107).

Tabela 3: Poslovni izid podjetja DEMM v letih 2003 in 2004 v 000 SIT

| Element                                      | 2003    | 2004    | I 04/03 |
|--|---------|---------|---------|
| <b>A. Prihodki skupaj</b>                    | 202.400 | 249.178 | 123,11  |
| 1. Poslovni prihodki                         | 201.724 | 249.053 | 123,46  |
| 2. Prihodki od financiranja                  | 495     | 125     | 25,25   |
| 3. Izredni prihodki                          | 181     | 0       | 0,00    |
| <b>B. Odhodki skupaj</b>                     | 200.915 | 247.654 | 123,26  |
| 4. Poslovni odhodki                          | 191.569 | 238.077 | 124,28  |
| 5. Odhodki od financiranja                   | 8.928   | 9.457   | 105,93  |
| 6. Izredni odhodki                           | 418     | 120     | 28,71   |
| <b>C. Poslovni izid iz poslovanja</b>        | 10.155  | 10.976  | 108,08  |
| <b>D. Poslovni izid iz financiranja</b>      | -8.433  | -9.332  | -       |
| <b>E. Poslovni izid iz izrednih dogodkov</b> | -237    | -120    | -       |
| <b>F. Bruto dobiček</b>                      | 1.485   | 1.524   | 102,63  |
| <b>G. EKONOMICNOST 1</b>                     | 1,01    | 1,01    | 100,00  |
| <b>H. EKONOMICNOST 2</b>                     | 1,05    | 1,05    | 100,00  |

Vir: iBON, 2005.

Iz Tabele 3 je razvidno, da je podjetje DEMM poslovalo v letih 2003 in 2004 z dobičkom. V letu 2004 je podjetje poslovalo boljše kot v letu 2003, saj se je vrednost dobička še povečala. Poslovni prihodki so v letu 2004 presegli poslovne odhodke, kar je pozitivno prispevalo k poslovnem rezultatu. Odhodki od financiranja so v obeh proučevanih letih presegli prihodke od financiranja. Negativni poslovni izid iz financiranja se je v letu 2004 v primerjavi s predhodnim letom še povečal. V letu 2004 podjetje ni imelo izrednih prihodkov. Izredni odhodki so v letu 2004 presegli izredne prihodke, kar je negativno prispevalo k poslovnem rezultatu.

V praksi običajno izrazimo ekonomičnost z razmerjem med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Vsako podjetje si prizadeva ustvariti prihodke, ki so večji od odhodkov, torej da je koeficient ekonomičnosti večji od 1, kar pomeni, da podjetje ustvari dobiček (Pintar, 1999, str. 15).

Ekonomičnost podjetja DEMM za proučevani obdobji sem izračunala na dva načina, in sicer kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki ter tudi kot razmerje med prihodki iz poslovanja in odhodki iz poslovanja.

Ekonomičnost 1, izračunana kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, je v letih 2003 in 2004 enaka in znaša 1,01, kar pomeni, da je podjetje DEMM v proučevanih letih poslovalo ekonomično. To pomeni, da je podjetje s 100 tolarji stroškov ustvarilo 101 tolar prihodkov. Ekonomičnost je leta 2004 v primerjavi z letom 2003 ostala nespremenjena.

Ekonomičnost 2, izračunana kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, je v letu 2003 in v letu 2004 večja od 1. To pomeni ekonomično poslovanje. Ekonomičnost v letu 2004 je v primerjavi z letom 2003 enaka in znaša 1,05.

#### 4.1.4. Analiza sredstev

V Tabeli 4 prikazujem obseg in strukturo sredstev podjetja DEMM v letih 2003 in 2004.

Tabela 4: Obseg in struktura sredstev podjetja DEMM za leti 2003 in 2004 v 000 SIT

| Element                | 2003           |            | 2004           |            | I 04/03       |
|------------------------|----------------|------------|----------------|------------|---------------|
|                        | Vrednost       | %          | Vrednost       | %          |               |
| 1. Stalna sredstva     | 157.387        | 75,80      | 173.373        | 70,60      | 110,16        |
| 2. Gibljava sredstva   | 50.285         | 24,20      | 72.276         | 29,40      | 143,73        |
| <b>Skupaj sredstva</b> | <b>207.672</b> | <b>100</b> | <b>245.649</b> | <b>100</b> | <b>118,29</b> |

Vir: iBON, 2005.

Iz Tabele 4 je razvidno, da so se celotna sredstva v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 povečala za 18%, pri čemer so se stalna sredstva povečala za 10%, gibljava sredstva pa za 44%. Spremembo celotnih sredstev nakazujejo spremembe v sestavi sredstev. Delež stalnih sredstev se je v letu 2004 zmanjšal od deleža 76% v letu 2003 na delež 71%. Prav tako, v obratnem sorazmerju, so se spremenili tudi deleži gibljivih sredstev. V letu 2003 je znašal delež gibljivih sredstev 24%, v letu 2004 pa se je povečal in znaša 29%.

#### 4.1.5. Analiza rentabilnosti

Rentabilnost po Du Pontovi formuli (Pintar, 1999, str. 6) razčlenimo na dva kazalca, in sicer:

$$\text{Rentabilnost} = \frac{\text{dobicek}}{\text{sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}} \times \frac{\text{dobicek}}{\text{prihodki}}$$

Rentabilnost je funkcija obračanja sredstev in ekonomičnosti. Glede na to, s čim primerjamo rezultat, ločimo več vrst rentabilnosti, in sicer rentabilnost sredstev, rentabilnost kapitala in donosnost sredstev. V Tabeli 5 prikazujem rentabilnost poslovanja podjetja DEMM.

Tabela 5: Rentabilnost poslovanja podjetja DEMM v letih 2003 in 2004 v 000 SIT

| Element                      | 2003    | 2004    | 1 04/03 |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| 1. Prihodki                  | 202.400 | 249.178 | 123,11  |
| 2. Odhodki                   | 200.915 | 247.654 | 123,26  |
| 3. Dobiček oz. izguba        | 1.485   | 1.524   | 102,63  |
| 4. Povprečna sredstva        | 183.560 | 226.661 | 123,48  |
| 5. Povprečni kapital         | 35.938  | 37.442  | 104,18  |
| 6. Amortizacija              | 22.497  | 27.236  | 121,06  |
| 7. Obračanje sredstev        | 6,20    | 6,10    | 98,39   |
| 8. RENTABILNOST SREDSTEV V % | 0,81    | 0,67    | 82,72   |
| 9. RENTABILNOST KAPITALA V % | 4,13    | 4,07    | 98,55   |
| 10. DONOSNOST SREDSTEV V %   | 5,60    | 4,90    | 87,50   |

Vir: iBON, 2005.

Iz Tabele 5 je razvidno, da podjetje v letih 2003 in 2004 ni poslovalo rentabilno, saj se je v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 rentabilnost sredstev poslabšala. Na 100 enot vloženih sredstev je v letu 2003 ustvarilo 0,81 enot, v letu 2004 pa 0,67 enot. Rentabilnost kapitala je prav tako nizka in je v letu 2003 znašala 4,13%, v letu 2004 pa 4,07%. Donosnost sredstev je prav tako nizka, saj je leta 2004 znašala 4,90%.

V podjetju DEMM se je v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 hitrost obračanja sredstev zmanjšala za 1,61%, kar je negativno vplivalo na rentabilnost poslovanja podjetja.

#### 4.2. ANALIZA ORGANIZACIJE

V nadaljevanju bom z analizo organizacije ocenila organizacijsko strukturo podjetja, stil vodenja, sistem planiranja, motivacijo zaposlenih, kontroliranje zaposlenih in kulturo.

Podjetje DEMM ima poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Taka struktura je bolj primerna za podjetje s pretežno rutinsko tehnologijo in ne preveč kompleksno okolje, kar je značilno za obravnavano podjetje. Omogoča tudi večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu (Rozman, 2000, str. 87). Vodstvo podjetja predstavljajo direktor podjetja, prokurist, poslovna sekretarka in vodja proizvodnje. Druga hierarhična raven je razdeljena na tri poslovno-funkcijska področja. To so prodaja, nabava in proizvodnja. Podjetje ima najeto računovodstvo, finančno področje pokriva vodstvo podjetja.

Direktor podjetja po mojem mnenju uporablja participativni stil vodenja. Prokurist ima enaka pooblastila kot direktor in tudi on uporablja ta stil vodenja, ki ustreza demokratičnemu vodenju. Tako podrejeni v podjetju DEMM sodelujejo pri odločitvah, ki so povezane z

njihovim delom. Cilj participativnega stila vodenja je povečanje učinkovitosti poslovanja s pomočjo povečanega poistovetenja posameznikov s cilji podjetja in povečevanjem njihovega vpliva tako na doseganje cilja podjetja kot doseganje lastnih ciljev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206).

V podjetju DEMM se začetek planiranja pojavi ob projektih skozi naročila ali ideje s strani zaposlenih. Ob nastopu dela vodje oddelkov izmenjajo informacije med seboj. Za vsak plan je sklican sestanek. Določen del planov pa je neformalnih, ki potekajo skozi dnevne pogovore. Ko so zbrana mnenja in še več podatkov, pride do predloga plana. Vodja oddelka naredi verbalni predlog plana, ki se na sestanku potrdi in potem gre v pisno izdelavo. Predlog plana vsebuje opis in nosilca plana, predlagane rešitve, časovni raspored reševanja in kontrolne točke. Pri količinskih planih se opredelijo časovne kontrolne točke, pri vsebinskih planih pa vsebinske kontrolne točke. Plan za letošnje leto je izdelava 8-10 posameznih delov stroja, od katerih bodo nekateri uporabljeni za linijo, avtomatizirano izdelavo trdo vezane knjige v majhni nakladi.

Podjetje v tem trenutku ne izvaja nobenih posebnih motivacijskih ukrepov, kar predstavlja slabost. Pomanjkanje motivacijskih ukrepov se zaznava pri večini zaposlenih v vseh fazah procesov. Zaposleni za opravljeno delo prejmejo plačo, ki ne vključuje variabilnega dela, kar pomeni, da za svoje dosežke niso posebej nagrajeni.

V podjetju ni prave kontrole. Ker se prokurist ne spozna na tehnološki proces, so pripeljali v podjetje vodjo proizvodnje tudi z namenom izvajanja kontrole, vendar še vedno nimajo sistema. Napake se pokažejo šele na izdelku, ker prej jih je nemogoče opaziti. Vzpostavljena je sicer končna kontrola, kar pomeni, da izdelki ne gredo ven iz podjetja, dokler niso kakovostno izdelani. Posledica končne kontrole je manj reklamacij.

Po Ansoffovi tipologiji (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 171) organizacijsko kulturo podjetja DEMM lahko uvrstimo v usklajevalni tip. Vodstvo in zaposleni so usmerjeni navzven, v prihodnost. Hočejo jo pričakati pripravljeni ali pa jo sami oblikovati. Zaposleni nimajo odpora proti spremembam.

#### **4.3. UGOTOVITEV PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE**

Prednosti poslovanja in organizacije podjetja so notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco. Prednosti poslovanja in organizacije DEMM v primerjavi s konkurenco so razvidne iz predhodne analize. Te so naslednje, in sicer podjetje:

- razpolaga z vrhunsko računalniško in strojno opremo,
- ima zaposlen kader, ki je tehnološko zelo podkovan, saj z lastnim znanjem ustvarja pogoje v tehnološkem procesu, da lahko vpliva na posamezne faze v procesu dodelave in pri avtomatizaciji proizvodnje,

- ima sodoben informacijski sistem,
- ima razvite dobre odnose z dobavitelji in kupci,
- ima jasno vizijo in strategijo razvoja,
- ustrezen odnos do planiranja, saj se v podjetju zavedajo pomembnosti planiranja in zato so plani narejeni kakovostno. Pri tem upoštevajo časovne, kakovostne, cenovne in druge vplive, da lahko dosežejo želeni rezultat pri določenem projektu.
- stil vodenja in funkcionalni tip ravnanja omogočata hitro reagiranje na spremembe ter hitro prilagajanje novim razmeram,
- visoki nivo organizacijskega znanja prokurista,
- direktor podjetja je razvojno prodoren in pobudnik za inovacije,
- ustno in neformalno komuniciranje med vsemi zaposlenimi v podjetju, kar omogoča večje zadovoljstvo pri delu in ustvarjanje lojalnosti podjetju.

Slabosti poslovanja in organizacije podjetja v primerjavi s konkurenco, ki neugodno vplivajo na doseganje cilja podjetja, so naslednje:

- dobro obvladajo procese, ki se trenutno odvijajo, vendar se srečujejo s težavami, ki jih povzročajo novi razvojni procesi tako pri organizaciji kot izvedbi,
- v tehnologiji dodelave se pojavlja ozko grlo zaradi slabe pokritosti z ustrezno strojno opremo,
- težko dostopni viri financiranja glede na tehnološke procese, ki jih pogojujejo večja naročila,
- visoka stopnja obremenjenosti za financiranje likvidnosti podjetja,
- zaradi specifičnega znanja so nekateri zaposleni v podjetju težko nadomestljivi, saj še zlasti kader v studiu potrebuje znanje, ki ga lahko doseže samo s prakso skozi zahteven delovni proces. V procesu rednega izobraževanja ne nudijo teh znanj in se mora vsak zaposleni, ki zaseda zahtevno delovno mesto, specializirati skozi 2-3 letno delo.
- pretok informacij je zaradi hitrih sprememb pri dnevnih dogodkih moten. Značilnost stroke je veliko število majhnih naročil, pri velikih naročilih pa je potrebno v kratkem času izvesti veliko posameznih faz. Skoraj pri vsakem naročilu se 2 do 3-krat vzpostavi komunikacija med naročnikom in izvajalcem.
- občasno se izpostavi nedefiniranost pristojnosti izvajalcev procesov, saj je zaradi velikega števila medsebojno povezanih faz težko določiti, kdo je odgovoren.

## **5. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA**

### **5.1. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE PANOGE**

Podjetje DEMM sodi v grafično panogo. Za slovensko grafično panogo je značilno, da znotraj nje ni sodelovanja, in sicer ne med podjetji in ne z dobavitelji ali končnimi kupci. Grafična panoga je v zadnjem desetletju doživela temeljit preobrat. Iz procesa, včasih imenovanega

črna umetnost, prehaja k procesu, ki se je zapisal digitalni tehnologiji. Grafična podjetja so s svojimi izdelki in storitvami le vmesni člen pri zadovoljevanju potreb končnih kupcev. Nosilno vlogo je tudi v Sloveniji prevzela računalniška tehnologija, čeprav so vlaganja nižja v primerjavi z evropsko ravno. Papir je še vedno osnova prenosa tiskanih informacij, vendar ga dopolnjujejo drugi materiali. Količine naročil se manjšajo in se bodo še naprej manjšale, zato bo prihajalo do tehnoloških, organizacijskih in logističnih povezav med podjetji (Poslovno okolje, 2005).

Podjetje DEMM je ugotovilo, da se v Sloveniji izda malo knjig v velikih nakladah in zato se morajo tiskarska podjetja usmeriti v majhne naklade. V podjetju so si postavili izhodišče, iz katerega so izhajali, da so majhne naklade zanimive, kar bom predstavila v poglavju 7.3., strategija razvijanja tržne niše podjetja DEMM.

### ***5.1.1. Konkurenca v panogi***

V grafični panogi obstaja rivalstvo med velikimi podjetji kot so Mladinska knjiga Tiskarna d.d., Delo-Tiskarna d.d., Gorenjski tisk d.d., Cetus d.d., Etiketa d.d., NKT Print, Leykam tiskarna, Grafika Soča d.d. in Delo-Tisk časopisov in revij d.d. Ta velika podjetja neposredno ne konkurirajo z majhnimi podjetji, tako da ne obstaja neposredna konkurenca v panogi med velikimi in majhnimi podjetji. Obstaja tudi rivalstvo med majhnimi podjetji kot do DEMM, Kara in ostali. Podjetja v tej panogi si niso neposredno konkurenčna tudi zato, ker tudi izdelki niso neposredno primerljivi. Konkurenčna podjetja lahko usmerijo svoj razvoj v isto skupino izdelkov, pa vendar se bo njihov končni izdelek razlikoval vsaj po namenu uporabe. Težko je oceniti primerjavo med konkurenčnimi podjetji, ker so razlike med kupci (Poslovno okolje, 2005a).

Število podjetij v grafični dejavnosti je bilo leta 2004 578. Tržni delež podjetja DEMM je v omenjenem letu znašal 0,30% (BON-1, 2004). Leta 2003 je po podatkih Združenja za tisk in medije pri GZS delovalo 9 velikih podjetij, ki so obvladovala 49,34% trga, 8 srednjih podjetij je pokrivalo približno 20,32% tržnega deleža in 533 majhnih tiskarskih podjetij pa preostanek 30,34% trga. Ne glede na zmanjšan obseg kapitalskih vlaganj v grafično panogo v zadnjih letih, le ta v globalnih ekonomijah predstavlja osrednjo vlogo prav zaradi velika pomena zbiranja in distribucije informacij za organizacije. Za uspeh podjetij bodo v prihodnosti predvsem pomembne inovacije, vlaganje v informacijsko tehnologijo, storitvene dejavnosti in načrtno izobraževanje zaposlenih (Poslovno poročilo 2004, str. 15).

### ***5.1.2. Nevarnost vstopa novih podjetij (potencialna konkurenca)***

Potencialni kandidati se za vstop v panogo, v kateri deluje podjetje DEMM, srečujejo z določenimi ovirami. Čim višje so vstopne ovire v panogo, tem manjša je nevarnost vstopa novih konkurentov. Vstopanje konkurentov v panogo otežujejo ali celo preprečujejo določene zahteve, ki jih postavlja panoga sama s svojimi značilnostmi ali pa jih oblikujejo podjetja, ki

so že prisotna v panogi (Jaklič, 2002, str. 324). Za vstop v to panogo je potrebno precej kapitala. Investicija v pridobitev opreme za grafično pripravo za tisk in dodelavo, zagotovitve potrebnega materiala in morebitne tržne raziskave stanejo zelo veliko. Prav tako pa je trg že zasičen, kar zopet predstavlja oviro za podjetja, ki si želijo vstopiti v to panogo. Vstop manjših podjetij v panogo je lažji kot pa vstop velikih podjetij. Majhna podjetja lahko z enostavnejšimi izdelki vstopajo na trg na področjih, ki jih večja podjetja ne pokrivajo v celoti.

### ***5.1.3. Pogajalska moč kupcev***

Kupci grafičnih izdelkov in storitev zahtevajo fleksibilnost, strokovnost, visoko kakovost in nizke cene. Pogajalska moč kupcev je velika in izhaja iz precejšnje konkurence, saj je na trgu grafičnih dejavnosti prisotno veliko ponudnikov. Potencialni kupci DEMM so predvsem založbe in druga podjetja, ki potrebujejo njihove izdelke in storitve. Zvestoba kupcev DEMM je nastala predvsem zaradi tega, ker se podjetje drži rokov dobave in ponuja kakovostne storitve. V veliki meri gre za poslovanje s tujimi kupci iz držav Avstrije in Nemčije, pomembno pa je poudariti poslovanje tudi z domačimi kupci. S tujimi kupci (Wieser) ima podjetje sklenjen ekonomsko upravičen dokument, ki pa nima vseh lastnosti podobe, ampak ima bolj vsebino pisma o nameri. Na področju proračunskih uporabnikov podjetja tekmujejo za svoj delež na podlagi javnih razpisov.

Raziskava Centra za mednarodno konkurenčnost-CIC je pritrnila tezi, da se je dejavnost slovenskih knjižnih založnikov znašla v krizi. To krizo najjasneje odražajo vse višje cene in vedno nižje naklade izdanih knjig. Poslovanje založnikov je oteženo predvsem zaradi kopičenja zalog natisnjenih knjig, saj zaloge vežejo skoraj 18% realizacije. CIC je opravil empirično raziskavo o kupovanju in branju knjig, ki je pokazala, da se je število slovenskih gospodinjstev, v katerih imajo knjige, v zadnjih štirih letih povečalo na 99%, vendar pa je ob tem zelo opazna tendenca kupcev po kupovanju manjšega števila knjig, kar predstavlja za založnike iz leta v leto manjše dohodke. Knjiga je proizvod z izrazito visokimi fiksnimi stroški. Zaradi tehnoloških razlogov so tiskarski stroški tesno povezani z višino naklade tiskane knjige, kar pomeni, da je strošek tiska obratno sorazmeren z naklado. Višja ko je naklada, manj bodo stroški priprave tiskarskega stroja obremenjevali ceno posameznega izvoda, vendar ker založnik v povprečju proda 300 od 800 izvodov, bi se mu bolj splačalo nabaviti knjige v majhnih nakladah po zmerni ceni (Žnideršič, Kovač, 2003, str. 1, 3). Podjetje DEMM se zaveda krize svojih naročnikov in so zaradi tega poiskali rešitve. Rešitev predstavlja trdo vezana knjiga v majhni nakladi po zmerni ceni in primerni kakovosti.

### ***5.1.4. Pogajalska moč dobaviteljev***

Za podjetje DEMM je bil eden od ciljev vstop na nabavni trg, na katerem bi se lahko oskrbovali z zadostnimi količinami kakovostnih ter cenejših materialov. Podjetje ima tako nabavno politiko, da imajo prednost tisti dobavitelji, ki so njihove stranke. Korektni in dvosmerni odnosi z dobavitelji prinašajo prihranek podjetju in kupcem ter podpirajo skupni razvoj. Podjetje DEMM je s svojimi dobavitelji organizirano tako, da nimajo zalog. Ker v

zadnjih letih cene vhodnih materialov in dodelave niso proporcionalno spremljale cen tiskarskih storitev, skuša podjetje v lastni hiši opraviti čim več dodelave in tako biti čim manj odvisno od zunanjih izvajalcev oziroma svojih dobaviteljev.

#### ***5.1.5. Možnost pojava novih substitutov***

Med tiskarskimi in grafičnimi podjetji ni opaziti vpliva interneta. Kljub temu, da ponudba na zgoščenkah in drugih elektronskih medijih za izobraževalne in komercialne namene narašča, tisk ne upada. Pojavljajo se novi mediji, vendar kljub temu se je tisk povečal. Dejstvo je, da se večja potreba po informacijah. Veča se obseg podatkov, s katerimi upravljajo grafična podjetja in spreminja se način obvladovanja le teh. Kot eden najmočnejših neposrednih substitutov so knjižnice, saj se je v zadnjih nekaj letih bistveno povečala knjižnična izposoja. Slovenci in Slovenke se vedejo racionalno, saj si raje brezplačno sposodijo knjigo v dobro založeni knjižnici, kot da bi jo kupili. Posredni substituti, ki lahko nadomestijo knjige, so v bistvu vse vrste drugih dejavnosti, ki jih ljudje opravljamo v prostem času. Predvsem v zadnjem času je opazna večja poraba računalnikov, interneta in gledanje televizije. Substituti so lahko računalniki, televizija in radio.

#### ***5.1.6. Vpliv države in njenih institucij***

Država bi morala biti bolj aktivna pri pomaganju grafični panogi. Knjižni založniki so za prihodnost predlagali projekte, katere naj bi podprla država, saj brez njene pomoči ne bi bili izvedljivi. Slovenija predstavlja majhni knjižni trg in prav zaradi tega bi država morala dvigovati bralno kulturo, omogočiti stimuliranje piscev slovenskih knjig in pomagati k transparentni ureditvi področja avtorskih honorarjev. Država bi morala neposredno subvencionirati avtorje, kot to poteka na Finskem in nekaterih drugih zahodnoevropskih državah. Založbe bi morale biti upravičene plačila dela davščin. To bi država lahko izvedla tako, da bi izdajanje določenih programov zaupala založbam, ki bi imele status neprofitnih organizacij. Tako bi te organizacije še vedno poslovale po tržnih načelih, ves dobiček pa bi morale vrniti v knjižno produkcijo in ker bi s tem opravljale pomembno kulturno funkcijo, bi bile oproščene plačila dela davščin. Država naj bi pripravila tudi sistemsko politiko pospeševanja kulturne vloge slovenske knjige. S sistemsko politiko pospeševanja knjig, ki si pomembne za kulturni razvoj države, bi država morala zagotoviti nadaljnji razvoj naše nacionalne in kulturne identitete sploh sedaj, ko smo stopili v Evropsko unijo (Žnideršič, Kovač, 2003, str. 4).

## **5.2. PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI OKOLJA**

Priložnosti podjetja izhajajo iz okolja podjetja, zato je pomembno preučiti okolje. Priložnosti lahko podjetje spremeni v dobre poslovne rezultate, medtem ko nevarnosti podjetja povzročajo poslovanju škodo. Priložnosti, ki jih podjetju DEMM ponuja okolje, so naslednje:

- konkurenca na digitalnem tisku ne obstaja in ni zaznati večje nevarnosti substitutov,



- ovire za vstop novih konkurentov so velike, saj je potreben relativno velik začetni kapital in novejša tehnologija,
- povpraševanje po izdelkih in storitvah podjetja raste na domačem in tujem trgu,
- Slovenija predstavlja majhno govorno področje, kar predstavlja pogoj za tržno nišo.

Nevarnost, ki preti podjetju DEMM, je ta, da je podjetje premalo razpoznavno na trgu.

## 6. UGOTOVITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA DEMM

Na podlagi izvedene analize uspešnosti poslovanja podjetja DEMM, preučevanja njegovih posameznih poslovnih funkcij, organizacije podjetja ter okolja podjetja, sem prišla do različnih problemskih situacij. Predstavila bom uspešne in neuspešne dele poslovanja ter pozitivne in negativne vplive okolja za nadaljnji razvoj podjetja DEMM. Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja DEMM so prikazane v Tabeli 6.

Tabela 6: Skupna tabela prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja DEMM

| <b>PREDNOSTI</b>   | <b>SLABOSTI</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• vrhunska računalniška in strojna oprema</li> <li>• primerno razvojno in inovativno vodstvo</li> <li>• visoka zavest pripadnosti podjetju</li> <li>• fleksibilna organiziranost podjetja</li> <li>• jasna vizija in strategija razvoja podjetja</li> <li>• visoko tehnološko znanje zaposlenih v podjetju</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zaradi specifičnega znanja so nekateri zaposleni težko nadomestljivi</li> <li>• slaba investicijska sposobnost zaradi faze razvoja</li> <li>• visoka stopnja obremenjenosti pri financiranju likvidnosti podjetja</li> <li>• občasna nedefiniranost pristojnosti izvajalcev procesov</li> <li>• zaostajanje podjetja glede marketinga</li> </ul> |
| <b>PRILOŽNOSTI</b>   | <b>NEVARNOSTI</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• slovenski knjižni trg je v krizi in podjetje ima rešitev zanj</li> <li>• tržne razmere zahtevajo razvoj skupaj z dobavitelji</li> <li>• z znanimi kupci vzpostavitev sistema elektronskega poslovanja</li> <li>• uveljavitev blagovne znamke podjetja</li> <li>• tržna niša</li> <li>• Slovenija predstavlja majhno govorno področje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• premalo razpoznavno na trgu</li> </ul>   |

Vir: Ocena avtorice, ki izhaja iz prej izvedene analize in razgovorov z Želimirjem Đermanovićem, 2005.

Tržna niša, ki jo predstavlja trdo vezana knjiga v majhni nakladi, je glavni argument podjetja DEMM. Z digitalnim tiskom in avtomatizacijo knjigoveške dodelave bo podjetje uspelo zmanjšati tiskarske stroške, poleg tega pa konkurenca na digitalnem tisku ne obstaja. Podjetje DEMM je edino podjetje, ki bo začelo tiskati trdo vezano knjigo v majhni nakladi po zmerni ceni in primerni kakovosti. Prednosti podjetja v primerjavi z njegovo konkurenco predstavljajo vrhunska računalniška in strojna oprema ter zaposleni, ki so predani podjetju in razvojno usmerjeni. Pomembna prednost podjetja je tudi ta, da je direktor podjetja naklonjen inovacijam in visoko tehnološko podkovan. Glavna slabost podjetja je, da zaradi hitrega in naglega razvoja niso uspeli nameniti več časa za tržne raziskave. Priložnosti, da podjetje ni prepoznavno samo konkurenci, dobaviteljem in naročnikom, ampak tudi širšemu trgu, bosta omogočili jasna vizija in strategija razvoja podjetja.

## **7. VIZIJA, POSLANSTVO, STRATEŠKI CILJI IN STRATEGIJA PODJETJA DEMM**

### **7.1. VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA DEMM**

**»Vizija prihodnosti je doseganje idealov. Je jasna, izzivalna, nekoliko odmaknjena, vendar dosegljiva. Predstavlja rdečo nit, saj vse dejavnosti in dogodke merimo z doseganjem svojih ciljev«** (Demšar, 2005).

Vizija je po svoji definiciji povezana bolj z dolgoročnimi cilji, naslanja se na prihodnost in je bolj domišljajska. Predstavlja temelj za strateške cilje. Vizija govori o notranji »sanjski« sliki mogočega in zaželenega stanja podjetja. Motivira zaposlene in vodstvo, da se lažje in boljše odloča o svoji prihodnosti, saj vodstvu daje smer namenjeno doseganju vizije (Novak, 2003, str. 59).

Podjetje potrebuje vizijo predvsem zato, ker mu razjasni smer, po kateri želi podjetje iti in ker dovoljuje postavljanje dolgoročnih ciljev z namenom doseči vizijo. Sem mnenja, da mora vizija ponujati jasen in privlačen pogled na prihodnost ter predstavljati izziv, ker s tem pomaga podjetju, da se osredotoči na prihodnost. S tem, ker je vizija privlačna, imajo zaposleni razlog, da si želijo, da podjetje posluje z namenom doseči dolgoročne cilje in vizijo. Pomembno je tudi, da vizija ni rezultat samo direktorja v podjetju, ampak je skupen postopek, kjer sodelujejo vsi zaposleni.

Podjetje DEMM bo svojo vizijo uresničilo predvsem zaradi lastnega znanja. Direktor podjetja je pobudnik za inovacije in skupaj z ostalimi zaposlenimi razvija novo tehnologijo z namenom strojno izdelati trdo vezano knjigo za sprejemljivo ceno in primerne kakovosti že pri prvem izdelanem izvodu. Z digitalnim tiskom in avtomatizacijo knjigoveške dodelave bo podjetje DEMM bistveno zmanjšalo tiskarske stroške in omogočilo založbam naročanje trdo vezanih knjig v majhnih nakladah po zmerni ceni in primerni kakovosti.

**V viziji podjetja predstavlja razvoj gonilo vsega delovanja.** Za doseganje vizije podjetje DEMM predvideva postavljanje novih meril na trgu izdelave knjig, kar bi lahko posledično pomenilo postavljanje novega standarda pri izdelavi trdo vezanih knjig. V podjetju si prizadevajo, da bi oblikovali določene pogoje, ki bi lahko bili predpostavka za tak standard. S tem bi vplivali na veliko sorodnih podjetij, da v tej smeri vidijo svoj razvoj. Rezultat te vizije je, da bo Slovenija prva na svetu, ki bo ta standard priporočila vsem, in sicer tako, da bo dokazala, da je ekonomsko popolnoma upravičen.

Del vizije je tudi ta, da bo podjetje DEMM tisto, ki bo dalo nov pomen izdajanju knjig v Sloveniji, in sicer tako v založništvu kot v knjižničarstvu. Tako založništvo kot knjižničarstvo se srečujeta s potrebo po izdelavi trdo vezanih knjig v majhnih nakladah še zlasti pri ponatisih in obnovi knjižničnega gradiva.

Skozi pregled zgodovine pridemo, da je razvoj potreben. Gre za gospodarsko potrebo, ko dosednji način poslovanja postane neučinkovit. Osnova razvoja je to, da ponudba storitev ne zadovoljuje potreb, ki obstajajo na trgu v za zdaj še nedefinirani obliki. Povpraševalci teh storitev še ne vedo, da obstaja rešitev za njihove težave, saj »...zaloge vežejo 18% realizacije...« (Žnideršič, Kovač, 2003, str. 1).

Uporaba slovenščine je omejena le na državljane Slovenije in določen krog izseljencev. Ta omejenost govornega področja je botrovala strateški usmeritvi v izdelavo knjig v majhnih nakladah. Še več. Končni cilj razvoja je strojno izdelati trdo vezano knjigo za sprejemljivo ceno in primerne kakovosti že pri prvem izdelanem izvodu.

S tem, da se v podjetju zavedajo te tržne niše, so morali poiskati rešitve in rešitev je digitalni tisk in avtomatizacija knjigoveške dodelave. Digitalni tisk se je že odvijal določeno obdobje, da so v podjetju prišli do določenih rezultatov. Ponudba na trgu ni zadovoljila njihovi viziji rešitve, edini izhod so videli v razvoju lastne avtomatizirane linije za trdo vezavo knjig.

Podjetje vizije kot dokumenta nima zapisane, je pa popolnoma jasno določena in razvidna iz dnevnih razgovorov tako vodstva kot zaposlenih. Vodstvo se je zavestno odločilo, da ne izdela vizije v pisni obliki in jo ne predstavi znotraj podjetja na ta način, ampak raje skozi osebni kontakt, dnevne razgovore dokazuje odločnost, da bo izvrševalo doseganje vizije. Slaba likvidnostna situacija, pomanjkanje motivacijskih ukrepov in delno neurejeni delovni pogoji opravičujejo tako odločitev vodstva, saj bi bilo neumestno izdajati dokumente o svojih predvidevanjih preden se uredijo trenutne razmere. Gledano v celoti menim, da je vizija podjetja DEMM relativno dobro zasnovana in dosegljiva.

Poslanstvo podjetja se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo. Veliko podjetij tudi danes sploh nima opredeljenega poslanstva (Pučko, 1999, str. 131), vendar **podjetje DEMM je svoje poslanstvo opredelilo in jim pomeni vodilo za vse njihovo delo.** Kakovost storitve, prijaznost do strank in cenovna ugodnost si marsikdo predstavlja kot

bistvene sestavine vsakega poslanstva, a za podjetje DEMM to ni dovolj. S svojim razvojem želijo omogočiti, da se bodo knjige približale bralcem, saj bodo cenovno bolj dostopne in marsikatero delo, ki zaradi visokih stroškov izdelave visoke naklade ne bi izšlo, se bo lahko pojavilo na trgu in zaživel med bralci.

## 7.2. STRATEŠKI CILJI PODJETJA

Podjetje DEMM ima postavljenih več strateških ciljev. Eden izmed strateških ciljev je **integriranje studia** tako, da ne bo odvisen samo od zunanjih povpraševanj, ampak bo lahko svojo ekonomsko upravičenost dosegel že znotraj podjetja. S tem bo podjetje doseglo novo kakovost pri poslovanju, saj studio že zdaj dosega zadovoljivo poslovno uspešnost. Podjetje pričakuje, da bodo zunanja povpraševanja še vedno obstajala, bistveno pa se bo povečala notranja potreba po storitvi studia in s tem se bo v studiu avtomatsko povečal promet.

Drugi strateški cilj je **razvoj digitalnega tiska** tako, da dosežejo sposobnost konkuriranja klasičnemu tisku do povprečne slovenske naklade. To je poglobitni strateški cilj, ker se je pokazala tržna niša. Majhnost slovensko govornega področja dokazuje potrebo po majhnih nakladah, ki jih lahko ekonomsko upravičeno izvedejo samo z digitalnim tiskom.

Da bi prej omenjeni strateški cilj dosegli, se mora vzporedno dosegati naslednji strateški cilj, ki ga predstavlja **ustvarjanje trga**. To pomeni, da morajo naučiti naročnike na nov način povpraševanja, saj trg obstaja tam, kjer je ponudba in povpraševanje. V podjetju se je izoblikovala ponudba in da bi jo lahko uresničili, se zavedajo, da morajo ustvariti trg. Gre za spreminjanje kulture, in sicer založniške in knjižne kulture.

Četrty strateški cilj je **organiziranje tehnološkega procesa** do te mere, da se uporablja čim manjše možno število podizvajalcev. Eden od planov, ki ga podjetje zdaj izvaja, je opremljanje knjigoveznice, kar pomeni nabavljanje strojev, najemanje kadrov, najti prostor, spraviti v organizacijsko shemo, da bo potekalo kot je treba. To vse je potrebno, da bi lahko naredili dodelavo v podjetju. Cilj jim je, da jih delo podizvajalcev čim manj bremeni.

Peti strateški cilj je **doseči tako tržno razpoznavnost**, da jih pozna širši krog ljudi in ne samo konkurenca, dobavitelji in naročniki. Strateški cilj je uveljavljanje blagovne znamke, pri čemer naj bi bilo podjetje blagovna znamka. Razpoznavnost na trgu bo podjetju omogočila lažji dostop do poslov in bolj bodo zanimivi za kadre, kar pomeni, da bodo imeli večjo izbiro kakovostnih kadrov. Notranja tržnost se bo tudi povečala in ljudje bodo z veseljem delali v takem podjetju. V ta namen v podjetju planirajo izvesti več marketinških ukrepov, s katerimi se bodo predstavili naročnikom kot zanesljiv in kakovosten izvajalec nove storitve.

Šesti strateški cilj je **ustvarjanje takega delovnega okolja in oblikovanje takih kadrov**, da bodo vsi zavestno delovali za razvoj podjetja. To pomeni, da bodo zaposleni primerno nagrajeni za opravljeno delo, da bodo v stroki čim boljše plače, da imajo dobre stroje na

delovnih mestih, da imajo zaposleni možnost iti na dopust in da so veseli, ko pridejo v službo. Tako kot v podjetju želijo, da delavec živi s podjetjem, tako naj bi podjetje živelo z delavcem. Sedmi cilj je **z lastnim znanjem ustvariti pogoje v tehnološkem procesu**, da bodo lahko vplivali na posamezne faze v procesu dodelave in avtomatizacija proizvodnje. To je mišljeno tako, da je njihovo znanje tisto, ki lahko iz vsake faze procesa izlušči informacije, potrebne za nadgradnjo posameznih delov strojne opreme. To pomeni, da bo strojna oprema delovala predvsem povezano in to na tak način, da bo treba uporabljati čim manjše število posegov fizičnega dela. To se bo manifestiralo z izdelavo avtomatizirane linije za trdo vezavo knjig. Trenutno je njihov strateški cilj, da avtomatizirajo proizvodnjo in ne s strojogradnjo prodreti na trg.

### **7.3. STRATEGIJA RAZVIJANJA TRŽNE NIŠE PODJETJA DEMM**

#### ***7.3.1. Razvijanje konkurenčnih prednosti in izrabe priložnosti ter minimiziranje slabosti in izogibanje nevarnostim***

Za nadaljnji razvoj podjetja DEMM so osnova ugotovljene konkurenčne prednosti in slabosti podjetja iz PSPN analize. Podjetje DEMM je trenutno v fazi razvoja in investicijske odločitve zahtevajo veliko finančnih virov. Kljub temu so v podjetju posvečali veliko pozornosti razmišljanju o dolgoročnih usmeritvah podjetja. Nadaljnji intenzivni razvoj in rast si bo podjetje zagotovilo z dolgoročnimi odločitvami, ki bodo odločno izkoriščale prednosti in priložnosti ter minimizirale slabosti in nevarnosti.

Strategija razvijanja tržne niše podjetja DEMM stremi h kar najboljšemu zadovoljevanju potreb čisto določenega kroga odjemalcev. Ta strategija je uporabna, če lahko posamezno podjetje ozko določene naloge učinkoviteje opravi kot kakšno drugo podjetje, ki je v poslovanju usmerjeno širše. V podjetju DEMM se usmerjajo k temu, da bi najbolje zadovoljevali potrebe te tržne niše, poleg tega pa ni zaznati konkurence niti substitutov. Prizadevajo si tudi, da bodo dosegli tak položaj, da bodo v očeh kupcev najboljši. Tržno nišo podjetja DEMM predstavlja trdo vezana knjiga v majhnih nakladah, ki jo bo podjetje izdelalo z digitalno tehnologijo in avtomatizacijo knjigoveške dodelave.

Na podlagi ugotovitve podjetja DEMM, da se v Sloveniji izda malo knjig v velikih nakladah in zato se morajo tiskarska podjetja usmeriti v majhne naklade, so si v podjetju postavili izhodišče, iz katerega so izhajali, da so majhne naklade zanimive.

Iz Tabele 7 bo razvidno, kako se bodo založbe rešile stroškov skladiščenja in kako bodo tiskarska podjetja poslovala z bistveno manjšimi tiskarskimi stroški. To bom prikazala v tabeli in razložila s primerom.

Tabela 7: Ponazoritev tržne niše; primerjava med klasičnim in digitalnim tiskom

|                                     | Klasični tisk | Digitalni tisk |
|-------------------------------------|---------------|----------------|
| Proizvedena količina za založbo     | 800           | 300            |
| Prodana količina založbe na trgu    | 300           | 300            |
| Proizvajalna cena/izvod (v SIT)     | 6             | 10             |
| Količina v skladišču                | 500           | 0              |
| Stroški skladiščenja (v SIT)        | 3000          | 0              |
| Stroški tiskarne (v SIT)            | 3200          | 1000           |
| Plačilo založbe tiskarni (v SIT)    | 4800          | 3000           |
| Dobiček oz. izguba založbe (v SIT)  | -3000         | 0              |
| Dobiček oz. izguba tiskarne (v SIT) | 1600          | 2000           |

Vir: Interni podatki podjetja DEMM, 2005.

Cena klasične tiskarne za 800 izvodov je enaka ceni digitalne tiskarne za 500 izvodov. Cena klasične tiskarne za 800 izvodov je za založbo sprejemljiva, vendar založba v povprečju prodala 300 izvodov, v skladišče pa gre 500 izvodov. Cena digitalnega tiska za 300 izvodov je višja v primerjavi s ceno klasične tiskarne za 300 izvodov, vendar je razlika v tem, da bo založba prodala vseh 300 izvodov in ne bo imela stroškov skladiščenja. Podjetje DEMM pa ne bo imelo visokih stroškov priprave za tisk, ki jih ima s klasično tiskarno, saj ti vsi tiskarski stroški pri digitalnem tisku odpadejo.

Če je na primer cena za 300 izvodov 10 SIT/izvod, za 800 izvodov pa 6 SIT/izvod, bo založba, če kupi samo 300 izvodov in jih prodala, na boljšem kot pa če bi kupila 800 izvodov po ceni 6 SIT/izvod, ker bi jih ravno tako prodala 300 izvodov in bi bila na izgubi zaradi stroškov skladiščenja. Rešitev za to težavo pa predstavlja digitalni tisk, kjer bodo založbe in tiskarska podjetja lahko našla pot iz krize. Podjetje DEMM si jo postavilo mejno število do 500 izvodov. Z razvojem tehnološke dodelave pričakujejo, da bodo prišli tudi do številke 1000 izvodov.

Strategija tržne niše lahko podjetju omogoči, da ne bo povprečen igralec, eden izmed mnogih in je ena izmed najučinkovitejših strategij za majhna in srednje velika podjetja. Tržna niša podjetja DEMM je trdo vezana knjiga v majhni nakladi, ki bo privedla tudi druga sorodna podjetja, da gredo v tej smeri. Ta tržna niša je pogojena z vrhunsko digitalno tehnologijo in avtomatizacijo knjigoveške dodelave, pri čemer bodo odpadli visoki tiskarski stroški, kupcem pa bo izdelek lahko prišel v roke zelo hitro oziroma takoj.

Proces razvijanja strategije tržne niše je vsebinske narave in ob upoštevanju ciljev temelji na rezultatih PSPN analize. V podjetju DEMM so pri razvijanju strategij upoštevali vse korake in ko je bilo potrebno, so se tudi vračali na predhodne korake.

### **7.3.2. Strateške konkurenčne prednosti podjetja**

Podjetje DEMM ima določeno prednost pred konkurenco v tehničnem znanju ter kakovosti dela in ljudeh, ki se stalno izpopolnjujejo. Predvsem visoko tehnološko znanje direktorja in zaposlenih omogoča, da podjetje sledi tehnološkemu napredku v okviru lastnih ekonomskih zmožnosti. Področje znanja in kadra je temeljna prednost podjetja že sedaj, še večja veljava teh dejavnikov v prihodnosti pa daje priložnost, da DEMM poveča svojo konkurenčno prednost in moč na trgu. Prednost predstavlja tudi visoka lojalnost zaposlenih podjetju.

Naslednja strateška prednost podjetja je vrhunska strojna in računalniška oprema. Podjetje v primerjavi s svojimi konkurenti razpolaga z veliko bolj novejšo in vrhunsko opremo.

Strateška prednost podjetja je tudi ta, da je direktor podjetja izredno razvojno prodoren in naklonjen inovacijam. Ker je podjetje majhno, so vsi vključeni v razvoj podjetja, tako da se zaposleni čutijo pomembne.

Podjetje DEMM ima določeno prednost pred konkurenco tudi v organizacijskem in poslovnem znanju. Prokurist ima vrsto izkušenj s fazo razvoja podjetja, deli vizijo z direktorjem in odlično opravlja svoje delovne naloge.

Prednost pred konkurenco ima podjetje tudi v dobro razvitih trženjskih poteh. Podjetje s svojimi naročniki in dobavitelji sodeluje že od svojega nastanka in neguje stike s strankami. Pri tem je politika podjetja, da imajo prednost tisti, ki so njihove stranke. Odnosi so obojestranski in prinašajo zadovoljstvo na obeh straneh.

### **7.3.3. Izraba priložnosti**

Konkurenčna prednost podjetja v tehničnem znanju pomeni priložnost uvajanja novih programov in s tem osvajanja novih trgov. Zaradi vrhunske računalniške in strojne opreme ima podjetje priložnost zmanjšati tiskarske stroške in čakalno dobo naročnikov ter izboljšati kakovost proizvodov in storitev. Menim, da mora podjetje to priložnost izkoristiti, saj je ključnega pomena za njegov strateški razvoj.

Glede na znana dejstva, da ima večina založb težave z zalogami in visokimi stroški pri ponatisih, je očitno njihov interes, da teh zalog ne ustvarjajo in dobijo ponatise po primerni ceni. Tu se kaže priložnost podjetja, da jim to omogoči ravno z digitalnim tiskom in da jih založbe spoznajo po tem, da zaradi podjetja DEMM ne bodo ustvarjale zalog.

Druga priložnost podjetja je ponuditi storitev digitalnega tiska na bližnjem avstrijskem trgu in tako razširiti svoj obseg delovanja. S tržno raziskavo avstrijskega trga je podjetje prišlo do spoznanj, da svojo storitev lahko ponuja tudi na avstrijskem trgu.

## 8. SKLEP

Podjetje DEMM se je z določenim nakupom opreme usmerjal na trg, ki je takrat najbolj obetal. V podjetju so vseskozi dajali veliko pozornosti razmišljanju o dolgoročnih usmeritvah podjetja. Podjetje DEMM je majhno podjetje, ki z opredeljeno strategijo razvoja in jasno vizijo lahko predstavlja vzor na nekaterih področjih ostalim majhnim pa tudi srednje velikim in velikim podjetjem.

Podjetje DEMM predstavlja jasno sliko tistega, kar bi danes moralo predstavljati vsako podjetje. Veliko slovenskih podjetij namreč tudi danes ne opuščajo srednjeročnih natančnih načrtov. V slovenskih podjetjih je še vedno priljubljeno srednjeročno načrtovanje za štiri, pet let. Malo je podjetij, ki se vodijo z velikim načrtom- kaj hočejo doseči v prihodnjih deset do trideset let ter nenehnim prilagajanjem (Ložar, 2000, str. 55). Menim, da bo v prihodnosti največji izziv slovenskih podjetij definiranje strategije in jasne vizije.

Vizija podjetja DEMM je jasna in dosegljiva. Ustvarjanje vizije je rezultat vseh zaposlenih v podjetju. Zdi se mi tudi zelo pomembno, da vsi zaposleni verjamejo v njo. Za doseganje vizije podjetje DEMM predvideva postavljanje novih meril na trgu izdelave knjig, kar bi posledično pomenilo postavljanje novega standarda. V podjetju si prizadevajo, da bi oblikovali določene pogoje, ki bi lahko bili predpostavka za tak standard. S tem bi prisilili tudi veliko sorodnih podjetij, da v tej smeri vidijo svoj razvoj. Rezultat te vizije je, da bo Slovenija prva na svetu, ki bo ta standard priporočila vsem s tem, da bo dokazala, da je ekonomsko popolnoma upravičen. Del vizije je tudi ta, da bo podjetje DEMM tisto, ki bo dalo nov pomen izdajanju knjig v Sloveniji, in sicer tako v založništvu kot v knjižničarstvu.

Podjetje DEMM posluje relativno uspešno, kar kažejo tudi ključne ugotovitve predhodno izvedene analize uspešnosti poslovanja in njeni povzetki v predhodnih poglavjih. Ker razvoj zahteva veliko financ, mora podjetje sem pa tja tudi "stisniti zobe" in potrpeti.

Glavna konkurenčna prednost podjetja DEMM je usmerjenost v tehnološki razvoj. S tem bo podjetje doseglo tržni razvoj. Podjetje se zaveda in upošteva težave svojih odjemalcev in zaradi tega so se v podjetju odločili, da bodo te težave rešili. Rešitev teh težav predstavlja tržna niša podjetja, in sicer trdo vezana knjiga v majhni nakladi. Z digitalno tehnologijo, s katero razpolaga podjetje, in avtomatizacijo dodelave bi odpadli visoki tiskarski stroški in zmanjšala bi se čakalna doba naročnikov.

S strategijo razvoja podjetja DEMM bo podjetje prisililo tudi sorodna podjetja, da gredo v tej smeri. Inovacije so edino sredstvo za razvoj ter so pogoj, da se ustvari nov trg. Ker živimo v dinamičnem okolju polnem sprememb in priložnosti, podjetja iščejo inovacije, s pomočjo katerih lahko vključno s svojo udeležbo prispevajo k obojestranskim koristim kupcev in proizvajalcev. S tem pa oblikujejo novo poslovno okolje, v katerem se pojavijo nove dejavnosti, lahko tudi nova pravila konkurence in sodelovanja.



Podjetje DEMM si bo s svojim pristopom zagotovilo ne le poslovanje in preživetje, ampak tudi razvoj. V diplomskem delu sem predstavila jasno vizijo podjetja in primerno ter potrebno strategijo razvoja za uresničevanje take vizije. Menim, da bi na tak način morala poslovati tudi ostala oziroma večina slovenskih podjetij. Za določitev in preučitev vizije in strategije razvoja podjetja mi je služila sistematična analiza poslovanja proučevanega podjetja, analiza njegovih poslovnih funkcij, organizacije podjetja ter vplivi okolja na podjetje. S tem sem poskušala zaznati glavne prednosti in priložnosti ter opozoriti na slabosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju.

Inovacije so podlaga za porast produktivnosti in za izboljševanje položaja na trgu. Podjetja uvajajo nove proizvode, novo tehnologijo, nove organizacijske oblike. Poudarek je na raziskovanju in razvoju na vseh področjih. Podjetje DEMM je inovativno podjetje in zato tudi stalno učeče se podjetje. Je tudi učinkovito, kakovostno in fleksibilno podjetje.

V podjetju DEMM se zavedajo, da je opredelitev strategije zelo resna naloga, ki zahteva dobro poznavanje razmer v podjetju in njegovem okolju ter veliko strokovnih naporov. Z jasno vizijo in najprimernejšo ter najboljšo potjo za njeno uresničevanje bo podjetje uspelo. Menim, da gre podjetje v pravi smeri in da je vizija in strategija razvoja podjetja nujno potrebna za nadaljnji razvoj. Podjetje DEMM je dokaz, da vizija postaja in je ključno orodje uspešnega vodstva in podjetja.

## LITERATURA

1. Ansoff H. Igor: *Implanting Strategic Management*. 2nd ed. New York : Prentice Hall, 1990. 600 str.
2. Bielawski Larry, Boyle Jim: *Electronic Document Management Systems*. New Jersey : Prentice Hall PTR, 1997. 332 str.
3. Colin-Coulson Thomas: *Strategic Vision or Strategic Con?: Rhetoric or Reality? Long Range Planning*, Oxford, 25(1992), 1, str. 81-89.
4. Damjan Janez, Možina Stane: *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 248 str.
5. Hunger David, Wheelen Thomas L.: *Strategic Management*. 5th ed. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
6. Jaklič Marko: *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.

7. Kavčič Slavka: Analiza poslovnega izida. Zbornik referatov s 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 66-75.
8. Lansdell Sally: The Vision Thing. Oxford : Capstone Publishing, 2002. 112 str.
9. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management). Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
10. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : EPOK, Založba obzorja Maribor, 1987. 365 str.
11. Ložar Borut: Povej v enem stavku, kam si namenjen... Manager, Ljubljana, 2000, 3, str. 55-59.
12. Lynch Richard: Corporate Strategy. Oxford : Financial Times Management, Pitman Publishing. 1997. 826 str.
13. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. 2. izd. Ljubljana : Dedalus- Založba Ikra, 1994. 158 str.
14. Mladič Mirjana: Vizija. Podjetnik, Ljubljana, 14(1998), 2, 1998, str. 24-26.
15. Novak Aleš: Določitev vizije in strategije podjetja EMO-ETT. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 100 str.
16. Pintar Ema: Analiza poslovanja podjetja Tehnika v letu 1998. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 46 str.
17. Porter E. Michael: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : The Free Press, 1995. 557 str.
18. Porter E. Michael: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : The Free Press, 1998. 557 str.
19. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica : Didakta, 1991. 366 str.
20. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
21. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 396 str.

22. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999a. 196 str.
23. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
24. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
25. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Zbirka Manager. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
26. Rozman Rudi: Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Strateško planiranje v podjetju. Portorož : LM Veritas, 1995. 185 str.
27. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
28. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.
29. Toman Vojko: Razvijanje strategij podjetja Salonit Anhovo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 113 str.
30. Torkar Milan: Strategija razvoja podjetja Keram. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 86 str.
31. Urbanija Anamarija: Kaj pa, če je vizija precenjena?. Manager, Ljubljana, 2004, 10, str. 35-37.
32. Žnideršič Martin, Kovač Miha: Analiza stanja slovenskega založništva-povzetek. [URL: <http://www.gzs.si/Natisni.asp?ID=8278>], 2003. 4 str.

## **VIRI**

1. Demšar Matej: Razgovori z direktorjem podjetja DEMM. Ljubljana, 2005.
2. Đermanović Želimir: Razgovori s prokuristom podjetja DEMM. Ljubljana, 2005.
3. iBON 2005/1-bonitete poslovanja. Verzija 5.1.0.63. Ljubljana : ARP, 2005.
4. Interni podatki podjetja DEMM, 2005.

5. Poslovno okolje. CETIS d.d. [URL://http://www.cetis.si/FS\_content.asp?id=183], 15. 02. 2005.
6. Poslovno okolje. CETIS d.d. [URL://http://www.cetis.si/FS\_content.asp?id=316], 15. 02. 2005a.
7. Poslovno poročilo. Celje : CETIS d.d. 47 str. [URL://http://www.cetis.si/filelib/Poslovno\_porocilo-new2.pdf], 10.05. 2005.

## **SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV**

**Computer to Plate**

avtomatska priprava za tisk

**Optical Character Recognition**

optična prepoznavna znakov

# **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

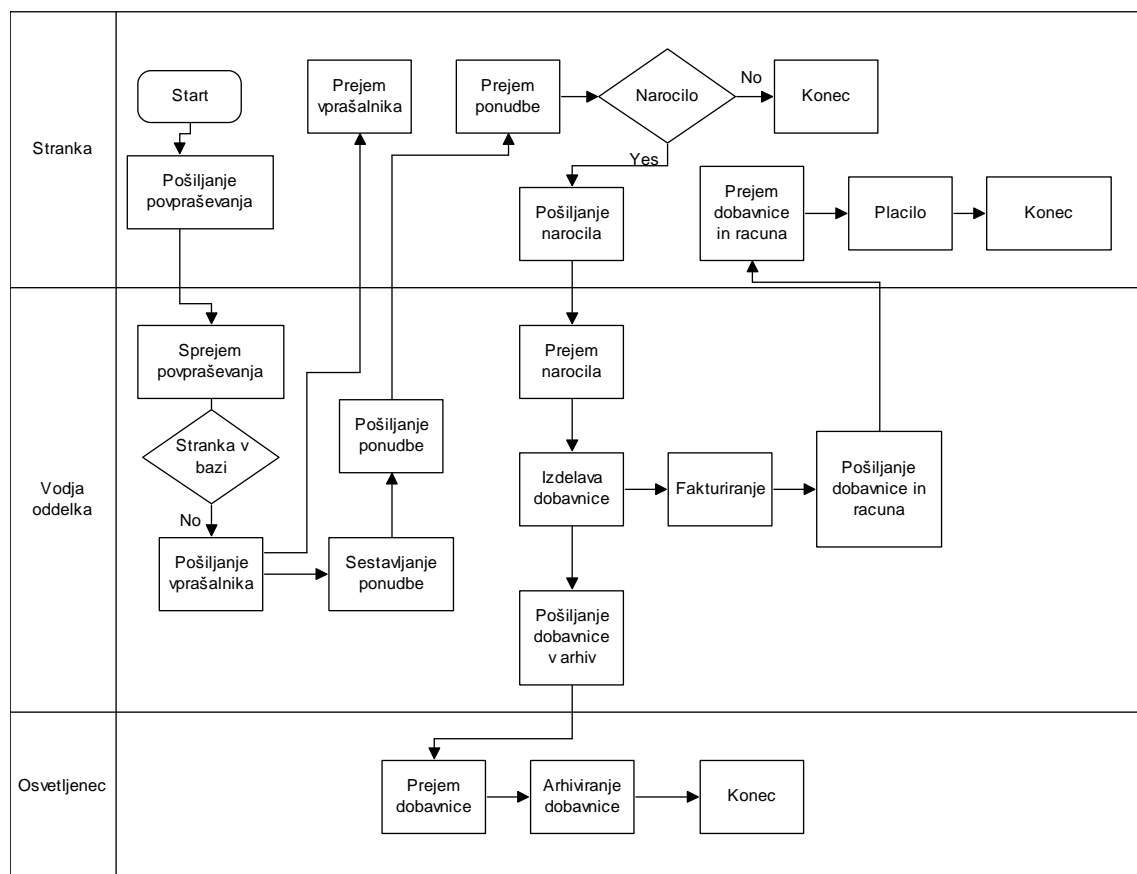
|   |     |
|---|-----|
| <b>PRILOGA 1:</b> Proces prodaje v podjetju DEMM.....               | I   |
| <b>PRILOGA 2:</b> Proces nabave v podjetju DEMM.....                | II  |
| <b>PRILOGA 3:</b> Proces notranje organizacije v podjetju DEMM..... | III |
| <b>PRILOGA 4:</b> Proces planiranja v podjetju DEMM.....            | IV  |
| <b>PRILOGA 5:</b> Proces strategije razvoja v podjetju DEMM.....    | V   |

## PRILOGA 1: Proces prodaje v podjetju DEMM

V podjetju DEMM potek procesa prodaje izhaja iz povpraševanja. Večina povpraševanj pride v podjetje brez njihovega vpliva. Nekaj povpraševanj ustvarijo tudi zaposleni v podjetju, in sicer predvsem vodje oddelkov, ker se gibljejo v takem krogu ljudi, ki se zanimajo za sklepanje posla s podjetjem v tej panogi. Nekaj je bilo tudi posla iz razpisov.

Običajno v podjetju obstoječim strankam svetujejo, da se povpraševanje pošlje v pisni obliki. Povpraševanja, ki prihajajo od rednih strank, sprejema tisti zaposleni v podjetju, ki sprejme faks in nato odda faks vodji posameznega oddelka ali njegovemu pomočniku. Načeloma vedno dobi povpraševanje vodja oddelka in je tudi tisti, ki je dolžan sestaviti ponudbo. Ponudba je vedno v pisni obliki. Naročila so običajno izdelana na podlagi ponudbe. Prihajajo tudi v več oblikah. Za velike posle obstaja delovni nalog. Zaključen delovni nalog pa imenujemo dobavnica. Dobavnice v podjetju DEMM shranjuje osvetljenec. Ko se zadeva fakturira, v podjetju samo čakajo na plačilo.

Slika 1: Poenostavljen prikaz procesa prodaje v podjetju DEMM



Vir: Lastni vir.

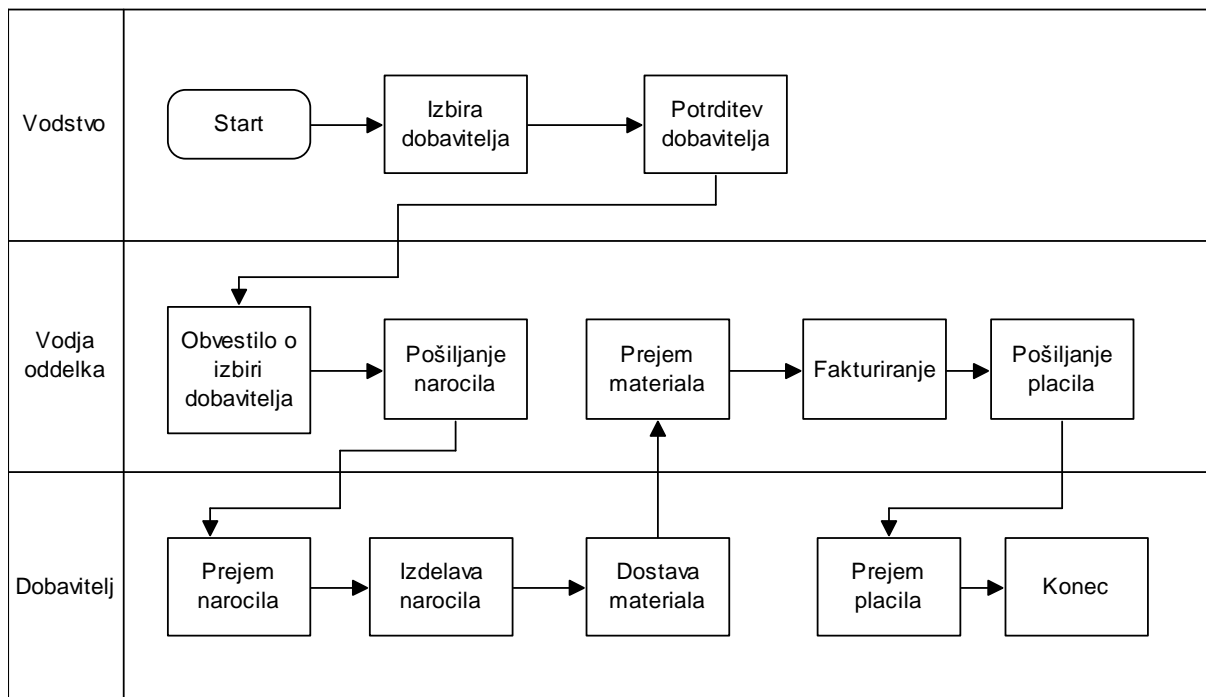


## PRILOGA 2: Proces nabave v podjetju DEMM

V podjetju DEMM se potek procesa nabave začne z izbiranjem dobaviteljev. Glede na razmere na trgu je večina dobaviteljev do sedaj znanih. Podjetje je s svojimi dobavitelji organizirano tako, da nimajo zalog. Naroča se dnevno, ker nimajo skladišča. Pri izbiri dobaviteljev upoštevajo, da imajo prednost tisti dobavitelji, ki so njihove stranke. Tako se na primer pisarniški material nabavlja pri Mladinski knjigi, ker je stranka podjetja. Večji dobavitelji repromateriala so DZS, Alpe papir, Triglav papir, Interpapir, Grafik, Womark, Ferograf...

Plačevanje faktur poteka po zmožnostih. Podjetje skuša najti čim boljšo kombinacijo med plačevanjem rednih stroškov, investicijskih stroškov in stroškov repromateriala in pri tem nekako uspeva.

Slika 2: Poenostavljen proces nabave v podjetju DEMM

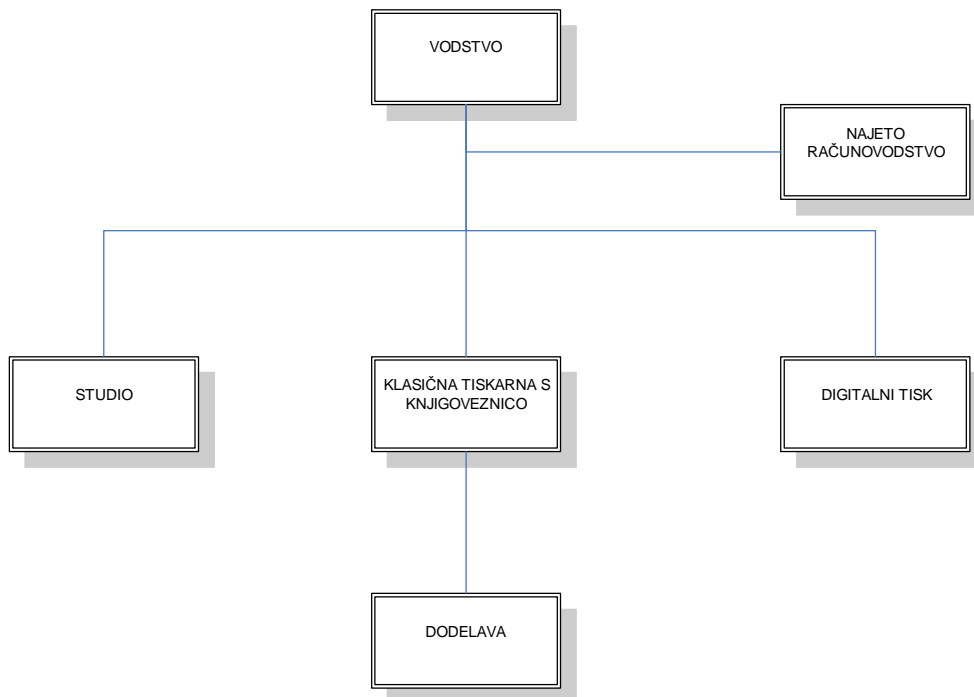


Vir: Lastni vir.

### PRILOGA 3: Proces notranje organizacije v podjetju DEMM

V podjetju DEMM obstajajo trije oddelki. To so studio, klasična tiskarna s knjigoveznicjo in digitalni tisk. Da vsi procesi v oddelkih učinkovito potekajo, skrbi vodja proizvodnje, ki skrbi tudi za usklajevanje vseh teh procesov. Predvsem ko gre za zelo zahtevne projekte oziroma naročila, je vodja proizvodnje tisti, ki jih prevzame. Poslovna sekretarka poleg vodenja in urejanja celotne dokumentacije v podjetju skrbi za kadrovske zadeve. Poleg kadrovskih zadev se ukvarja tudi s knjigovodskimi zadevami, kar pomeni, da gre za usklajevanje z računovodstvom, ki ga ima podjetje najeto ter za vzdrževanje kontaktov z državnimi institucijami. Nad vsem tem bedi direktor podjetja. Skrbi, da se izvajajo plani, da se uresničuje strategija ter da se ustvarjajo splošne razmere normalnega poslovanja. Direktor skrbi za finančno in kadrovsko politiko podjetja in ustvarja ter vzdržuje kontakte z velikimi strankami. Za uresničevanje politike in strategije mora direktor skrbeti tudi za finančno plat, in sicer za sredstva, ki omogočajo, da se vse to izvede. Odgovoren je tudi za statusne razmere v podjetju. Ker je direktor ocenil, da nekaterih stvari ne more sam dobro izvesti, se je odločil za najem prokurista. Prokurist se je tako vklopil v njegovo delo in kar direktorju ne uspe izvesti, to pokrije prokurist. Prokurist ima enaka pooblastila kot jih ima direktor podjetja.

Slika 3: Proces notranje organizacije v podjetju DEMM



Vir: Lastni vir.

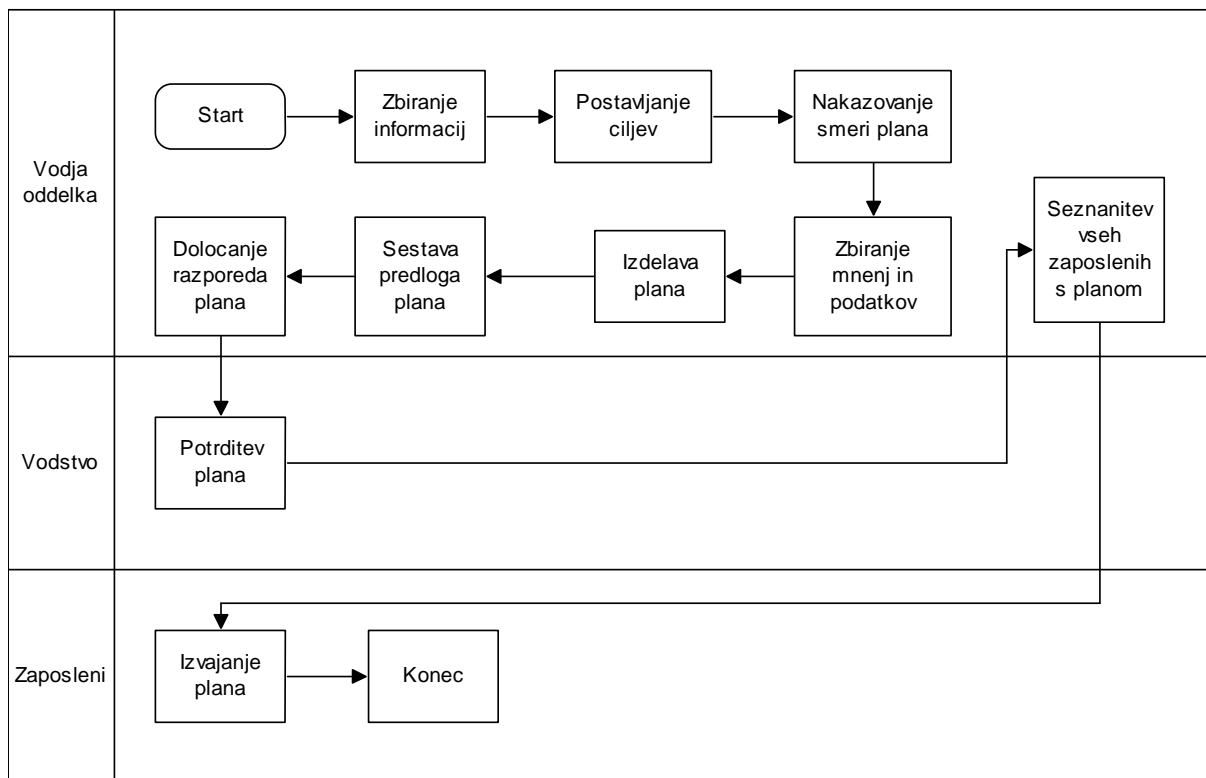
## PRILOGA 4: Proces planiranja v podjetju DEMM

Za ustvarjanje plana so potrebne predhodne informacije. Planiranje izhaja iz trenutnih ali pričakovanih potreb. Plani nastajajo kot posledica teh potreb v podjetju.

V podjetju DEMM se začetek planiranja pojavi ob projektih skozi naročila ali ideje s strani zaposlenih. Ob nastopu dela vodje oddelkov izmenjajo informacije med seboj. Za vsak plan je sklican sestanek. Določen del planov pa je neformalnih, ki potekajo skozi dnevne pogovore. Ko so zbrana mnenja in še več podatkov, pride do predloga plana. Vodja oddelka naredi verbalni predlog plana, ki se na sestanku potrdi in potem gre v pisno izdelavo. Predlog plana vsebuje opis in nosilca plana, predlagane rešitve, časovni raspored reševanja in kontrolne točke. Pri količinskih planih se opredelijo časovne kontrolne točke, pri vsebinskih planih pa vsebinske kontrolne točke.

Plan za letošnje leto je izdelava 8-10 posameznih delov stroja, od katerih bodo nekateri uporabljeni za linijo, avtomatizirano izdelavo trdo vezane knjige v majhni nakladi.

Slika 4: Poenostavljen prikaz procesa planiranja v podjetju DEMM

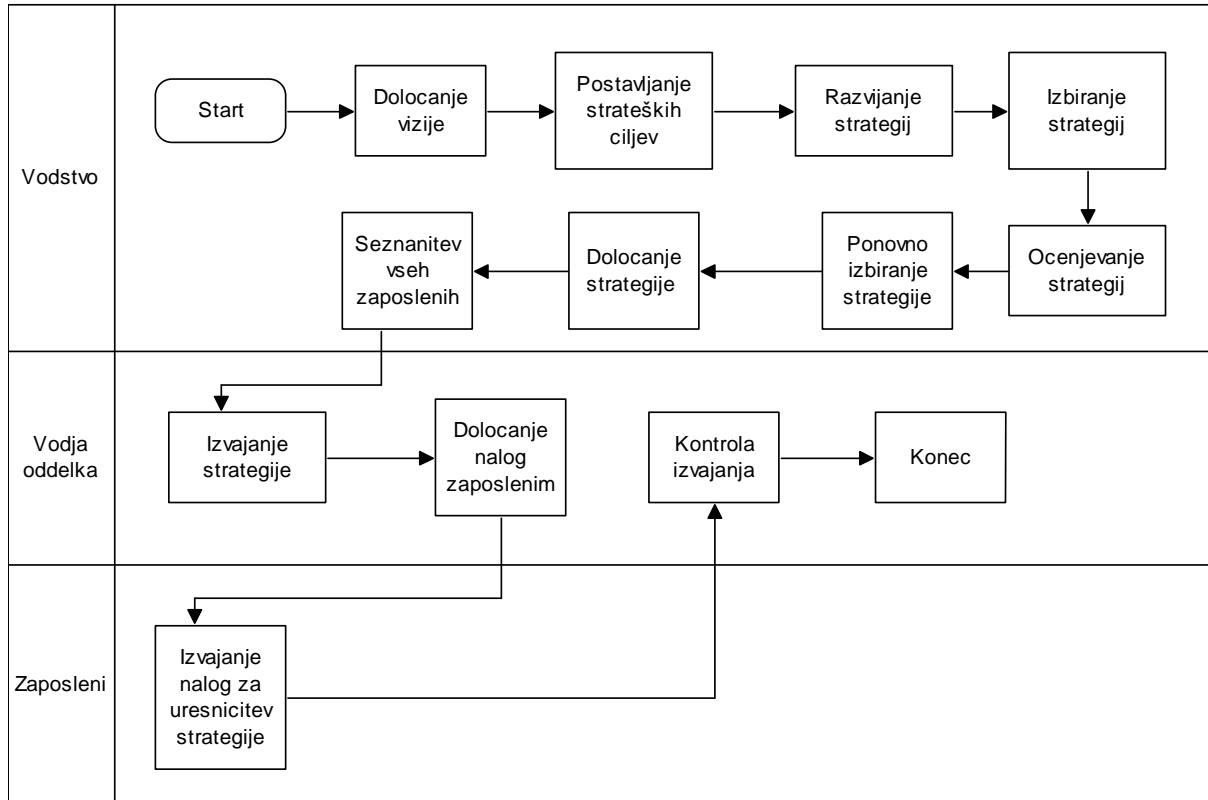


Vir: Lastni vir.

## PRILOGA 5: Proces strategije razvoja v podjetju DEMM

Strategija je del razvoja podjetja, kjer želimo podjetje čim bolje umestiti v zunanje okolje. Da bi to dosegli, moramo dosegati planske cilje in pridobiti zunanje podatke. Pri strategiji razvoja v podjetju DEMM sodelujejo vsi zaposleni.

Slika 5: Poenostavljen prikaz procesa strategije razvoja v podjetju DEMM



Vir: Lastni vir.