

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSEBNOSTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V
MALIH DRUŽINSKIH PODJETJIH**

Ljubljana, marec 2004

ŽIGA JANŠKOVEC

IZJAVA

Študent ŽIGA JANŠKOVEC izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr.ADRIANE REJC in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	2
1.1. Podjetništvo	2
1.2. Opredelitve družinskega podjetja	3
1.3. Posebnosti družinskih podjetij	5
1.4. Prednosti in slabosti družinskih podjetij	6
1.4.1. Prednosti družinskih podjetij	7
1.4.2. Strateške prednosti družinskih podjetij	8
1.4.3. Slabosti družinskih podjetij	8
1.5. Prenos lastništva v družinskih podjetjih	9
1.6. Družinska ustava	11
2. RAZVOJ PODJETIJ	13
2.1. Faze korporativnega razvoja	13
2.2. Razvoj družinskih podjetij	14
2.2.1. Potrebne razvojne faze majhnih podjetij	14
2.2.2. Model razvoja družinskega podjetja po Duhovi	15
2.2.3. Model treh krogov družinskega podjetja po Davisu in Taguiriju	17
2.3. Strategija in strateško planiranje	18
2.4. Proces strateškega planiranja kot pomemben dejavnik pri razvoju podjetij	19
2.4.1. Strateški plan	19
2.4.2. Razlogi, zakaj v malih podjetjih ni strateškega planiranja	20
2.5. Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu	21
2.6. Posebnosti strateškega planiranja v malih podjetjih	22
2.6.1. Posebnosti pri analizi podjetja	22
2.6.2. Posebnosti pri oblikovanju strategije	23
2.6.3. Posebnosti pri izvajanju strategije	23
2.6.4. Posebnosti pri ocenjevanju in kontroli izvajanja strategije	24
3. PRIMER STRATEŠKEGA PLANIRANJA V PODJETJU NTT	24
3.1. Predstavitev podjetja NTT	24
3.2. Predstavitev poslovnega partnerja, podjetja Tibhar	25
3.3. Predstavitev namiznoteniške panoge	26
3.4. Tržni potencial: primerjava med Evropo in Azijo	28
3.5. Analiza ožjega okolja podjetja NTT	29
3.6. Ocenjevanje uspešnosti podjetja NTT	31
3.6.1. Analiza dobičkonosnosti podjetja	31
3.6.2. Analiza investiranja	32
3.7. SWOT analiza podjetja NTT	33
4. PREDLOG STRATEGIJE PODJETJA NTT	34
SKLEP	36
LITERATURA	38
VIRI	40

UVOD

Razmere na slovenskem trgu so se od osamosvojitve naprej začele hitro spreminjati. Poleg političnih je prišlo tudi do velikih ekonomskih sprememb. Slovensko gospodarstvo je postalo tržno, začel se je proces privatizacije, večja odprtost trga pa je omogočila vstop tujim podjetjem in s tem povečala konkurenco. Z vstopom v Evropsko Unijo se bo ta verjetno še povečala, okolje pa bo postalo še manj stabilno in bolj nepredvidljivo. Zato so v današnjem poslovnem svetu uspešni tisti, ki so na takšne razmere pripravljeni in v primeru težav hitro in ustrezno ukrepajo.

Ustanovitev družinskega podjetja pred letom 1991 ni bila možna. Z novo zakonodajo pa so se ustvarili pogoji, ki so omogočili nastanek in razvoj družinskih podjetij. V zahodnih državah so razne statistične raziskave že pokazale na pomembnost družinskih podjetij za posamezna gospodarstva. V diplomskem delu bom prikazal, da imajo tudi v Sloveniji družinska podjetja vse večjo vlogo. Poleg tega je cilj diplomskega dela prikazati pomembnost strateškega planiranja v malih/družinskih podjetjih. Podjetja bodo v današnjih negotovih razmerah lažje preživela boj s konkurenco in se razvijala, če bodo strateško planirala svoje poslovanje. Ne le za velika, ampak tudi za majhna je priporočljiva izdelava poslovnih strategij, s pomočjo katerih bodo lahko managerji sprejemali pravilne strateške odločitve.

Kot konkreten primer bom v diplomskem delu obravnaval družinsko podjetje NTT. S podjetjem sem kot družinski član povezan že od njegove ustanovitve leta 1985. Kasneje sem kot študent občasno pomagal pri raznih opravilih, danes pa sem v podjetju redno zaposlen. Ker je moja želja, da bi se podjetje še naprej razvijalo, je cilj diplomskega dela na podlagi novo pridobljenega znanja in analiz podjetja NTT, postaviti strategijo nadaljnjega razvoja podjetja.

Vsebina diplomskega dela je razdeljena na tri tematsko zaokrožena poglavja. V prvem bom najprej opredelil družinska podjetja in opisal njihove značilnosti. V nadaljevanju bom predstavil prednosti in slabosti družinskih podjetij, posebno pozornost pa bom posvetil problematiki menjave generacij, saj je to eden izmed glavnih razlogov, zaradi katerih gredo družinska podjetja v stečaj. V začetku drugega poglavja bom s teoretičnega vidika razložil njihov razvoj in pokazal, da imajo tudi majhna možnost postati velika, mednarodno priznana podjetja. Nato bom z modelom razvoja malih in srednje velikih družinskih podjetij ter modelom treh krogov, predstavil medsebojno povezanost in odvisnost posameznih elementov družinskega podjetja, ki ga sestavljajo družina, lastnik in podjetje. V nadaljevanju bom opredelil strateško planiranje, pokazal njegovo pomembnost in podal razloge, zakaj v malih podjetjih pogosto ne pride do strateškega planiranja. S pomočjo modela strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu bom prikazal posebnosti strateškega planiranja v malih podjetjih. V tretjem, praktičnem delu diplomskega dela, bom najprej predstavil družinsko podjetje NTT, njegov nastanek in razvoj. Nadaljeval bom z opisom podjetja Tibhar, glavnega partnerja podjetja NTT, in predstavitevijo namiznoteniške panoge. Sledila bo

analiza in ocenjevanje uspešnosti podjetja. V zaključku tega poglavja bom naredil oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti kot osnovo strateškega planiranja, ter predstavil možno strategijo za podjetje NTT. V sklepu diplomskega dela bom povzel najpomembnejše ugotovitve.

1. DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

1.1. Podjetništvo

Podjetje se je kot tipična osnovna celica gospodarstva pojavilo z razvito blagovno proizvodnjo. Ker je podjetje v svoji osnovi gospodarska tvorba, se mora predvsem in pretežno ravnati po ekonomskih motivih. Seveda v njem obstajajo tudi drugi motivi, vendar je glavni razlog prav ekonomski. Če bi ljudje delovali ločeno, ne bi dosegali najboljših ekonomskih rezultatov. Zato prihaja do združevanja ljudi v okvire podjetij, v katerih njihova organizacija zagotavlja, da najbolj uspešno uporabljajo človeške delovne sposobnosti in proizvodna sredstva za pridobivanje ekonomskih dobrin v družbi (Pučko, 1999, str. 1).

Svetovne gospodarske sile podjetništva pred letom 1980 niso priznavale kot posebnega dejavnika gospodarske rasti in ga tudi niso pospeševale z ustrezno gospodarsko politiko, čeprav je bilo že takrat prisotno. Podjetništvo se je dokončno uveljavilo v osemdesetih in devetdesetih letih. V Sloveniji se je pojavilo ob koncu osemdesetih let. Pred tem je živelo znotraj sektorja obrti in tudi znotraj nekaterih družbenih podjetij. Ob koncu osemdesetih let se je zaradi vse večjih gospodarskih problemov v takratni državi Jugoslaviji in ob zakonski sprostitev nastajanja zasebnih podjetij, vse več posameznikov odločilo za vstop v svet podjetništva. Tako se je torej tudi v Sloveniji, z določeno zamudo, uveljavilo podjetništvo kot pomembna gospodarska sila, ki jo je smiselno pospeševati z gospodarsko politiko (Tajnikar, 2002, str. 9).

V ZDA in v Zahodni Evropi, torej v razvitem svetu, je družinsko podjetje že leta in leta ena najpomembnejših oblik podjetništva. Temeljne stvari glede vodenja se v teh podjetjih dogajajo v družinskem krogu. Splošno uveljavljeno mnenje, da so družinska podjetja majhna, je zmotno, saj so znani primeri, ko družine nadzorujejo zelo velike koncerne z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Imena, kot so Playboy Enterprises, Harley-Davidson, Levi Strauss & Co., Ford, Procter & Gamble, DuPont, Wendy's International v ZDA; in BMW, Lego, Tetra Pak, Sainsbury, Bata, Guinness, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz, Marks & Spences v Evropi, pa Mitsubishi v Aziji, dokazujejo, da so družinska podjetja lahko precej več kot lokalne trgovine in gostilne (Vadnjal, 1997, str. 25). Po nekaterih raziskavah je kar 40 odstotkov Fortune 500 podjetij v lasti družine. Sicer pa družinska podjetja prevladujejo predvsem med srednjimi in majhnimi podjetji. Donckels in Frolich sta v okviru projekta Stratos prišla do zanimivih podatkov o majhnih in srednje velikih družinskih podjetjih. Tako je za osem držav, ki so bile vključene v projekt, značilno, da se delež družinskih podjetij med malimi in srednje velikimi podjetji giblje med 52 na Nizozemskem in več kot 80 odstotki v

Avstriji in Nemčiji. Tudi drugi avtorji ugotavljajo, da v Evropi med majhnimi, srednjimi in tudi velikimi podjetji prevladujejo družinska podjetja. Za Ameriko je po nekaterih podatkih ta odstotek celo 92. Tudi v razvitih državah Azije, z izjemo Kitajske, in v Latinski Ameriki predstavljajo podjetja, ki jih nadzorujejo družine, osnovno obliko zasebnega lastništva v večini industrijskih sektorjev (Duh, 2003, str. 37).

1.2. Opredelitve družinskega podjetja

V literaturi ni zaslediti univerzalne opredelitve za družinsko podjetje. Različni avtorji različno opredeljujejo ta podjetja. Vadnjal pravi, da so se v zgodovini raziskovanja tega področja opredelitve razvijale v treh stopnjah. Prva ugotovitev je bila, da v družinskih podjetjih delajo predvsem družinski člani. Avtorji te opredelitve so imeli v mislih predvsem mala podjetja, tako imenovane miši (na primer gostilne, lokalne trgovine, kmetije), saj je družinskih članov le redko na voljo nekaj sto. Naslednje opredelitve so že predvidevale večja podjetja, saj pravijo, da so družinska podjetja tista, v katerih je management podjetja večinoma v rokah družinskih članov. V zadnjem sklopu opredelitev pa že lahko govorimo o razpršenem lastništvu, saj te opredelitve predvidevajo, da je večinski delež podjetja v rokah družinskih članov, ki so pogosto iz več generacij (Vadnjal, 1997, str. 26).

Handlerjeva (Duh, 2003, str. 13) ugotavlja, da se statistični podatki o deležu družinskih podjetij v isti državi razlikujejo med različnimi raziskovalci. Po njenem mnenju prihaja do razlik zaradi različnih kriterijev pri opredelitvah družinskega podjetja, ki jih uporabljajo raziskovalci pri svojem proučevanju. Zato je zelo pomembno, da raziskovalec natančno opredeli proučevana družinska podjetja, ni pa nujno, da se raziskovalci sporazumejo o eni skupni opredelitvi.

V nadaljevanju je naštetih nekaj opredelitev družinskih podjetij, glede na različne kriterije, ki sta jih zbrala Handlerjeva in Vahčič.

Tabela 1: Opredelitve družinskega podjetja

Vidik	Opredelitve
Lastništvo – management	
Alcorn (1982)	"Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija... Če je del delnic v odprti lasti, mora družina podjetje tudi voditi."
Barry (1975)	"Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine."
Barry (1989)	"V družinskem podjetju ima večinski delež družina."
Barnes & Hershon (1976)	"Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine."
Handler (1989)	"Družinska podjetja so tista, kjerasedajo glavne poslovodne funkcije družinski člani."
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988)	"Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom."
Stern (1986)	"Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin."
Soodvisni podsistemi (vpletenost družine v podjetje)	
Beckhard & Dyer (1983)	"Podsistemi v sistemu družinskega podjetja ...vključujejo (1) podjetje kot entiteto, (2) družino kot entiteto, (3) lastnika kot entiteto in (4) povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev."
Davis (1983)	"Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost."
Vahčič (1995)	"Družinsko podjetje zaposluje v prvi vrsti družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek."
Generacijski prenos	
Churchill & Hatten (1987)	"To kar ponavadi razumemo z "družinskim podjetjem"... je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem."
Syms (1992)	"V podjetje morata biti vpleteni vsaj dve generaciji družine."
Ward (1987)	"Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine."
Več pogojev	
Donnelley (1964)	"Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine."
Rosenblatt, de Mik Anderson & Johnson (1985)	"Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje."

Vir: Duh, 1999, str. 122; Glas, 2000, str. 2.

Iz številnih opredelitev različnih avtorjev v tabeli 1 lahko vidimo, da ne obstaja enotna opredelitev družinskega podjetja. Kot sem že omenil, prihaja do razlik v statističnih podatkih o deležu družinskih podjetij, ker različni avtorji pri svojih raziskavah uporabljajo različne kriterije. Ko delamo raziskave ali govorimo o družinskih podjetjih, se moramo torej odločiti za eno izmed opredelitev. Strokovnjaki, ki pri svojih raziskavah upoštevajo lastništvo kot kriterij za razvrstitev teh podjetij, pogosto zajamejo v svoje študije podjetja, za katere ne bi mogli trditi, da so družinska. Veliko je namreč takih, kjer ima posameznik večinski delež, medtem ko ostali člani družine niso v podjetju niti zaposleni, niti udeleženi s svojim kapitalom. Po mojem mnenju zato najbolje opredeljujejo družinsko podjetje "soodvisni podsistemi", saj po eni strani upoštevajo tudi vpletenost družine v podjetje, po drugi strani pa niso preveč natančni pri določanju kriterijev za razvrstitev podjetij, kot je to značilno pri kriterijih, ki upoštevajo generacijski prenos ali celo več pogojev.

1.3. Posebnosti družinskih podjetij

Sprejemanje odločitev v nedružinskih podjetjih je morda lažje, ker naj bi bile vse odločitve racionalne in naj bi vodile k maksimiranju dobička ter večanju vrednosti podjetja, medtem ko gre v družinskem podjetju za mešanico racionalnega razmišljanja in čustvenega obnašanja, kar sta dve precej težko združljivi stvari (Vadnjal, 1999, str. 48). V družinskem podjetju gre za prepletanje poslovnih dogodkov in čustvenih odločitev, vezanih na družino. Tako po eni strani družinske odločitve vplivajo na poslovanje, po drugi strani pa je pogosto družina zapostavljena na račun podjetja, kar ponavadi vodi v konfliktno situacijo.

Družina temelji na čustvih, za katere v običajnih podjetjih ni prostora. Medtem ko je podjetje osnovano na izvajanju nalog, družina načeloma brezpogojno skrbi za svoje člane. V podjetjih se nagradjuje le uspešne, v družini pa se dobiček pogosto deli na enakovredne dele. Družinska podjetja so običajno bolj zaprti sistemi, odvisni več ali manj od družine, saj na ta način podjetje ohranja svojo identiteto in družinsko tradicijo (Zupanič, 2002, str. 11).

Davis in Stern (Duh, 1996, str. 394) ugotavljata, da prepletanje družine in posla zahteva specifično upravljanje in management družinskega podjetja. Zato sta izpostavila nekaj zahtev, ki naj bi jih vodje družinskih podjetij dosegli pri vodenju in upravljanju podjetja (Duh, 1996, str. 394):

- Doseganje in vzdrževanje meje med emocionalnim družinskim področjem ter upravljanjem in managementom.
- Vzpostavitev instrumentov (pravil, mehanizmov), ki olajšujejo reševanje družinskih problemov.
- Razvoj struktur, ki so usmerjene v okolje podjetja in neodvisne od nerešenih družinskih problemov.
- Izgradnja strukture, ki zagotavlja obstoj podjetja tudi ob nastopu določenih družinskih problemov (npr. nasledstvo v vodenju).

Ekonomska neodvisnost, zagotavljanje delovnih mest za družinske člane, zagotavljanje finančne osnove za zadovoljevanje gmotnih in drugih potreb članov družine so želje in motivi večine lastnikov družinskih podjetij. Prav tako želijo imeti pri svojem delu in odločanju čim bolj proste roke. Temeljni cilji družinskega podjetja so pogosto odraz družinskih ciljev, saj je zasebno življenje tesno povezano s poslovanjem podjetja. Med te cilje lahko štejemo zagotavljanje kakovostnih učinkov za doseganje ugleda družine in podjetja v okolju, ohranitev delovnih mest v podjetju, preskrba družine ter ohranitev podjetja v lasti družine (Zupanič, 2002, str. 12).

Ko govorimo o posebnostih družinskih podjetij, ne smemo pozabiti na zelo pomemben dejavnik – dedovanje. Prehod v drugo generacijo preživi le ena tretjina družinskih podjetij in le desetina preživi prehod v tretjo generacijo. Poleg konfliktov in nerazčiščenih odnosov med sorodniki so razlogi za tako slabo statistiko lahko precej bolj stvarni. Predvsem ker zaposleni prevečkrat računajo, da se bodo stvari uredile same od sebe, ko bo prišel čas za to (Vadnjal, 1997, str. 27). Zaradi tega strokovnjaki priporočajo, da naj bi vsako družinsko podjetje imelo skrbno izdelan nasledstveni načrt. Ameriška zakonodaja na primer že sili družinska podjetja v boljše načrtovanje premoženja in tranzicije med generacijami, saj lahko v primeru slabega načrtovanja družina ob dedovanju ali obdarovanju izgubi celo do 60 odstotkov vsega premoženja, in dedičem pogosto ne preostane drugega, kot da podjetje prodajo in plačajo davek, ki ga zahteva država (Vadnjal, 1997, str. 28).

1.4. Prednosti in slabosti družinskih podjetij

V družinskih podjetjih je prednosti običajno več kot slabosti. Lastniki in tudi ostali zaposleni so navadno zelo predani poslu in družini. Znanje, ki so ga nabirali v preteklosti, prenašajo na naslednje generacije. To je prav gotovo ena izmed konkurenčnih prednosti teh podjetij. Med prednosti lahko štejemo tudi dolgoročno razmišljanje lastnikov družinskih podjetij in ne kot v običajnih podjetjih, kjer je pogosto zaslediti željo po hitrem zaslužku in velikih dobičkih. Ustaljenost in stabilnost, ki jo imajo podjetja s takim načinom razmišljanja, je zelo cenjena tudi pri poslovnih partnerjih, saj vedo, da se takšno podjetje ne more čez noč spremeniti in jim zato zaupajo. Glavna prednost teh podjetij pa je nedvomno njihova fleksibilnost, tako v času, delu kot tudi denarju (Vadnjal, 2002).

Vendar pa obstajajo tudi slabosti, zaradi katerih je družinsko podjetje lahko precej ranljivo. Med slabosti lahko štejemo togost poslovanja in vodenja, čustvene vplive na poslovanje, družinske konflikte, problem voditeljstva in legitimnosti ter nasledstvo.

1.4.1. Prednosti družinskih podjetij

Fleksibilnost v času, delu in denarju

Lastniki in vsi zaposleni družinski člani se dobro zavedajo, da je od njihove predanosti delu in s tem poslovne uspešnosti odvisna njihova prihodnost, zato ne oklevajo, če je potrebno delati štirinajst ur in obenem prejemati plačo, ki ni večja od povprečne. Za mnoga družinska podjetja je to nekaj običajnega. Tudi, če bodo morali potrpeti kak dan, če "prvega" ne dobijo plače, ker zaradi neplačanih terjatev še ni denarja na računu, se ne bo nihče pritoževal. Kadar je potrebno sprejeti kakšno pomembno odločitev, pa niso potrebne dolge razprave (Vadnjal, 2002).

Predanost poslu in družini

Ustanovitelji družinskih podjetij postanejo zaradi vloženega truda v preteklosti čustveno navezani na podjetje. Tudi ostali družinski člani običajno čutijo družinsko odgovornost za njegov uspeh, zato so v svoje podjetje pripravljeni vložiti več energije, kot bi jo vložili v kakšno drugo podjetje. Če je klima v njem pozitivna, zagnanost družine potegne za sabo še nedružinske člane, ki so zaposleni v podjetju (Žgajnar, 2000, str. 8).

Prenašanje znanja iz roda v rod

Družinska podjetja s svojim delovanjem pogosto razvijejo posebna tehnična in komercialna znanja, ki se prenašajo iz roda v rod. Konkurenčne prednosti, ki s tem nastanejo, lahko ta podjetja s pridom izkoristijo. Znanje, ki bi bilo sicer dostopno širši javnosti, tako ostane v krogu družine (Žgajnar, 2000, str. 8).

Razmišljanje na dolgi rok

V nedružinskih podjetjih je velikokrat prisotna želja po hitrem zaslužku, ki vodi v nepremišljena dejanja in pogosto tudi v propad podjetij. Nasprotno so urejeni odnosi in stabilno poslovanje v družinskem podjetju odlična podlaga za dolgoročno razmišljanje, ki mu omogoča zmerno rast in s tem dolgoročno preživetje (Vadnjal, 1997, str. 29).

Stabilna kultura

Vrednote in običaji posamezne družine so pomemben dejavnik za uspešno poslovanje podjetja. Pogosto ima stabilna kultura, ki je prisotna v nekem družinskem podjetju, zelo pozitiven vpliv na zaposlene, ki se sčasoma prilagodijo kulturi in jo v večini primerov tudi sprejmejo (Novak, 2001, str. 11).

Hitro sprejemanje odločitev

V nasprotju z nedružinskimi podjetji, kjer je za sprejemanje pomembnih odločitev potrebna odobritev na več ravneh in veliko časa, v odločanje pa je vključeno večje število ljudi, je v družinskih podjetjih za to odgovorna le ena ali največ dve osebi. Za sprejemanje odločitev je zato potrebno pridobiti le soglasje glavnega nosilca in projekt se lahko začne, kar daje tem podjetjem veliko konkurenčno prednost (Vadnjal, 1996, str. 19).

Zanesljivost in ponos

Ljudje na vodilnih položajih v družinskih podjetjih se ne menjavajo pogosto, zato so poznanstva, ki si jih ustvarijo s svojimi poslovnimi partnerji dolgotrajna. To dobro vpliva na poslovne partnerje in jim daje občutek zaupanja in zanesljivosti. V tujini se je že pred časom pokazalo, da so naložbe v družinska podjetja varnejše kot naložbe v druga podjetja (Novak, 2001, str. 11).

1.4.2. Strateške prednosti družinskih podjetij

Fowler je opazil šest značilnosti, ki prispevajo k uspešni poslovni strategiji večine teh podjetij. Te značilnosti so temelj za razvoj osrednjih sposobnosti in nastanek konkurenčnih prednosti podjetja (Fowler, 2001):

- dolgoročna vizija – ker dolgoročno gledano ostaja lastnik podjetja isti, razvijajo družinska podjetja dolgoročne poslovne strategije in jim profit na kratek rok praviloma ni najpomembnejši;
- lojalnost – kupci in zaposleni vidijo v usmerjenosti na dolgi rok teh podjetij prednost, zaradi česar jim ostajajo zvesti in lojalni;
- nižji strošek kapitala – družinska podjetja ne le, da imajo dolgoročno vizijo, ampak imajo tudi prednost nižjih stroškov kapitala. To je predvsem rezultat reinvestiranja dobička v nadaljnji razvoj namesto izplačevanja dividend, kot to počno večja podjetja;
- tržne niše – večina družinskih podjetij se usmeri prav na tržne niše. Družinska podjetja lahko razvijejo edinstvene sposobnosti za te ozke trge in si ustvarijo konkurenčne prednosti ter postavijo prepreke za nove konkurente;
- fleksibilnost – ker je običajno lastnik hkrati tudi manager podjetja, lahko sprejema odločitve hitro in sam, brez sklicevanja sestankov. Zaradi tega so ta podjetja dovolj fleksibilna in hitra, da premagajo konkurenco;
- odnos do strank – ker je lastništvo in upravljanje prepleteno, je odnos do strank zelo osebni in pogosto poteka na najvišji ravni.

1.4.3. Slabosti družinskih podjetij

Družinski konflikti

V družinskem podjetju gre za prepletanje dveh težko združljivih sistemov. Na eni strani imamo družino, kjer igrajo veliko vlogo čustva, na drugi strani pa poslovni sistem, kjer prevladuje racionalno razmišljanje, glavni cilj pa je večanje dobička in vrednosti podjetja. Vse to lahko vodi v različne konflikte (Vadnjal, 1999, str. 48).

Togost

Stabilnost, ki sem jo opisal med prednostmi družinskih podjetij, se lahko hitro sprevrže v togost poslovanja. Ta se lahko kaže kot navezanost na preteklost. Lastnik se na primer lahko

tako naveže na določeno proizvodno linijo ali tržno nišo, ki je bila v preteklosti odločilna za poslovanje podjetja, da ni pripravljen sprejeti novih zahtev. Problem se pojavi tudi, če starejša generacija ni naklonjena investiranju, mlajša pa običajno nima dovolj finančnih sredstev, da bi imela ključno besedo pri odločitvah o investiranju (Fowler, 2001).

Čustveni vplivi na poslovanje

Čustvena dinamika je tista, ki pogosto preprečuje uspešno izvajanje poslovne strategije. Slabosti, ki lahko nastanejo zaradi čustvene dinamike, je več. Na primer zapostavljanje pomembnih problemov. Če bi bila določena poslovna odločitev vzrok za konflikte med družinskimi člani, se bo lastnik verjetno odločil, da bo ohranil harmonijo v družini, ne pa uresničeval strategijo, ki bi povzročala spor. Rezultat je lahko slabša poslovna uspešnost (Fowler, 2001).

Problem voditeljstva in legitimnosti

Ko pride oblast podjetja v roke druge generacije, se pogosto zgodi, da se dediči ne morejo dogovoriti, kdo bo novi vodja. Dediči pogosto dobijo enake deleže in s tem enako formalno moč. Zato je pomembno, da predhodni vodja dovolj zgodaj naredi nasledstveni plan, v katerem določi naslednika in prepreči možne spore (Žgajnar, 2000, str. 12).

Nasledstvo

Prenos lastništva iz prve generacije v drugo preživi le ena tretjina podjetij, iz druge v tretjo pa le ena sedmina. Razlogov za to je veliko (Vadnjal, 1997, str. 26). Tej problematiki se bom podrobneje posvetil v naslednji točki.

1.5. Prenos lastništva v družinskih podjetjih

Prenos podjetja v naslednjo generacijo je eden največjih izzivov družinskega podjetja. Mnogo podjetij brez ustreznega planiranja ne preživi procesa, čeprav je posel dobičkonosen in narašča. Trenutno dve tretjini podjetij nima plana za prenos lastništva v roke naslednje generacije, ki bi jih vodil skozi to kritično obdobje (Connella, 2001).

Veliko majhnih podjetij je hkrati tudi družinskih. Ker lastnik-ustanovitelj priskrbi začetni kapital, ima tudi glavno vlogo pri sprejemanju pomembnih odločitev v podjetju. Dokler je podjetje majhno, običajno vse poteka uspešno, problemi pa nastanejo, ko začne podjetje rasti. Za rast podjetja je potrebno zagotoviti dodatni kapital, ki ga lastnik nima in mora poiskati druge vire financiranja. Tudi število pomembnih odločitev v podjetju postane preveliko za enega samega človeka. Zato mora lastnik zaposliti dodatne ljudi, pri tem pa se pogosto odloči za zaposlitev svojih najbližjih, torej otrok in ostalih sorodnikov, namesto manj poznanih zunanjih ljudi, z zahtevami po visokem plačilu. Slej ko prej lastnik v podjetje privabi še druge družinske člane, bodisi ker je družina že tako ali tako tesno povezana s poslom, bodisi ker lastnik nujno potrebuje pomoč, ker sam ne more več voditi podjetja. Na tak način preide

"očkovo" ali "mamino" podjetje v "naše" podjetje. Koristi pri zaposlovanju družinskih članov imajo oboji, tako lastnik, kot tudi otroci oziroma sorodniki. Družinski člani so zelo dragoceni, ker so za to, da bo podjetje uspelo, pripravljeni delati več za manjšo plačo od običajne. Po drugi strani pa se kljub temu, da niso pravno formalno delničarji podjetja, dobro zavedajo, da bodo podjetje najverjetneje nekoč v prihodnosti podedovali. Problem je, ker po statističnih podatkih preživi prehod v drugo generacijo le tretjina podjetij, v tretjo pa le okoli deset odstotkov (Hunger, 1996, str. 376). Eden od razlogov za propad družinskih podjetij pri prehodu iz ene generacije v drugo, je tudi nepoznavanje vseh plati posla s strani mlajše generacije. Zato mora lastnik potem, ko je določil svojega naslednika, le-tega uvesti v posel. Spoznati ga mora tako z dobrimi, razburljivimi, slabimi, kot tudi umazanimi platmi posla (Beach, 1998).

Izbiranje naslednika je lahko za lastnika, ki ne želi prizadeti nikogar od družinskih članov, zelo težka naloga. Vendar mora pri tem misliti predvsem na koristi podjetja. Strokovnjaki priporočajo izbiro takega naslednika, ki je že do tedaj aktivno sodeloval v podjetju, ki pozna panogo in ima interes nadaljevati tradicijo. Starost ima sicer določeno vlogo pri izbiri naslednika, vendar pa je lahko to mesto dodeljeno tudi kateremu izmed mlajših otrok, če se pokaže, da ima boljše sposobnosti. Nenazadnje lahko postane voditelj podjetja tudi eden izmed zaposlenih, ki sploh ni član družine (Beach, 1998). Do tega spoznanja so prišli tudi v finskem podjetju Ahlstrom. Ko so razumeli, da je potrebno ločiti vlogo družine, lastništva in managementa, so prišli do ugotovitve, da je potrebno naslednika izbirati izključno, glede na sposobnosti. Pozabiti je potrebno na družinske vezi in izbrati najboljšo možno rešitev, pa čeprav na vodilnem mestu ne bo več član družine (Magretta, 1998, str. 121).

Ena izmed možnosti, ki je vse bolj priljubljena, je delitev nasledstva med dva ali več naslednikov. Pri tem je potrebno paziti, da imata-jo nasledniki podobne cilje, vrednote ter stopnjo zavzetosti in da se medsebojno dobro razumejo. To hkrati pomeni, da delitev vodstva med več naslednikov ne sme biti zadnji izhod, ker se pač lastnik ni mogel odločiti, komu naj zaupa vodstvo.

Churchill in Hatten (Hunger, 1996, str. 376) sta opozorila na nekaj razlogov za neuspešen prenos lastništva v novo generacijo:

- Podedovano bogastvo lahko uniči željo po poslovnem dokazovanju.
- Ustanovitelj ne dopušča spreminjanja podjetja.
- Preveliko posvečanje podjetju pomeni zanemarjanje družine.
- Finančna rast podjetja ne more slediti višanju življenjskega stila družine.
- Družinski člani niso pripravljeni delati v podjetju.
- Pogosti konflikti v družini zaradi podjetja.

Zato avtorja predlagata, da naj bi šlo podjetje skozi štiri faze.

Lastnik sam vodi podjetje

Prva faza se začne z ustanovitvijo podjetja in se nadaljuje, dokler v podjetje ne vstopi eden izmed družinskih članov in se zaposli za poln delovni čas. Družina že delno vpliva na poslovanje, vendar nima neposredne vloge v podjetju. V tej fazi sta podjetje in ustanovitelj še vedno ena celota.

Uvajanje nove generacije

Otroci se začnejo spoznavati s poslom že zelo zgodaj skozi pogovor z očetom in mamo v vsakdanjem življenju družine. Še bolje spoznajo podjetje in delo v njem s popoldanskim delom in delom med počitnicami. Če se je v prvi fazi samo ustanovitelj poistovetil s podjetjem, se sedaj cela družina identificira z njim. Družina in podjetje postaneta eno.

Partnerstvo med generacijama

Do partnerstva lahko pride takrat, ko eden od otrok ustanovitelja pridobi dovolj poslovnih in managerskih sposobnosti, da lahko sodeluje vsaj pri nekaterih ključnih odločitvah. Naslednja naloga sina ali hčerke je pridobiti spoštovanje s strani ostalih zaposlenih in drugih managerjev ter dokazati, da bo v prihodnje sposoben(na) voditi podjetje. Problem v tej fazi je lahko nepripravljenost ustanovitelja deliti avtoriteto s svojim otrokom. Sčasoma večina pomembnih odločitev preide v roke sinov in/ali hčera.

Prenos moči

Ko ustanovitelj ne more več voditi podjetja, lahko naredi dvoje. Ali podjetje proda ali pa ga prepusti mlajši generaciji. Pogosto ustanovitelj zasede neko manj pomembno funkcijo v njem, eden izmed otrok pa prevzame mesto direktorja podjetja. Na žalost nekateri ustanovitelji še naprej vtikajo nos v poslovanje podjetja in s tem nenamerno spodkopavajo vodilno pozicijo njegovega naslednika. Temu problemu se je moč izogniti tako, da nasledniki izplačajo ustanovitelja in se ta popolnoma odstrani iz podjetja ter omogoči novi generaciji, da se sama sooči z izzivi spreminjajočega se poslovnega sveta.

1.6. Družinska ustava

Kot sem že omenil, je eden od načinov, kako zmanjšati konflikte in izboljšati kakovost vodenja v podjetjih, razvijanje formalnih, napisanih dokumentov o zaposlovanju družinskih članov. Nekateri člani so na primer odlični v opravljanju posameznih poslov, vendar pa ne bi bili sposobni voditi celotnega podjetja, zato je bolje, da vlogo voditelja prevzame nekdo drug. Tudi medsebojna pomoč in učenje lahko zmanjšata razdor v podjetju in ohranita njegovo sposobnost preživeti, ko se predaja vodstvo podjetja v roke naslednje generacije (Connella, 2001). Tudi Beach (1998) se strinja, da bi bilo dobro imeti nek družinski dokument, v katerem bi pisalo, da lahko postane naslednik tisti, ki ima ustrezno izobrazbo. Da bi se preprečila bodoča nesoglasja o vlogi družinskih članov in tudi ostalih zaposlenih v podjetju, je potrebno jasno opredeliti njihove vloge in odgovornost v podjetju.

Vadnjal pravi (1997, str. 28), da je v nasprotju z nedružinskimi podjetji, kjer je pogosto prisotna želja po čim hitrejšem zaslužku, v družinskih podjetjih bolj pomembno dolgoročno razmišljanje. Prav razmišljanje na dolgi rok daje družinskemu podjetju določeno stabilnost, ki mu omogoča zmerno rast.

Da bi podjetje raslo, se morajo strinjati vsi zainteresirani družinski člani. Na to kažejo tudi izkušnje iz tujine, saj so mnoga velika mednarodno poznana družinska podjetja že zelo zgodaj dosegla soglasje vseh zainteresiranih o tem, kaj sploh želijo. Če se torej neka družina oziroma družinsko podjetje strinja, da je potrebno za dolgoročno preživetje doseči zmerno rast podjetja in so pripravljeni svoje zasebne interese podrediti poslovnim, lahko to strnejo v dokumentu, imenovanem družinska ustava. Le-ta sicer nima pravno formalne veljave, vendar vseeno daje družinskim članom moralno obvezo, da delujejo v skladu z njo. Posebno pozornost je potrebno posvetiti tudi prepletanju dveh sistemov: družine in podjetja oziroma skrbeti, da ne pride do prevlade enega sistema nad drugim. Lahko pride do prevelikega vpliva družinskih interesov na posle. Da do tega ne bi prišlo, je potrebna profesionalizacija poslovanja. To pomeni, da naj bi se ljudje v službi vedli kot profesionalci, v krogu svoje družine pa kot družinski člani (Vadnjal, 1997, str. 29).

V finskem družinskem podjetju Ahlstrom so sestavili dokument družinskih vrednot in politike, s katerim so združili poglede na poslovanje podjetja. Vanj so zapisali pravice in odgovornosti lastnikov. Pisanje dokumenta jih je spomnilo, kako pomembno je podjetje za družino tako z vidika družbenega kot tudi finančnega statusa. V njem so določene splošne smernice o tem, kakšno naj bi bilo poslovanje podjetja in njegova strategija. Dokument govori o družinski ureditvi, nadzornem svetu, določa njegovo sestavo ter pogoje za njegovo članstvo. Posebna pozornost je posvečena tudi kritičnim zadevam, kot so višina dividende in nasledstvo. Zasluge, da je podjetje preživelo že štiri menjave generacij, gre pripisati tudi družinski ustavi. V tem času je podjetje zraslo iz majhnega družinskega podjetja v veliko globalno orientirano podjetje, vredno 3,3 milijarde dolarjev (Magretta, 1998, str. 119).

Iz primera podjetja Ahlstrom vidimo, da imajo tudi družinska podjetja neomejene možnosti razvoja, zato bom v začetku naslednjega poglavja opisal razvoj podjetij, kasneje pa še strateško planiranje kot pomemben dejavnik preživetja in razvoja podjetij.

2. RAZVOJ PODJETIJ

2.1. Faze korporativnega razvoja

Vsako družinsko podjetje in tudi večina ostalih novoustanovljenih podjetij je na začetku malih. Od mnogih dejavnikov je odvisno, kako se bodo podjetja razvijala in rasla, med najpomembnejše pa prav gotovo sodijo zavzeto in strokovno delo ter strateško planiranje poslovanja.

Za boljše razumevanje, kako podjetja rastejo, je Chandler razvil tako imenovani vzorec strukturalnega razvoja. V njem so tri strukturalne faze, ki so jih dokončno specificirali Thain, Scott in Tuason (Hunger 1996, str. 230).

Enostavna struktura

V tej fazi so predvsem mala, novoustanovljena podjetja. Managerji teh podjetij, ki so običajno kar njihovi lastniki oziroma ustanovitelji in kamor spada večina družinskih podjetij, sprejemajo vse pomembne odločitve sami, saj poznajo podjetje do potankosti. Redka podjetja imajo v tej fazi oblikovano strukturo, ki omogoča podjetnikom, da neposredno nadzorujejo aktivnosti vseh zaposlenih. Planiranje je običajno kratkoročno. Podjetniki opravljajo tipične managerske posle, kot so planiranje, organiziranje, kontroliranje. Ker so sami zadolženi za vse te posle, je vprašanje, kako dobro jih lahko opravijo. Glavna prednost podjetij v tej fazi je njihova fleksibilnost in dinamičnost. Podjetnikova volja in zagnanost spodbujata podjetje k nadaljnji rasti. Največja slabost malih podjetij pa je, da je praktično vse odvisno od ene osebe – podjetnika. Podjetnik oziroma lastnik je tisti, ki se bo dopoldan posvečal podrobnostim, kot je na primer pregledovanje pošte, popoldan pa bo razmišljal o splošni strategiji podjetja.

Funkcionalna struktura

Bistvena sprememba v tej fazi je, da na čelu podjetja ni več samo en podjetnik, temveč skupina ustrezno usposobljenih managerjev. Največja prednost podjetij v drugi fazi je njihova koncentracija in specializacija v eni panogi, ki je lahko tudi slabost. Dokler je ta panoga privlačna in profitabilna, je podjetje lahko zelo uspešno. V trenutku, ko želi funkcionalno strukturirano podjetje z diverzifikacijo svojih proizvodov preiti v druge panoge in na nove trge, pa te njihove prednosti ni več. Lahko pride do tako imenovane krizne avtonomije, ker managerji dajejo premalo svobode vodjem poslovnih oddelkov.

Oddelčna struktura

V to fazo štejemo predvsem velika diverzificirana podjetja in korporacije. Odločanje je običajno decentralizirano, podjetja pa se razvijajo in širijo z diverzificiranjem proizvodnih linij ter pokrivanjem čim večjega števila trgov. Vrhovno vodstvo takih podjetij pušča svojim podružnicam proste roke pri odločanju in ga zanimajo predvsem njihovi rezultati. Če bi na podružnice gledali kot na samostojna podjetja, bi jih šteli med podjetja, ki se nahajajo v drugi

fazi. Glavna prednost korporacij v tej zadnji fazi so praktično neomejena sredstva. Največja slabost pa je prav njihova velikost in kompleksnost.

2.2. Razvoj družinskih podjetij

Za majhna podjetja je značilno, da so ali v prvi fazi in imajo enostavno strukturo ali pa skušajo preiti v drugo fazo, kjer so podjetja s funkcionalno strukturo. Ker je večina družinskih podjetij majhnih, to velja tudi zanje. Zelo pomembno vlogo pri prehodu podjetij med fazami ima strateško planiranje. Za uspešna podjetja velja, da bodo sčasoma prešla v drugo strukturalno fazo. Podjetja s poslovnimi načrti imajo torej prednost pred ostalimi, vendar jim to ne zagotavlja gotovega prehoda med fazami. Churchil in Lewis sta predlagala in opisala pet podfaz razvoja, skozi katere se prebijajo majhna podjetja pri prehodu iz prve (enostavna struktura) v drugo fazo (funkcionalna struktura) korporativnega razvoja (Hunger, 1996, str. 373).

2.2.1. Potrebne razvojne faze majhnih podjetij

Obstoj

Za podjetja v tej fazi je značilno, da imajo enostavno organizacijsko strukturo, da podjetniki-lastniki sodelujejo pri vseh poslih in neposredno nadzorujejo podrejene. Ukvarjajo se predvsem s problemi pridobivanja strank in razvijanjem prodajnih poti za svoje proizvode.

Preživetje

Podjetja, ki so sposobna pridobiti in tudi zadržati zadovoljiv tržni delež, lahko vstopijo v fazo preživetja. Njihova naloga je zagotavljati dovolj finančnih virov za nadaljnjo rast podjetja, da bodo lahko zadovoljevali potrebe trga, na katerega so vstopili. Podjetja, ki jim ne uspe doseči dovolj visokega denarnega toka, bodo porabila ves začetni kapital in propadla.

Organizacijska struktura podjetij v tej fazi je še vedno enostavna. Glavna naloga lastnikov je zaposliti človeka, ki jim bo pomagal pri ključnih nalogah, saj je podjetje že preveliko, da bi samo eden človek lahko obvladoval celotno poslovanje. Ker je težko najti človeka, ki bi mu popolnoma zaupali, podjetniki največkrat poiščejo nekoga iz družinskega kroga, kar pa običajno ni najbolj pametna rešitev. Bolje bi bilo zaposliti nekoga z ustrezno izobrazbo, ki bi bil pripravljen delati za povprečno plačilo.

Uspeh

Že samo ime faze nam pove, da vanjo sodijo uspešna podjetja. Dobički so že tako visoki, da bi podjetja lahko del dobička reinvestirala. Druga možnost je, da zaslužek porabijo v zasebne namene. To je seveda odvisno od podjetnika-lastnika. On je tisti, ki še vedno odloča o vseh ključnih stvareh, medtem ko se podjetje počasi spreminja v podjetje s funkcionalno strukturo.

Nekatera podjetja na tej ravni razvoja se odločijo za bolj sproščeno poslovanje, katerega glavni namen je stabilnost podjetja. Razloga za to odločitev sta lahko bodisi tržna niša, ki ne dovoljuje nadaljnje rasti in razvoja, bodisi lastnik sam, ki je zadovoljen z velikostjo podjetja, ko še lahko udobno vodi vse posle. Druga podjetja se rajši odločijo za rast in so pripravljena tvegati vsa razpoložljiva sredstva. Običajno niti to ni dovolj. Na tej točki se pokaže sposobnost podjetnikov-lastnikov po pridobivanju dodatnih finančnih sredstev in zaposlovanju dodatnih managerjev, ki so pripravljeni vložiti veliko truda in energije za nadaljnjo rast podjetja.

Vzlet

Na tej stopnji bi morala imeti podjetja že čvrsto funkcionalno strukturo. Managerji imajo dobro izdelane organizacijske in strateške plane, eden od problemov, s katerimi se soočajo, pa je, kako doseči nadaljnjo hitro rast in kje dobiti dovolj denarja za njeno financiranje. Sprva imajo lastniki-podjetniki pri pomembnih odločitvah še vedno glavno besedo. To je hkrati tudi največja nevarnost, ki preži na podjetje v tej fazi. Če na primer lastnik-podjetnik nima dovolj managerskih sposobnosti, vendar kljub temu želi zadržati popolno kontrolo pri ključnih odločitvah, obstaja velika nevarnost, da bo podjetje začelo stagnirati. Zato se na tej stopnji pokaže, ali je podjetnik pripravljen na tranzicijo iz majhnega v veliko podjetje. Do sedaj so večino ključnih pozicij zasedali sorodniki in znanci, od sedaj naprej pa morajo te pozicije zasedati zunanji managerji, ki bodo na profesionalen način pomagali lastniku pri tej tranziciji.

Zrelost

Podjetja v tej fazi so lahko še vedno majhna ali srednje velika, vendar imajo že večino lastnosti večjih podjetij. Postajajo vse bolj prepoznavna in pomembna sila razvoja v svojem okolju. Njihove glavne skrbi so še vedno financiranje hitre rasti podjetja ter ohranitev fleksibilnosti in podjetniškega duha.

2.2.2. Model razvoja družinskega podjetja po Duhovi

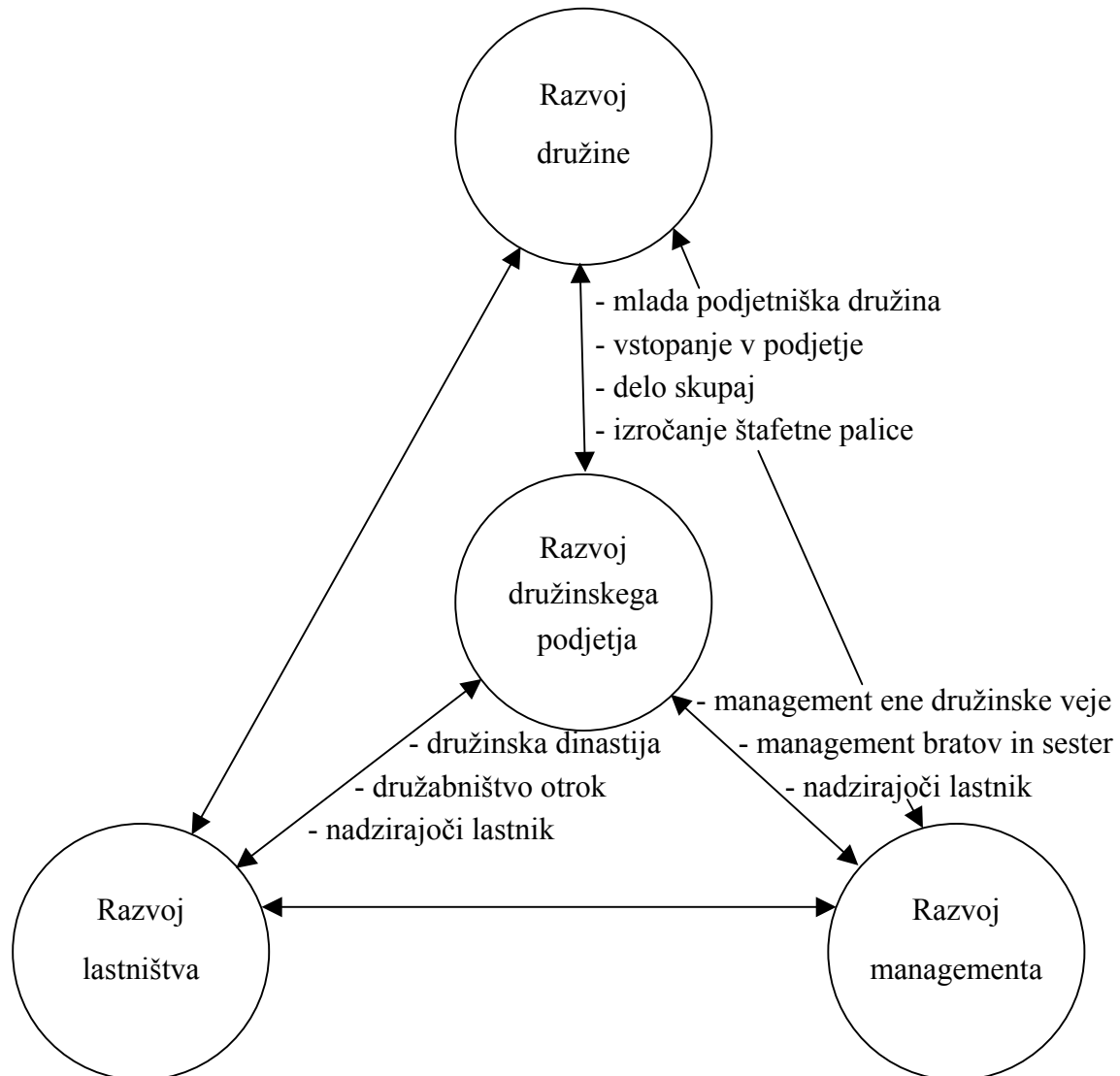
Model razvoja majhnih in srednje velikih družinskih podjetij, ki je predstavljen v nadaljevanju, je Duhova (2003, str. 117) zasnovala na spoznanjih, pridobljenih s preučevanjem slovenskih družinskih podjetij in je prvi tovrstni model v Sloveniji.

Razvoj družinskega podjetja je odvisen od treh podsistemov, ki se medsebojno prepletajo in sčasoma spreminjajo. Prvi od teh je družina, ki poleg lastništva in managementa odločilno vpliva na obstoj in razvoj družinskega podjetja. Družina je tudi lastnik podjetja in obenem vodi družinsko podjetje. Družinski člani zasedajo v njem različne vloge, ki se v času spreminjajo, s tem pa prihaja do sprememb tudi v celotnem družinskem podjetju. Na razvoj družinskega podjetja pomembno vpliva (Duh, 2003, str. 118):

1. spreminjanje družine skozi čas
2. spreminjanje lastništva (predvsem strukture lastništva)

3. spreminjanje managementa (predvsem strukture managementa)

Slika 1: Ponazoritev soodvisnosti razvoja družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja



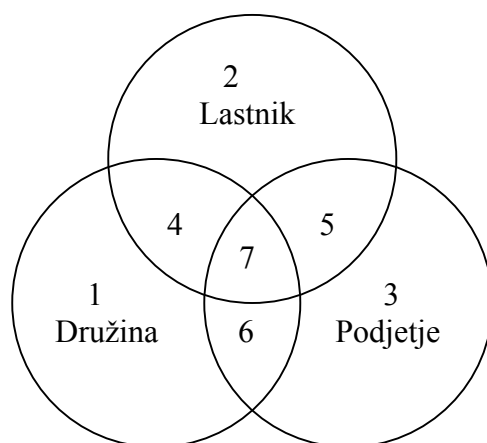
Vir: Duh, 2003, str. 119.

Vsi trije podsistemi se sčasoma spreminjajo in vplivajo drug na drugega. Predvsem spreminjanje lastništva in managementa močno vplivata na spreminjanje družine skozi čas. Za družino je značilna enosmerna pot pri napredovanju iz ene stopnje v drugo, medtem ko lahko razvoj lastništva in managementa ostane nespremenjen skozi več generacij, možen pa je tudi povratek na predhodno stopnjo razvoja (Duh, 2003, str. 118).

2.2.3. Model treh krogov družinskega podjetja po Davisu in Taguiriju

Model treh krogov ponazarja vire konfliktov in prioritet v družinskih podjetjih. Model, ki sta ga razvila Davis in Taguiri leta 1982 razlaga, kako so posamezniki povezani s podjetjem. V njem lahko nastopajo bodisi kot lastniki, družinski člani ali kot zaposleni. Prekrivanje krogov ponazarja, da lahko posamezniki sodelujejo v eni, dveh ali celo vseh treh vlogah hkrati (Magretta, 1998, str. 117).

Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Magretta, 1998, str. 117.

S pomočjo modela lahko razložimo, kako prihaja do napetosti v teh podjetjih. Z ločevanjem osebnih in poslovnih interesov tistih, ki so povezani s podjetjem, lahko model vodilnim v družinskih podjetjih pomaga pri reševanju in preprečevanju raznih problemov. (Magretta, 1998, str. 117). Model je lahko tudi odlično orodje za razumevanje dinamike podjetja in vseh, ki so z njim povezani. Hkrati pa je primeren za opazovanje razvoja družinskih podjetij od njihovega nastanka do velikih korporacij (Gersick, 1999, str. 287).

Če je model treh krogov primeren za opazovanje razvoja družinskega podjetja, pa je izbira ustreznih poslovnih odločitev postala pogoj za njegov uspešen razvoj. Do njih bodo podjetja najlažje prišla, če bodo imela predhodno izdelane strateške plane. V nadaljevanju bom zato pokazal, kako pomembno je, da v podjetju dovolj zgodaj razvijejo proces strateškega planiranja.

2.3. Strategija in strateško planiranje

Vedno bolj negotova prihodnost in stagnirajoči trgi so v 60-tih in 70-tih letih podjetja prisilili k usmeritvi v prihodnost. Vedno več podjetij je v svoje poslovanje začelo vpeljevati strateško planiranje. Cilj tega planiranja je bilo predvidevanje prihodnjih trendov in dogodkov z namenom, da se lahko kljub kompleksnosti in negotovosti v okolju podjetja pravočasno preoblikujejo in uresničijo ustrezne strategije (Duh, 1999, str. 62).

Vsako podjetje ima svojo strategijo, čeprav je na prvi pogled ni opaziti. Lahko je neformalna, neplanirana, mogoče se je podjetje ne zaveda ali jo celo zanika, vendar strategija kljub temu obstaja. Za nobeno podjetje ne moremo trditi, da je popolnoma fleksibilno ali popolnoma toga. Torej lahko rečemo, da se podjetja ob določenih danih dejavnikih v daljšem časovnem obdobju spreminjajo. Na podlagi dejanj in investicij, ki jih podjetje izvaja, lahko določimo nek vzorec, ki je značilen za to podjetje. Ta vzorec oziroma delovanje podjetja lahko analiziramo, identificiramo in spreminjamo. Imenujemo ga strategija (Segev, 1997, str. 1).

V vsakem podjetju imamo torej strategijo. Vendar to ne pomeni, da lahko lastniki podjetij in managerji sedijo križem rok. Nasprotno, ravno od njih je odvisno ali bo strategija dobra ali slaba. Lastniki podjetij, predvsem pa managerji, bi se morali zavedati pomembnosti strateškega planiranja, ki lahko znatno pripomore k boljšim poslovnim rezultatom.

Raziskave so pokazale, da podjetja s strateškim planiranjem dosegajo boljše rezultate od tistih brez. Prav tako se je izkazalo, da je velika večina podjetij po uvedbi strateškega planiranja uspešnejša kot pred tem, in da le redka ostanejo na isti ravni ali da se jim rezultat celo poslabša. Obstaja tudi velika povezanost med okoljem podjetja in njegovo strategijo, strukturo in procesi. Če se na primer okolje, v katerem podjetje deluje, spreminja, bo podjetje s strateškim planiranjem ustrezno ukrepalo. Strategijo bo poskušalo prilagoditi spremenjenim razmeram, ki so nastale, in zopet so raziskave pokazale, da so taka podjetja uspešnejša. Vendar pogosto strateški plan ni formalen ali nekje napisan. Posebno za majhna podjetja je značilno, da izvajajo proces planiranja bolj neformalno. Število odgovornih je v takih podjetjih običajno zelo majhno. To pomeni, da se lahko relativno pogosto dobivajo na sestankih, kjer rešujejo tekoče probleme in planirajo naslednje korake. Seveda je popolnoma druga zgodba, ko govorimo o velikih podjetjih. V tipičnem velikem podjetju imamo strateško odločanje na treh različnih ravneh: celovita oziroma korporacijska strategija na prvi ravni, poslovna strategija v sredini in funkcijska strategija na najnižji ravni. Ker je v takih podjetjih v strateško odločanje vpleteno relativno veliko število ljudi, morajo managerji izdelati bolj formalen, visoko razvit sistem, saj bodo le na tak način zagotovili, da bo strateško planiranje privedlo do boljših rezultatov poslovanja. V nasprotnem primeru lahko pride do izoliranosti med vrhovnimi managerji in tistimi, ki odločajo na srednjih in nižjih ravneh (Hunger, 1996, str. 5).

Zaradi negotove prihodnosti in stagnirajočih trgov so mnoga podjetja v 60-tih in 70-tih letih začela strateško planirati. Strateško planiranje se je razvijalo dvofazno. Podjetja so najprej začela oblikovati poslovne strategije na ravni poslovnih oddelkov in nato še celovite strategije na ravni podjetja kot celote. Planiranje poslovnih strategij je pripomoglo k poslovni uspešnosti posameznih programsko-tržnih področij podjetja, slaba stran pa v poudarjeni prioriteti posameznih programov in dejavnosti, ob hkratnem zanemarjanju podjetja kot celote. Iz potrebe po optimiranju poslovne uspešnosti in tržne celovitosti podjetja je prišlo do planiranja celovitih strategij. Kombinacija obeh daje najboljše rezultate (Duh, 1999, str. 62).

Tudi Pučko (1999, str. 204) loči poslovno in celovito strategijo. Poslovno imenuje tudi konkurenčna strategija. Tu gre za odločanje na ravni strateških poslovnih enot. Poudarek je na izboljševanju konkurenčnega položaja proizvodov oziroma storitev posamezne strateške poslovne enote na določenem trgu. Oddelčni managerji želijo povečati profite s proizvodnjo in prodajo svojih proizvodov. Prav tako pa mora poslovna strategija vsebovati različne funkcijske aktivnosti za doseg oddelčnih ciljev.

Pri celoviti strategiji se gleda na podjetje kot celoto. Oblikuje se vizija in poslanstvo podjetja, postavljajo se cilji in strateške ambicije. Potrebno je tudi opredeliti poslovno filozofijo podjetja in določiti poslovna področja, na katerih bo podjetje poslovalo. V ospredju te strategije so torej odgovori na vprašanja, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu (Pučko, 1999, str. 176).

2.4. Proces strateškega planiranja kot pomemben dejavnik pri razvoju podjetij

Strateški management se v glavnem obravnava v povezavi z velikimi korporacijami, vendar ne smemo pozabiti na mala podjetja. Raziskave so pokazale, da mala podjetja namenijo za raziskave in razvoj veliko večji odstotek od prometa kot velika podjetja. Tudi število inovacij na vloženo enoto denarja je večje v malih podjetjih. Kljub tej navidezni uspešnosti malih podjetij, pa mnoga od njih vsako leto propadejo. Eden glavnih razlogov za propadanje malih podjetij je pomanjkanje strateškega planiranja (Hunger, 1996, str. 361).

2.4.1. Strateški plan

Strateški plan je dokument z vizijo podjetja v prihodnosti. Je sredstvo za planiranje prihodnje rasti in profitabilnosti, ter je kot tak, ključ do splošnega procesa planiranja. Pučko (2003, str. 310) pravi, da se večja podjetja odločijo za izdelavo podrobno sestavljenih planov, medtem ko je za mala podjetja primeren tudi manj podrobno razdelan strateški plan. Možna zasnova strateškega plana podjetja je naslednja:

- Povzetek za poslovodstvo.
- Uvod: rezultati analize poslovanja posameznih strateških enot in podjetja kot celote.

- Opredelitev strateških poslovnih enot in njihovih poslovnih področij.
- Poslanstvo in cilj posameznih strateških poslovnih enot.
- Položaj strateških poslovnih enot v portfelju podjetja.
- Prednosti in slabosti vsake strateške poslovne enote.
- Okolje strateških poslovnih enot s poslovnimi priložnostmi in nevarnostmi.
- Analiza planske vrzeli po posameznih strateških poslovnih enotah.
- Viri, ki jih bodo posamezne strateške poslovne enote potrebovale.

Za mala podjetja je strateško planiranje zelo pomembno, ker so mala podjetja izjemno občutljiva na najmanjše spremembe na trgu. Kakršnekoli spremembe strank, nove poteze konkurentov ali spremembe v poslovnem okolju lahko neposredno vplivajo na denarni tok podjetja v zelo kratkem času. Če negativni vplivi na denarni tok niso predvideni, lahko pride celo do stečaja.

2.4.2. Razlogi, zakaj v malih podjetjih ni strateškega planiranja

Raziskave so pokazale, da je strateško planiranje v malih podjetjih koristno in pozitivno vpliva na poslovanje podjetja. Kljub temu mnoga podjetja še vedno ne uvedejo strateškega planiranja. Spodaj je naštetih nekaj razlogov, zakaj lastniki premalo ali sploh ne upravljajo svojih podjetij s pomočjo strateškega planiranja (Hunger, 1996, str. 363).

Premalo časa za strateško planiranje

Hunger (1996, str. 363) pravi, da lastniki pogosto porabijo veliko časa za vsakodnevna opravila in zato niti ne pomislijo, da bi si zadali še dodatne naloge, kot je strateško planiranje. Marsikomu se postavlja vprašanje, zakaj naj se obremenjuje s strateškim planiranjem, če niti ne ve, ali bo naslednji teden še v poslu.

Nepoznavanje strateškega planiranja

Lastniki majhnih podjetij se pogosto ne zavedajo pomembnosti strateškega planiranja oziroma gledajo na planiranje kot na nekaj, kar omejuje njihovo fleksibilnost (Hunger, 1996, str. 363). Res je, da se je potrebno pri oblikovanju strateškega plana odločiti za eno alternativo oziroma pot, po kateri želimo iti. Vendar to ne pomeni, da se moramo za vsako ceno držati te poti. Prav v tem je bistvo strateškega planiranja, da smo pripravljeni na spremembe ter na njih odgovorimo s korekcijskim planom.

Pomanjkanje znanja

Nepoučeni so mnjenja, da je strateško planiranje ogromen, zapleten proces, ki naj bi bil primeren le za velike korporacije. Seveda se motijo, saj je prav tako primerno in priporočljivo tudi za mala podjetja. Hunger (1996, str. 363) ugotavlja, da mnogim lastnikom malih podjetij res primanjkuje strokovnega znanja in izkušenj, hkrati pa nočejo (ne morejo) najeti strokovno usposobljenega zunanjega sodelavca, ki bi jim bil lahko v veliko pomoč.

Premalo zaupanja in odprtosti

Lastniki majhnih podjetij so zelo občutljivi glede ključnih poslovnih informacij in so jih zato le redko pripravljene deliti z ostalimi zaposlenimi (Hunger, 1996, str. 363).

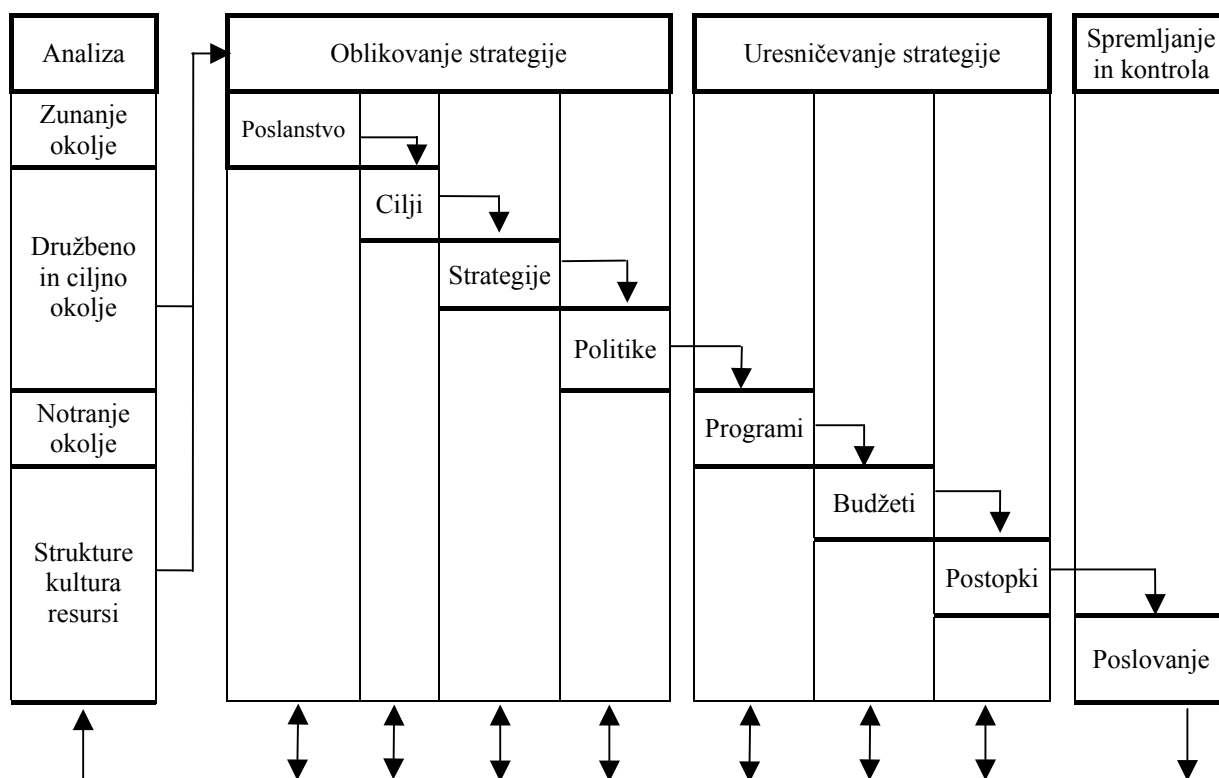
Zadnje raziskave strokovnjakov so že dale spodbudne rezultate v zvezi s to problematiko, saj je vse več majhnih podjetij, ki uvajajo strateško planiranje. To je značilno predvsem za mlajša in novoustanovljena podjetja. Večina teh podjetij tudi priznava, da je planiranje prispevalo k večji uspešnosti podjetja (Hunger, 1996, str. 364).

Strokovnjaki so mnenja, da bi moral biti proces strateškega planiranja mnogo manj formalen v malih podjetjih, kot je v velikih korporacijah. Če je proces preveč formalen, lahko celo zmanjša uspešnost podjetja. S tem se namreč močno zmanjša fleksibilnost, ki je za majhna podjetja odločilnega pomena. Proces strateškega planiranja in ne sam plan, je verjetno ključ k večji uspešnosti v podjetjih (Hunger, 1996, str. 364).

2.5. Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu

V proces strateškega managementa so vključeni štirje osnovni elementi: analiza okolja, oblikovanje strategije, uresničevanje strategij ter ocenjevanje in kontrola. Na sliki 3 je razvidno, kako so ti štirje elementi medsebojno odvisni.

Slika 3: Proces strateškega managementa



Vir: Hunger, 1996, str. 1.

Proces strateškega managementa v velikih podjetjih zahteva od vodstva, da med svoje aktivnosti vključi vse elemente od analize okolja do ocenjevanja rezultatov in kontrole. Management pri analizi zunanjega okolja ocenjuje svoje poslovne možnosti in nevarnosti, ki so prisotne in se kažejo v prihodnosti, medtem ko gre pri notranji analizi za ugotavljanje konkurenčnih prednosti in slabosti podjetja. Te štiri tako imenovane strateške faktorje, oziroma tovrstno analizo, krajše imenujemo tudi SWOT analiza (angl.: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Po izvedeni analizi okolja je prvi korak, ki ga mora storiti vodstvo podjetja pri oblikovanju strategije, opredelitev poslanstva. Sledi določanje ciljev, strategij in politik podjetja. Tako oblikovano strategijo nato podjetja začnejo uresničevati s pomočjo raznih programov, predračunov in postopkov. Ves čas je potrebno ocenjevati dosežke, saj le na tak način lahko pridobimo koristne povratne informacije, ki omogočajo ustrezno uresničevanje strategije. Model strateškega managementa, prikazan na sliki 3, kaže, da ta proces nima nekega začetka in konca, temveč gre za stalno ponavljajoči se cikel (Hunger, 1996, str. 7).

2.6. Posebnosti strateškega planiranja v malih podjetjih

Osnovni model strateškega managementa, opisan v prejšnji točki, je sicer ustrezen tako za velika kot mala podjetja, vendar se kljub temu strateško planiranje v malih podjetjih v marsičem razlikuje od strateškega planiranja v velikih podjetjih. Namesto formalnih elementov iz zgoraj predstavljenega modela strateškega managementa, ki so primerni predvsem za večja podjetja, je za mala podjetja bolje, da si kot uvod v strateško planiranje zastavijo naslednja neformalna vprašanja (Hunger, 1996, str. 364):

- Za kaj se zavzemamo?
- Kaj želimo doseči?
- Kako bomo to dosegli? Kako bomo premagali konkurenco?
- Kakšna osnovna merila moramo upoštevati, da bo delo ustrezno narejeno?
- Kako naj organiziramo delo, da bomo tisto, kar delamo, naredili čim ceneje in čim kakovostnejše?
- Koliko nas bo to stalo in kje bomo dobili denar?
- Kako podroben naj bo plan, da bodo vsi razumeli, kaj morajo delati?
- Katere so tiste ključne stvari, ki bodo odločile ali bomo uspeli in kako naj jim sledimo?

Poleg teh splošnih vprašanj strateškega planiranja v malih podjetjih so posebnosti prisotne tudi v posameznih fazah.

2.6.1. Posebnosti pri analizi podjetja

Analiza podjetja v malih podjetjih je mnogo bolj enostavna kot v velikih. Običajno je proračun podjetja premajhen, da bi si lahko lastnik privoščil dodatnega zaposlenega, ki bi

skrbel le za analize okolja in strateško planiranje. Hkrati pa večina lastnikov misli, da pozna poslovanje podjetja dovolj dobro, da bodo lahko sami najboljše opravili vse potrebne naloge (Hunger, 1996, str. 368).

2.6.2. Posebnosti pri oblikovanju strategije

Glavni razlog za razlike med velikimi in malimi podjetji pri oblikovanju strategije je v odnosu med lastniki in managerji. Managerji v velikih podjetjih morajo pogosto pri svojem odločanju upoštevati tudi želje in potrebe številnih delničarjev, medtem ko je zelo verjetno, da bo manager malega podjetja hkrati tudi njegov lastnik oziroma glavni delničar. Zato bodo pri oblikovanju strategije v ospredju predvsem osebne in družinske potrebe, lastniki pa se večinoma odločajo za strategijo ustaljenosti in ne kot managerji velikih podjetij, ki postavljajo na prvo mesto rast podjetja. Razlogi za strategijo stabilnosti v malih družinskih podjetjih so zagotavljanje delovnih mest družinskim članom, zagotoviti družini spodobno življenje in imeti tako veliko podjetje, da ga lahko lastnik sam vodi in nadzoruje (Hunger, 1996, str. 368). Tudi Ward (Herle, 2003, str. 30) je mnenja, da ima družina v družinskih podjetjih pomembno vlogo pri strateškem planiranju, saj družinski interesi in razmere v družini bistveno vplivajo na oblikovanje strategije.

2.6.3. Posebnosti pri izvajanju strategije

Pogosto je izvajanje strategije v malih in velikih podjetjih zelo podobno, saj naj bi vsebovalo vse ključne elemente. Razlika je predvsem v tem, kdo je izvajalec strategije. V velikih podjetjih skupina ljudi, ki izvaja strategijo, ni ista skupini, ki je strategijo oblikovala. V malih podjetjih pa je običajno oblikovalec strategije tudi njen izvajalec. V bistvu je težko določiti mejo med oblikovanjem in izvajanjem strategije v malih podjetjih (Hunger, 1996, str. 372).

Obstaja pa kar nekaj razlogov, ki otežujejo izvajanje strategije v malih podjetjih (Herle, 2003, str. 35):

- Zaradi prezaposlenosti lastnikov so strategije pogosto slabo pripravljene ali se ne začnejo izvajati v potrebnem roku.
- V malih podjetjih ni toliko zaposlenih, da bi lahko oblikovali posebno skupino ljudi za izvajanje strategije. Ker ima vsakodnevno delo pogosto prednost, se začetek izvajanja strategije prestavlja, ali če se je le-ta že začela izvajati, prekine za nekaj časa.
- V malih podjetjih je premalo zaposlenih, da bi lahko organizirali lastno skupino, ki bi bila zadolžena za tehnično-tehnološki razvoj, zato obstaja nevarnost, da pride do zaostanka na tem področju.
- Zaostajanje pri izvajanju nekega projekta zaradi preobremenjenosti lahko vodi v naraščanje stroškov. Poleg tega se zaradi daljšega izvajanja projektov vložena sredstva povrnejo kasneje.

2.6.4. Posebnosti pri ocenjevanju in kontroli izvajanja strategije

Managerji velikih podjetij želijo dobiti objektivno oceno poslovanja podjetja, zato morajo imeti dober kontrolni sistem. Ta se je razvijal daljše obdobje in je nastal kot posledica pritiskov iz okolja. Lastnik-manager malega podjetja pa ne potrebuje tako formalnega sistema ocenjevanja in kontrole, saj ima zaradi svoje vpletenosti v odločanje na vseh ravneh sam dovolj velik vpogled v poslovanje podjetja. Določena oblika ocene in kontrole sicer izhaja iz računovodskih izkazov podjetja, vendar so računovodska poročila v malih podjetjih bolj posledica pritiskov davčnih predpisov kot želje po kontroli. Zato mala podjetja tudi nimajo lastnih računovodskih služb (Hunger, 1996, str. 378).

Po drugi strani je Herlejeva (2003, str. 36) mnenja, da naj ne bi bilo bistvenih razlik v procesu kontrole med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Tako naj bi kontrola na ravni strateškega managementa obsegala osnovno kontrolo, ki vsebuje strateško kontrolo uresničevanja in strateško kontrolo izbranih ciljev. S kontrolo se stalno preverjajo strateški plani in njihovo uresničevanje, ob morebitnih problemih pa je nujna korekcija strategije.

3. PRIMER STRATEŠKEGA PLANIRANJA V PODJETJU NTT

3.1. Predstavitev podjetja NTT

Podjetje NTT s.p. je družinsko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo namiznoteniških loparjev. Direktor podjetja je oče, Mirko Janškovec, začetki proizvodnje pa segajo v leto 1985. Ker takratna zakonodaja ni dopuščala zasebnega podjetništva, je začel s proizvodnjo loparjev kot obrtnik. Z osamosvojitvijo Slovenije in po spremembi zakonodaje so bili izpolnjeni pogoji za ustanovitev lastnega podjetja. Oče je takrat obrt registriral kot samostojni podjetnik. Začetki torej segajo v leto 1985, ko je direktor priznane nemške namiznoteniške blagovne znamke Tibhar, začel iskati podjetje, ki bi za njih proizvajalo namiznoteniške loparje, vendar le leseni del loparja. Ker sta bila z očetom dobra prijatelja, saj sta bila oba večino svojega življenja povezana z namiznim tenisom, je nanoslo, da je tudi prek očeta skušal priti v stik s kakim slovenskim lesnim podjetjem. Pred tem je loparje za Tibhar proizvajalo neko podjetje v Romuniji. Pri Tibharju zaradi nerednih dobav in prodaje na črno s strani romunskega podjetja niso bili zadovoljni, zato so začeli iskati novega ponudnika. Ker med podjetji v Sloveniji ni bilo zanimanja, med drugim tudi v Slovenijaopremi ne, se je oče odločil, da sam začne s proizvodnjo. Začetni kapital je bil 6.000 takratnih nemških mark. Začetek je bil zelo težak, saj ni bilo ustreznih strojev in opreme. Pri vsakem izmed treh mizarjev, s katerimi se je oče dogovoril za uporabo strojev, se je delala ena faza. V naslednjih letih je oče ves dobiček vlagal nazaj v proizvodnjo, v kupovanje in razvijanje lastnih specializiranih strojev. Po petih letih je bila vsa proizvodnja skoncentrirana v Križah pri Trziču, v lastni delavnici in z lastnimi stroji.

Proizvodnja je rasla iz leta v leto, zato se je očetu kmalu kot pogodbeni sodelavec pridružil njegov brat, kasneje pa še nečak. Danes sva v podjetju formalno zaposlena le oče in sin, medtem ko brat in nečak še vedno pogodbeno sodelujeta s podjetjem. Ker smo vsi štirje zelo odvisni od podjetja in vsak na svoj način veliko pripomore k njegovemu obstoju, bi lahko rekli, da imamo značilnosti majhnega družinskega podjetja, čeprav pravno formalno to nismo. Poleg tega honorarno sodelujeta s podjetjem še dva zunanja delavca, ki nista člana družine. Za računovodske storitve skrbi podjetje, ki je specializirano za tovrstne storitve.

V zadnjih nekaj letih je zopet prišlo do bistvenega povečanja proizvodnje in znaša danes okoli 60.000 loparjev letno, medtem ko je bila proizvedena količina loparjev v prvih letih okoli 20.000 letno. Skupni prihodki od prodaje so naraščali sorazmerno s količino proizvedenih loparjev in so bili leta 2001 približno 37,4 mio SIT. Tudi dobiček je z leti naraščal, in je leta 2001 znašal 3,3 mio SIT. Večino dobička podjetje reinvestira v nakup in obnovo strojev, v prihodnje pa bo potrebno razmisliti tudi o novih obratovalnih prostorih, saj je obstoječi obrat že premajhen.

3.2. Predstavitev poslovnega partnerja, podjetja Tibhar

Glavni poslovni partner podjetja NTT je nemško podjetje Tibhar. Obstoječe podjetje NTT je zelo odvisen od Tibharja, zato menim, da je prav, da tudi to podjetje na kratko predstavim.

Leta 1969 ga je v Saarbrücknu v Nemčiji ustanovil priznani trener in bivši svetovno znani namiznoteniški igralec Tibor Harangozo. Od tod torej ime podjetja: **TIBor HARangozo**. Tudi po smrti ustanovitelja leta 1978, je podjetje zadržalo prvotno ime, ki je danes v svetu znak za visoko kakovostne namiznoteniške proizvode.

S petnajstimi zaposlenimi in s sedežem firme v Saarbrücknu, spada Tibhar med majhna podjetja, vendar je potrebno upoštevati, da je tudi trg relativno majhen. Glavne značilnosti podjetja so odlično razvite prodajne poti, izjemno hitra dobava, pozorno posvečanje posameznim strankam, nenehno vlaganje v razvoj ter zelo pestra paleta proizvodov. Na začetku je bila le-ta zelo ozka, ukvarjali so se namreč le s proizvodnjo in prodajo oblog za namiznoteniške loparje. Kasneje so pričeli proizvajati izključno profesionalno namiznoteniško opremo, kmalu za tem pa celotno paleto artiklov, od hobi programa do artiklov za vrhunske športnike.

Danes se proizvodi oziroma namiznoteniška oprema znamke Tibhar proizvaja v različnih državah sveta. Podjetje NTT je eno izmed proizvajalcev. Obloge proizvajajo v Nemčiji, na Kitajskem in Japonskem. Mize za namizni tenis se proizvajajo v Nemčiji, žogice na Kitajskem, ostali pripomočki, kot so lepila, mrežice, trenirke, športni copati ter drugi artikli pa se proizvajajo v različnih državah po svetu: Madžarska, Poljska, Egipt, Belgija, Indonezija in Indija. Vsi ti artikli se prodajajo v več kot 90 državah po vsem svetu. Tibhar sodi med pet

največjih proizvajalcev namiznoteniške opreme v svetu. Vendar zaenkrat večino proizvodov prodajo na evropskem trgu, njihov glavni cilj v prihodnosti pa je bolj agresiven pristop na trge ostalih kontinentov, predvsem Azije.

3.3. Predstavitev namiznoteniške panoge

Namiznoteniški trg je majhen in močno specializiran. Ni ga moč primerjati z velikimi športnimi panogami, kot sta nogomet ali tenis, lahko pa potegnemo nekaj vzporednic vsaj na nekaterih področjih, na primer pri sponzorstvu. Medtem ko je sponzorstvo pri nogometu in tenisu le ena od mnogih možnosti za povečanje prepoznavnosti znamke, je v namiznoteniški panogi skoraj edino sredstvo za dvig prepoznavnosti. Povprečen igralec namiznega tenisa se istoveti oziroma ima idole kot ostali rekreativni športniki med svetovno znanimi akterji. Zato je v tej panogi neizogibno, da podjetja sklepajo sponzorske pogodbe s svetovno znanimi igralci. Privrženci namiznega tenisa opazujejo svoje idole in so seveda pozorni na to, s katero znamko igrajo. Na tak način se torej najlažje zagotovi določena prepoznavnost znamke.

V namiznoteniški panogi je poleg sponzorstva za večanje prepoznavnosti zelo pomemben tudi kontakt s strankami oziroma pravočasno oskrbovanje strank z artikli in informacijami. Dobro je, če se veletrgovci in prodajalci v trgovinah na drobno spoznajo na stroko in dobivajo od svojih dobaviteljev informacije v zvezi z artikli, ki jih prodajajo. Le tako lahko dobro svetujejo kupcem, ki jih pogosto zanimajo najmanjše podrobnosti o izdelkih. Najboljše informacije se dobi v specializiranih namiznoteniških trgovinah, kjer so prodajalci na tekočem z vsemi potrebnimi informacijami, medtem ko prodajalci v veletrgovinah običajno prodajajo več vrst športnih artiklov, in se na vsakega izmed njih ne morejo zelo dobro spoznati. To je torej drugi najpomembnejši način, kako lahko dvignemo prepoznavnost znamke v očeh končnega porabnika. Zato je stik med proizvajalci in posredniki ter nadalje med posredniki in kupci ključnega pomena.

Druge možnosti oglaševanja in dviganja imena znamke, oziroma njene prepoznavnosti, so še, na primer, oglaševanje v strokovnih namiznoteniških glasilih ali oglaševanje prek specializiranih namiznoteniških internetnih strani. Le na tak način je možno doseči ciljno občinstvo. Oglaševanje prek televizije ni primerno, saj poleg tega, da je zelo drago, ne bi doseglo ciljne publike, ker so namiznoteniški prenosi zelo redki.

Na namiznoteniškem trgu ni nobene velike športne znamke, razen tistih, ki izključno prodajajo le namiznoteniške artikle. Torej ne moremo primerjati znamk, kot so Nike, Adidas ali Puma, ki so zastopane v mnogih športnih panogah (na primer nogomet, tenis, roket, košarka), z namiznoteniškimi znamkami. Razlog za to je, da je potrebno veliko izkušenj in znanja, predvsem na področju materiala, kjer so si obstoječa podjetja pridobila ogromno prednost. Velike znamke se zavedajo, da bi bilo treba vložiti preveč časa in truda, da bi si zgradile ugled, če bi si ga sploh, in zato ne želijo vstopati na ta specializiran trg. Drugi razlog,

da se velike športne znamke ne pojavijo na teh trgih, pa je majhnost namiznoteniškega trga. Zaenkrat sta sicer prisotna Adidas in Puma, vendar le na področju športnih copat in športne konfekcije.

Čeprav je namiznoteniški trg majhen, vsebuje mnogovrstne produkte, posebno iz lesa (leseni del loparja) in obloge (gume), kar laikom običajno ni znano. Nekdo bi rekel, da sta za namizni tenis potrebna le dva loparja in miza za namizni tenis. Morda to drži, če govorimo o hobi igralcih, medtem ko tisti, ki tekmujejo, potrebujejo več in različno opremo. Tako je na primer po podatkih ITTF-a (International Table Tennis Association) za tekmovalni šport na svetu kar 800 različnih vrst oblog. Ob tem lahko povem še to, da vsako izmed teh oblog delimo še glede na debelino, ki vpliva na igralne lastnosti, kot sta hitrost in kontrola. Nadalje je na tem trgu prisotnih še cel kup artiklov za vzdrževanje opreme.

Prodaja proizvodov poteka predvsem prek specializiranih trgovcev, ki dobivajo artikle od proizvajalcev ali veletrgovcev. V bistvu delujejo nosilci znamk kot veletrgovci, saj praktično vsa proizvodnja poteka zunaj podjetja. Veliko namiznoteniških podjetij je namreč v Evropi, medtem ko proizvodnja poteka v različnih državah sveta, pretežno v azijskih, kjer je delovna sila zelo poceni. Poleg tega so azijska podjetja s svojimi dolgoletnimi izkušnjami še vedno korak pred ostalimi proizvajalci, predvsem v proizvodnji žogic in oblog. Vse proizvode, ki jih nosilci znamk dobivajo od proizvajalcev, skladiščijo v skladiščih, ki so navadno kar tam, kjer ima podjetje sedež, ali v njihovi neposredni bližini. Kot sem že prej omenil, je zelo pomembno imeti čim več artiklov na zalogi, saj se hitro lahko zgodi, da gre kupec h konkurenci, če ne dobi zelenega artikla. Za primer lahko navedem odlično potezo Tibharja, ki je prvi odreagirala na spremembo pravil. Da bi malce upočasnili vse hitrejšo igro, je ITTF julija leta 2000 sprejel sklep, da bodo obstoječo 38-milimetrsko žogico zamenjali s 40-milimetrsko. Vodstvo Tibharja je pri svojem proizvajalcu žogic, še preden je to pravilo začelo veljati, naročilo veliko količino novih žogic. Ker konkurenca tega ni storila in ker morajo žogice približno tri mesece ležati v skladišču, preden so uporabne, je bil Tibhar v tistem trenutku, ko je pravilo začelo veljati, edino podjetje, kjer je bilo možno kupiti žogice. Zato so vsi, ki so takrat potrebovali žogice, kupovali od Tibharja. Več kot pol novo pridobljenih strank je tudi potem, ko je konkurenca že imela nove žogice, ostala zvesta Tibharju.

Naslednja posebnost tega trga je tudi, da sta trg s hobi programom in trg opreme za tekmovalce močno ločena. Tako je na primer v večjih športnih trgovinah možno kupiti artikle iz hobi programa, medtem ko je vrhunsko namiznoteniško opremo mogoče dobiti le v specializiranih namiznoteniških trgovinah. Značilno je tudi to, da znamke, ki so vodilne na področju hobi programa, nimajo nobene prednosti oziroma zagotovila, da bodo tako uspešne tudi pri prodaji vrhunske opreme.

Kriteriji za ločevanje tekmovalnega in hobi trga so (Wagner, 2001, str. 14):

- Vsi artikli za tekmovalni šport morajo ustrezati standardom ITTF, kar za hobi program ni potrebno.
- Za tekmovalne artikle se zahteva visoka kakovost, zaradi česar so tudi cene višje, medtem ko hobi artikli niso preveč kakovostni in je zato tudi raven cen temu primerno nižja.
- Pri prodaji vrhunskih artiklov so zaradi mnogih lastnosti in malenkostnih razlik teh proizvodov mnogokrat potrebna strokovna pojasnila, ki pri prodaji slabše kakovostnih loparjev niso potrebna.
- Večino artiklov, namenjenih hobi programu, proizvajajo v azijskih državah, saj je pomembna predvsem nizka cena in ne kakovost artiklov, medtem ko se večina proizvajalcev vrhunske opreme nahaja v Evropi.
- Kupci vrhunskih namiznoteniških artiklov so predvsem tekmovalci, klubi in dobri rekreativci, medtem ko je hobi program namenjen predvsem otrokom in občasnim igralcem namiznega tenisa.

3.4. Tržni potencial: primerjava med Evropo in Azijo

Namizni tenis je eden najmnožičnejših športov na svetu. Po nekaterih podatkih se tekmovalno z namiznim tenisom ukvarja okoli 30 milijonov igralcev, še mnogo več pa je tistih, ki igrajo namizni tenis malo manj resno oziroma rekreativno (The History of Table Tennis, 2003).

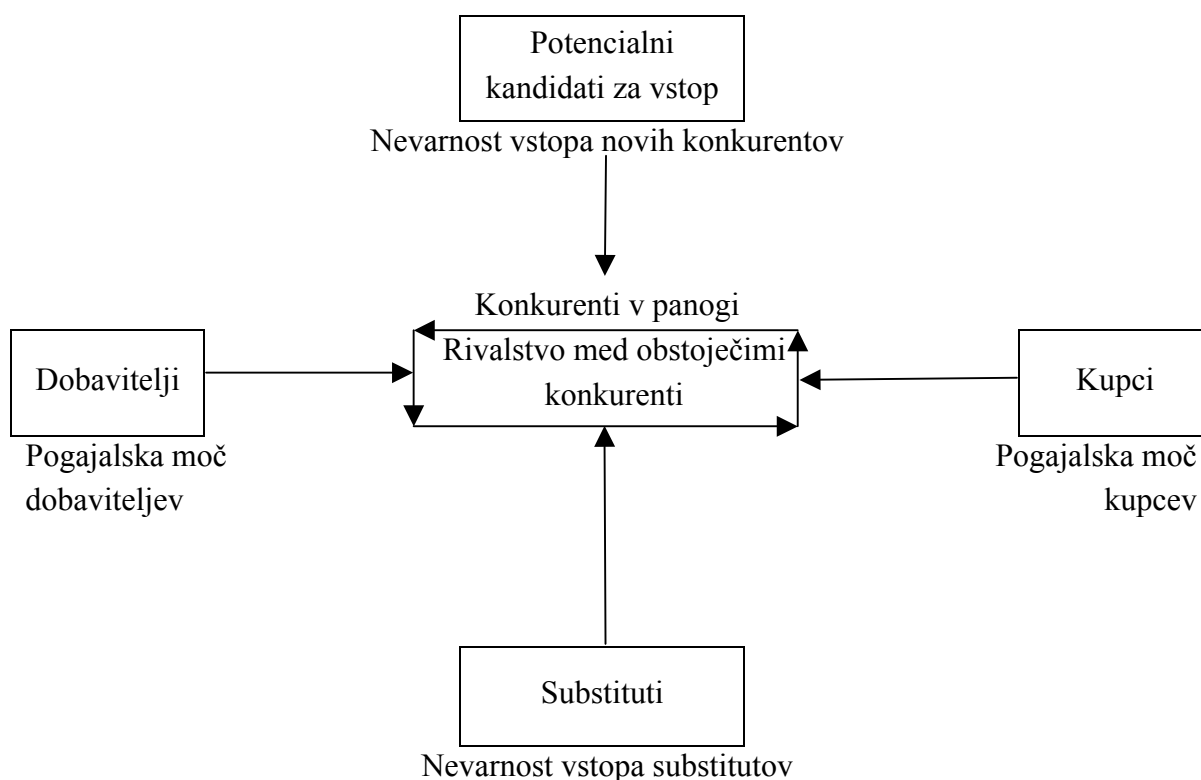
Podjetje Tibhar trenutno proda največ svojih izdelkov v Evropi, vse večjo pozornost pa usmerja na veliki kitajski trg, saj je tam poleg velikega števila prebivalstva namizni tenis na prvem mestu med športi. Po podatkih podjetja Tibhar je samo na Kitajskem okoli 50 milijonov namiznoteniških igralcev, medtem ko je to število v evropskih državah bistveno manjše. V Nemčiji, ki je na prvem mestu v Evropi, je na primer okoli 750.000 igralcev namiznega tenisa, Francija pa je s 180.000 igralci na drugem mestu.

Ob teh podatkih je treba upoštevati dejstvo, da je kupna moč evropskih kupcev mnogo večja od kitajskih. Namiznoteniški loparji, proizvedeni v podjetju NTT, sodijo med visoko kakovostne izdelke, zato je njihova cena relativno visoka, še posebej za kitajske razmere. Zaradi tega je dejansko število potencialnih kupcev na Kitajskem precej manjše od 50 milijonov, vendar kljub temu še vedno zelo visoko. Če poleg prištejemo še potencialne kupce ostalih azijskih držav, kot so Japonska, Tajski in Koreja, kjer je namizni tenis prav tako zelo popularen šport, ugotovimo, da je azijski trg kar nekajkrat večji od evropskega.

3.5. Analiza ožjega okolja podjetja NTT

V okviru ožje analize podjetja je zelo pomembna ocena privlačnosti panoge. Privlačnost panoge je odvisna od petih skupin določljivk, ki vplivajo na stroške, cene in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja teh petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 127).

Slika 4: Analiza ožjega okolja podjetja



Vir: Pučko, 1999, str. 127.

Pogajalska moč dobaviteljev

Ker je namiznoteniški lopar večinoma izdelan iz eksotičnih lesov, ki jih pri nas ni mogoče dobiti, je tudi večina dobaviteljev podjetja NTT tujih. To so v glavnem večja lesna podjetja oziroma trgovci, ki običajno svojim odjemalcem prodajajo velike količine lesa naenkrat. Zato je njihova pogajalska moč zelo velika, saj jim naše podjetje kot relativno majhen kupec ni posebej zanimivo. Tako se na primer dogaja, da dobimo v isti pošiljki les, ki je odlične kakovosti, in hkrati tudi takšnega, ki ni ustrezen. Nekaj dobaviteljev imamo tudi v Sloveniji, vendar je problem enak, kot v prejšnjem primeru: nakup relativno majhnih količin materiala. Predvsem velikost naših dobaviteljev torej daje le-tem tudi večjo pogajalsko moč. Podjetje

NTT trenutno kupuje material pri dvanajstih dobaviteljih. Skupna vrednost nabavljenega materiala je leta 2001 znašala 17,3 mio SIT. Najpomembnejši dobavitelj je italijansko lesno podjetje iz Ancone, kjer podjetje kupuje 80 % potrebnega lesa za proizvodnjo loparjev. Prav s tem podjetjem ima NTT največ težav, saj je kakovost materiala zelo spremenljiva, dobavni roki pa so zelo dolgi, včasih tudi do pol leta.

Pogajalska moč kupcev

Kupce naših proizvodov lahko razdelimo na domače in tuje, kljub temu, da je prodaja na domačem trgu zaradi njegove majhnosti zanemarljiva. Naš največji kupec v Sloveniji je trgovska hiša Hervis, ki je verjetno največji prodajalec športne opreme v Sloveniji. Prav zaradi svoje velikosti ima tudi zelo veliko pogajalsko moč. Spretno znižuje ceno manjšim dobaviteljem z raznimi rabati, z dodatnimi popusti na količino ter še dodatno s prispevki k odprtju novih Hervis trgovin po Sloveniji. Ker leseni del loparja izdelamo v domači proizvodnji in uvozimo le gume, lahko ceno nekoliko spustimo in bomo še vedno poslovali z dobičkom, pa tudi kupec bo zadovoljen, ker bo cena primerno nizka. Kot sem že omenil, je prodaja na domačem trgu zanemarljiva, saj znaša le okoli 5 odstotkov celotne proizvodnje.

Edini tuj kupec je partner Tibhar. Med podjetjema sicer ni nobene formalne pogodbe, vendar obstaja dogovor na prijateljski podlagi, da naše podjetje lahko prodaja proizvode pod blagovno znamko Tibhar le na slovenskem trgu, medtem ko prodaja na ostalih evropskih in svetovnih trgih poteka prek podjetja Tibhar. Če smo mi odvisni od enega samega kupca, kateremu prodamo več kot 95 odstotkov proizvodnje, pa enako velja za Tibhar, saj smo praktično edini njihov dobavitelj loparjev. Le okoli 10 odstotkov nižje kakovostnih loparjev uvažajo iz azijskih držav. Kljub temu je naš partner po pogajalski plati močnejši, vendar pri tem ne gre za neka trda pogajanja ali enostranske odločitve, temveč za skupne dogovore.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Seveda je nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo vselej prisotna. Pri tem je potrebno razdeliti panogo proizvodnje in prodaje namiznoteniških loparjev na dva dela: na velikega azijskega in relativno majhnega evropskega. Zaenkrat podjetje Tibhar večino svojih artiklov proda na evropskih trgih, zato so zaradi večje fleksibilnosti poiskali proizvajalca v svoji bližini. Nevarnost vstopa novih konkurentov iz azijskih držav je torej kljub ceneni delovni sili zaradi njihove oddaljenosti zelo majhna, saj so stroški transporta dokaj visoki, pomemben dejavnik pa je tudi rok dobave, ki bi bil bistveno daljši, če bi proizvodnja potekala v Aziji. Nevarnost vstopa novih konkurentov na evropski trg pa je majhna, ker po eni strani majhen trg ni zanimiv za večje lesne proizvajalce, za majhna podjetja pa so potrebna prevelika investicijska sredstva. Tudi v "know-howu" imamo ogromno prednost pred novimi konkurenti.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Tudi pri analizi tega področja moramo razdeliti panogo na azijski in evropski del. Velik problem pri vstopanju blagovne znamke Tibhar na azijski trg predstavlja vodilni azijski

proizvajalec namiznoteniške opreme podjetje Butterfly. Kljub temu, da je Butterfly zelo priznana blagovna znamka, so njihova glavna prednost nizki stroški na račun cenene delovne sile. Ker so v očeh azijskega kupca proizvodi, narejeni v Evropi, simbol za kakovost, lahko podjetje Tibhar v Aziji nastopa predvsem z visoko kakovostnimi proizvodi. V nasprotju z Azijo, kjer ima eno podjetje večinski delež, je na evropskem trgu povsem drugačna situacija. Glavni konkurenti podjetja Tibhar v Evropi so Stiga, Donic in Joola. Njihovi deleži se razlikujejo po posameznih državah. V Nemčiji imata na primer večinska deleža podjetji Stiga in Donic, medtem ko ima daleč največji obseg prodaje v Franciji podjetje Tibhar. Podjetja tekmujejo predvsem z večanjem ugleda blagovnih znamk. Podobno kot za podjetje NTT velja, da ima samo enega kupca, to je podjetje Tibhar, in da je podjetje NTT hkrati njihov edini dobavitelj lesenih delov namiznoteniških loparjev, velja tudi za večino drugih namiznoteniških podjetij, da imajo običajno za posamezen artikel le enega proizvajalca. Ne dogaja se namreč, da bi eno podjetje kupovalo namiznoteniške loparje od več različnih proizvajalcev in še manj, da bi en proizvajalec prodajal svoje proizvode različnim namiznoteniškim podjetjem. Dokler bo naše podjetje pravočasno dobavljalo dovolj kakovostne proizvode, praktično ni nevarnosti, da bi Tibhar začel iskati drugega proizvajalca. Zato je rivalstvo med obstoječimi proizvajalci zelo majhno, saj se vsako podjetje dobro zaveda prednosti, ki so nastale v letih sodelovanja s svojim partnerjem.

Nevarnost pojava novih substitutov

Če pogledamo razvoj teniških loparjev, kjer so že pred približno dvema desetletjema prešli iz proizvodnje lesenih loparjev na proizvodnjo loparjev iz umetnih mas, bi lahko sklepali, da bo šel v podobno smer tudi razvoj namiznoteniških loparjev. Vendar to ni tako, saj mora biti lopar po pravilniku mednarodne namiznoteniške zveze (Krnč, 1989, str. 9) izdelan večinoma iz lesa. Le za 5 odstotkov celotne prostornine lesenega dela loparja lahko uporabimo kak drug material. Dokler bodo pravila takšna, ni nevarnosti pojava novih substitutov.

3.6. Ocenjevanje uspešnosti podjetja NTT

3.6.1. Analiza dobičkonosnosti podjetja

Dobičkonosnost podjetja sem računal z različnimi kazalci in jih primerjal po letih v obdobju od leta 1998 do leta 2001. Izračunal sem dobičkonosnost sredstev in dobičkonosnost kapitala, namesto deleža čistega dobička v prihodkih, pa sem izračunal delež dobička v prihodkih. Za korekcijo sem se odločil, ker je podjetje NTT registrirano kot samostojni podjetnik, za katerega velja, da se dobiček obdavčuje kot fizični osebi in ne kot v klasičnem podjetju, kjer je dobiček obdavčen s 25 odstotki. Tako v našem primeru ne moremo ločiti čistega dobička od dobička. Tudi deleža dobička iz poslovanja v prihodkih, ki se računa kot razmerje med dobičkom iz poslovanja in prihodki iz poslovanja nisem računal, ker podjetje nima stroškov obresti, zato je dobiček iz poslovanja enak dobičku, prihodki iz poslovanja pa so (razen v letu 1999) enaki prihodkom, tako da bi bil rezultat enak kot pri deležu dobička v prihodkih.

Tabela 2: Vrednosti kazalcev dobičkonosnosti in izračun indeksov podjetja NTT
v letih 1998 – 2001

Kazalec	1998	1999	2000	2001	I 1999/1998	I 2000/1999	I 2001/2000
Delež dobička v prihodkih	7,29	7,19	8,7	9,0	98,6	121,0	103,4
Dobičkonosnost sredstev	25,12	16,06	28,3	50,9	63,9	176,2	179,9
Dobičkonosnost kapitala	18,95	12,11	22,26	42,16	63,9	183,8	189,4

Vir: Izkaz poslovnega izida in bilanca stanja za leta 1998-2001 podjetja NTT.

Iz tabele 2 lahko izpeljemo sledeče razlage:

- Za delež dobička v prihodkih ne moremo reči, da je visok, je pa pomembno, da je v vseh letih pozitiven, torej da je podjetje vsa leta poslovalo z dobičkom in ne z izgubo. Delež se je celo povečeval iz leta v leto, kar je vsekakor dober znak za v prihodnje.
- Iz tabele 2 je razvidno, da se je dobičkonosnost sredstev v letu 1999 glede na prejšnje leto nekoliko zmanjšala, nato pa se je povečevala iz leta v leto in v letu 2001 dosegla izjemno visoko raven. To je sicer dober znak, vendar kaže tudi na to, da so bila od leta 1999 naprej investicijska vlaganja na zelo nizki ravni ali pa jih sploh ni bilo. Do zmanjšanja vrednosti kazalnika v letu 1999 je prišlo predvsem zaradi povečanih investicij v zaloge, kar je bistveno povečalo povprečno stanje zalog v letu 1999 in s tem zmanjšalo dobičkonosnost na sredstva. Obstoječi stroji zaenkrat še zadostujejo potrebam podjetja, vendar bo potrebno v bližnji prihodnosti posodobiti tehnološko zastarele stroje oziroma jih zamenjati z novimi, kar bo občutno zmanjšalo vrednost obravnavanega kazalnika.
- Kazalec dobičkonosnosti kapitala je bil vsa leta pozitiven in je dosegel najvišjo vrednost v letu 2001. V letu 1998 je bil že na dokaj visoki ravni, v naslednjem letu pa je prišlo do znižanja. Do povečanja ravni v letu 2001 pa je prišlo delno zaradi povečevanja dobička, predvsem pa zaradi zmanjšanja povprečnega stanja kapitala.

3.6.2. Analiza investiranja

Aktivno stran bilance, to je strukturo sredstev, lahko analiziramo s kazalci investiranja. Informacije, ki jih dobimo iz teh kazalcev, so zelo pomembne za vodstvo podjetja, ki odloča o pomembnih investicijah, niso pa pomembne za zunanje uporabnike (Kodrič Tratnik, 2001, str. 96).

Tabela 3: Vrednost kazalcev investiranja in izračun indeksov podjetja NTT
v obdobju 1998-2001

Kazalec	1998	1999	2000	2001	I 1999/1998	I 2000/1999	I 2001/2000
Delež stalnih sredstev v vseh sredstvih	24,8	14,8	27,7	22,0	59,7	187,2	79,4
Delež gibljivih sredstev v vseh sredstvih	75,2	85,2	72,3	78	113,3	84,9	107,9
Delež zalog v gibljivih sredstvih	99,95	99,84	93,97	84,93	100,1	94,1	90,4

Vir: Izkaz poslovnega izida in bilance stanja za leta 1998-2001 podjetja NTT.

Na podlagi rezultatov iz tabele 3 lahko podamo naslednje ocene:

- Delež stalnih sredstev nam pove, koliko odstotkov stalnih sredstev je med vsemi sredstvi podjetja. Za tehnološko intenzivne panoge je značilno, da imajo visoko vrednost tega kazalca. Obratno pa velja, da je vrednost kazalca nizka pri delovno intenzivnih panogah. Vrednost kazalca je v podjetju NTT v vseh letih na dokaj nizki ravni. Razen v letu 1999, ko je bila vrednost le okoli 15 odstotkov, so bile vrednosti v ostalih letih malo nad 20 odstotki. Do zmanjšanja kazalca v letu 1999 je prišlo predvsem zaradi povečanja zalog in s tem tudi gibljivih sredstev. Podjetje v proučevanem obdobju ni vlagalo v nova sredstva, zaradi česar je kazalec ostajal na nizki ravni: značilni za delovno intenzivna podjetja.
- Delež gibljivih sredstev je obratna vrednost prejšnjega kazalca in nam pove, koliko odstotkov gibljivih sredstev je v vseh sredstvih podjetja. Povečevanje kazalca je lahko znak, da se je poslovanje podjetja izboljšalo, in sicer le v primeru, ko se povečajo gibljiva sredstva na račun povečane poslovne dejavnosti. Ta kazalec je v podjetju NTT na zelo visoki ravni.
- Delež zalog v gibljivih sredstvih podjetja NTT je zelo visok. Lahko bi rekli, da razen nekaj denarnih sredstev na žiro računu, zaloge tvorijo celotna gibljiva sredstva. To je seveda povezano z visokimi stroški, vendar razlago za takšno strukturo bilance stanja lahko poiščemo v specifičnosti podjetja. Če bi želeli zmanjšati zaloge, bi morali zmanjšati že tako relativno majhna naročila materiala od velikih tujih dobaviteljev. Zaradi tega bi se verjetno nekoliko dvignila cena materiala, hkrati pa bi večkratne dobave, v glavnem iz tujine, dvignile stroške prevoza in uvoza nad sedanjo raven.

3.7. SWOT analiza podjetja NTT

V tabeli 4 je prikazana SWOT analiza, ki je poleg portfolio analize in analize na osnovi verige vrednosti eden izmed treh poznanih načinov celovitega ocenjevanja podjetja.

Tabela 4: SWOT analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
• visoka raven kakovosti izdelkov • kratki dobavni roki • velika fleksibilnost • zdravo finančno stanje • družinsko podjetje • ugoden položaj glede na tekmece • relativno nizka cena	• preveč zalog materiala • nizek delež investicijskih projektov • slaba organizacija dela • preozka usmerjenost proizvodnje • ozka grla v proizvodnji • prevelika odvisnost samo od enega kupca
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• novi prodajni trgi v Aziji • vstop Slovenije v EU • odpiranje novih trgov za nakupe surovin	• dvig cen surovin • počasnejša tržna rast • stagniranje oziroma upadanje zanimanja za šport • sprememba pravil, kar se tiče proizvodnje loparjev (dovoljena uporaba tudi drugih materialov v proizvodnji loparja)

Ko govorim o prednostih, naštetih v tabeli 4, mislim predvsem na prednosti, ki jih ima podjetje NTT v primerjavi z ostalimi proizvajalci namiznoteniške opreme. Če pogledamo podrobno, so visoka kakovostna raven izdelkov, kratki dobavni roki in velika fleksibilnost prednosti v primerjavi z azijskimi konkurenti, medtem ko sta relativno nizka cena in ugoden položaj glede na tekmece, kar se tiče zelo dobrih odnosov med podjetjema NTT in Tibhar, bistvena prednost pred obstoječimi in potencialnimi novimi proizvajalci namiznoteniške opreme iz Evrope.

4. PREDLOG STRATEGIJE PODJETJA NTT

V podjetju Tibhar je pred dvema letoma managerske posle prevzel član mlajše generacije, in sicer sin direktorja. Do tedaj je podjetje večino proizvodov prodalo na evropskem trgu, z njegovim prihodom pa se je podjetje takoj usmerilo na bistveno večji azijski trg. Podjetje Tibhar je v Aziji začelo izvajati strategijo tržnih vrzeli s poudarkom na diferenciaciji izdelkov. Razlikovanje izdelkov se poskuša doseči z visoko kakovostnimi izdelki. V Aziji namreč velja prepričanje, da so izdelki z oznako "made in Europe", znak za kakovost in so tisti, ki si to lahko privoščijo, zanje pripravljeni plačati več. Ciljna skupina je torej bogatejši sloj prebivalstva. Nesmiselno bi bilo na azijskem trgu tekrovati z nizkimi cenami, saj je znano, da je azijska delovna sila zelo poceni in je v Evropi nemogoče narediti cenejši izdelek.

Lahko bi rekli, da je podjetju NTT vsiljena strategija diferenciacije. To sicer ni nič slabega, saj podjetje nima nobenih stroškov s trženjem in prodajo svojih izdelkov. Za vse to poskrbi

podjetje Tibhar. Edina naloga podjetja NTT pa je, da naredi kakovostne izdelke. Vendar ni vse tako enostavno. Pokazalo se je, da je azijski kupec veliko bolj zahteven od evropskega. Cena je relativno visoka za azijske razmere, če pa bi jo primerjali z evropskimi, bi ugotovili, da je približno enaka ali celo nižja.

Porter pravi (Hunger, 1996, str. 188), da naj bi podjetje izpeljalo vsaj eno generično poslovno strategijo, če želi uspešno poslovati, sicer izgubi konkurenčno prednost pred tekmeci, njegovo poslovanje pa ni takšno, kot bi lahko bilo. Obstajajo pa tudi primeri, ko so podjetja uspela doseči visoko stopnjo diferenciacije in nizke stroške hkrati in kljub tako imenovani strategiji "stock-in-the-middle" poslovala uspešno.

Glede na obstoječo situacijo v podjetju NTT predlagam, da podjetje obvladuje stroške, strategijo pa gradi na večanju kakovosti svojih izdelkov. Do teh ciljev ni možno priti čez noč, ampak postopno, s skrbno načrtovanim delom celotne ekipe.

Podjetje lahko obvladuje stroške na različne načine. Verjetno je najenostavnejši način zmanjšanja stroškov pri nakupu in uporabi materiala. Za proizvodnjo namiznoteniških loparjev se večinoma uporablja les, ki raste v Afriki, podjetje NTT pa ga kupuje prek podjetja iz Ancone v Italiji. Ker so količine naročenega lesa relativno majhne, je stalno prisoten občutek, da podjetje NTT ni zanimivo dobavitelju iz Ancone. To je razvidno predvsem iz dobavljenih pošiljk, kjer je kakovost lesa na dokaj nizki ravni kljub stalnim zahtevam po bolj kakovostnem lesu. Zaradi tega je potrebno vložiti veliko več dela v pripravo materiala, veliko je odmeta polizdelkov in končnih izdelkov, večje so tudi zaloge lesa in stroški, povezani z njimi. Podjetje NTT mora nujno poiskati nove variante, druge dobavitelje, če obstoječi dobavitelj ni sposoben zagotoviti dovolj kakovostnega lesa. Kljub višji absolutni ceni, ki jo bo podjetje plačalo za kakovostnejši les, se bo relativna cena znižala, saj se bodo zmanjšale zaloge materiala, vloženo delo v izbiranje in pripravo materiala se bo zmanjšalo, hkrati pa bodo končni izdelki pridobili na kakovosti.

V zadnjih dveh letih se je proizvodnja povečevala 15 % letno. Tudi v prihodnje je pričakovati naraščanje proizvodnje, predvsem zaradi prodiranja na azijski trg. Ob strojih, ki jih podjetje NTT trenutno uporablja v proizvodnji in omogočajo nizko stopnjo avtomatizacije, je potrebno vložiti še veliko fizičnega dela, da dobimo končni izdelek. Stroji so relativno stari, kar je pogosto vzrok za slabšo kakovost izdelkov. Tudi človeški faktor vpliva na kakovost izdelkov. Bolj, ko je neka proizvodnja delovno aktivna, večja je možnost, da pride do človeških napak. Učinkovitost se zato zmanjša, saj je veliko več izmeta, kot če bi bila proizvodnja avtomatizirana. To je povezano z višjimi stroški. Za znižanje teh je potrebna investicija v obnovo obstoječih strojev, oziroma nakup novih, ki bodo na račun večje avtomatizacije in krajših delovnih procesov zmanjšali stroške, in hkrati povečali kakovost končnih izdelkov.

Naslednji korak k zniževanju stroškov je povezan z boljšo organizacijo dela in proizvodnje. Zaradi povečanja naročil smo morali del proizvodnje preseliti na drugo lokacijo, ker je

obstoječi poslovni obrat postal premajhen. Stroške prevoza in izgubo časa na poti med obema lokacijama bo potrebno odpraviti z investiranjem v nove delovne prostore. S tem se bo izboljšala organizacija in povečala učinkovitost dela. Za doseg tega cilja bo potrebno pridobiti nove finančne vire, saj bo investicija v proizvodni obrat velik zalogaj za majhno družinsko podjetje, vendar bo to pripomoglo k dolgoročnemu znižanju stroškov proizvodnje.

V podjetju NTT v preteklosti nismo mogli govoriti o strateškem planiranju. Razlog je bil predvsem v pomanjkanju časa, saj ga ob vsakodnevnih opravilih ni ostajalo dovolj za dodatna opravila. Hkrati lahko rečem, da se v preteklosti nismo niti zavedali pomembnosti strateškega planiranja. Zelo pomemben korak k začetku strateškega planiranja je oblikovanje družinskega dokumenta, ki ga nekateri avtorji imenujejo družinska ustava. Moja primarna naloga, ki sem si jo zastavil, je sestava tega dokumenta, s katerim bomo poskušali združiti poglede na poslovanje podjetja. Vsi zaposleni se moramo jasno zavedati, za kaj se zavzemamo in kaj želimo doseči. Natančno bo treba opredeliti dolgoročne in tudi kratkoročne cilje. Dolgoročni cilj podjetja NTT je stabilna rast, ki jo bo možno doseči ob stalnem investiranju v proizvodnjo in tudi delovne obrate, predvsem pa v razvoj in raziskave, saj le na tak način lahko izboljšamo kakovost proizvodov. Kljub majhnosti podjetja NTT, je ena od ovir pri izvajanju strategije slaba komunikacija. Zato se bomo morali vsaj trikrat letno sestati vsi zaposleni in skupno reševati morebitne probleme, in ugotavljati, če so kratkoročni cilji doseženi. V okviru dodatne kontrole in spremljanja izvajanja strategije bomo enkrat letno naredili temeljito analizo poslovanja podjetja.

SKLEP

Statistične raziskave so pokazale, da je vloga družinskih podjetij v razvitih državah sveta izredno pomembna. Po nekaterih podatkih predstavljajo družinska podjetja 90 % vseh podjetij, ustvarijo več kot pol bruto domačega proizvoda in zaposlujejo prav tako več kot pol delovne sile. Ker je Slovenija še zelo mlada država, se podjetništvo in razvoj družinskih podjetij še ni do konca razcvetelo, narejenih pa je bilo tudi zelo malo raziskav o teh podjetjih, zato primerjava med Slovenijo in razvitimi državami ne bi bila primerna. Najverjetneje bo šel razvoj v isto smer tudi v Sloveniji in bodo ta podjetja postala gonilna sila gospodarstva.

V današnjem svetu si podjetja zaradi vse večje globalne konkurence ne bodo smela več privoščiti napačnih odločitev. Strokovnjaki so mnenja, da so podjetja z izdelanimi strateškimi plani veliko uspešnejša od ostalih, zato bo uvajanje strateškega planiranja in stalno stremljenje k novim višjim ciljem ključno za preživetje in razvoj podjetij.

Med pisanjem diplomskega dela sem se naučil veliko novih stvari, ki mi bodo koristile v prihodnosti pri vodenju in usmerjanju podjetja NTT. V prvem delu, kjer sem opisoval značilnosti družinskih podjetij, sem lahko stalno delal primerjave med teorijo in prakso. Ugotovil sem, da je podjetje NTT tipično družinsko podjetje, ki ima na eni strani veliko dobrih lastnosti, na drugi pa precej pomanjkljivosti. Mislim, da je zelo pomembno, da zna

človek, ki vodi malo družinsko podjetje, dobro reševati konfliktno situacijo in da zna pripraviti zaposlene do tega, da postavijo timsko delo na prvo mesto. Lastnik in vodja družinskega podjetja mora dobro poznati tudi nevarnosti, ki pretijo družinskim podjetjem in zaradi katerih jih veliko kmalu propade. Kot enega glavnih razlogov za propad tako družinskih kot ostalih podjetij, pa strokovnjaki vidijo v pomanjkanju strateškega planiranja. Zato sem v drugem delu opisal značilnosti strateškega planiranja, predvsem z vidika malih družinskih podjetij.

Na koncu sem podal še primer poslovne strategije, ki se mi zdi najprimernejša za podjetje NTT, ob predpostavki, da bosta podjetji Tibhar in NTT še naprej dobro sodelovali. Seveda se lahko situacija drastično spremeni, če pride do prekinitve sodelovanja. Možnost popolne prekinitve stikov je sicer zelo malo verjetna, vendar bi to za podjetje NTT pomenilo velike težave. V diplomskem delu te situacije nisem predvidel, zato bo ena od nalog, ki si jih bom zastavil v prihodnje, da kot družinski član zaposlen v domačem podjetju, v okvir strateškega planiranja vključim tudi to situacijo in v skladu z njo izdelam ustrezen strateški plan.

LITERATURA

1. Beach Wendy M.: Keeping it in the family. (Tips for Managing Family Owned Business) (Includes Family Fitness Tools Directory) (Business Mangement). [URL:http://www.findarticles.com/cf_0/m1365/n4_v29/21267637/p1/article.jhtml], Nov. 1998.
2. Connella Scott: Managing for Today and Tomorrow. (Family Owned Business). [URL:http://www.findarticles.com/cf_0/m5072/44_23/79791946/p1/article.jhtml], 29.10.2001.
3. Duh Mojca: Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. Organizacija : revija za management, informatiko in kadre, Kranj, 29(1996), 7, str. 393-399.
4. Duh Mojca: Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 375 str.
5. Duh Mojca: Družinsko podjetje. Maribor: Mer Evrocenter, 2003. 199 str.
6. Fowler Dean: Business Strategy for Family Business. [URL:<http://www.quantilex.com/art200106031.htm>], 15.11.2001.
7. Gersick Kelin, Ivan Lansberg: Staging and Transitions: Managing Change in the Family Business. Family Business Review, San Francisco, 12(1999), 4, str. 287-297.
8. Glas Miroslav: Družinsko podjetništvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 40 str.
9. Herle Julija: Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 99 str.
10. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic Management. 5th edition. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1996. 441 str.
11. Kavčič Bogdan: Strategija in uspešnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 58 str.
12. Kodrič Tratnik, Simona: Celovita ocena podjetja Tekstina. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 133 str.
13. Krnc Matija: Priročnik za namiznoteniške sodnike in organizatorje tekmovanj ter športne pedagoge. Ljubljana: Fakulteta za šport, 2003. 79 str.

14. Magretta Joan: Governing the Family-owned Enterprises: an Interview with Finland's Krister Ahlstrom. Harward Business Review, 1998, January-February, str. 113-123.
15. Novak Miha: Oblikovanje strategije družinskega podjetja NOOS d.o.o. Ljubljana. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 45 str.
16. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
17. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
18. Segev Eli: Business Unit Strategy. Chicester: J. Wiley, 1997. 223 str.
19. Tajnikar Maks: Uvodni referat – Podjetništvo za v svet vpeto regionalno gospodarstvo. Zbornik referatov. 5. srečanje gospodarstva v Savinjsko šaleški regiji. Velenje, 2002, str. 9-18.
20. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 119 str.
21. Vadnjal Jaka: Družinska podjetja iz generacije v generacijo. Podjetnik, Ljubljana, 1997, 2, str. 25-30.
22. Vadnjal Jaka: Konflikti v družinskih podjetjih. Podjetnik, Ljubljana, 1999, 9, str. 48-50.
23. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo in posebna vloga žensk.
[URL:<http://www.podjetnost.net/slo/knjiznica/html/jakav/druzpodjetnistvo.html>],
18.6.2002.
24. Wagner Christoph: Entwicklung eines Konzeptes zur Einfuhrung einer europaischen Herstellermarke ausserhalb Europas. Konkretes Fallbeispiel : Einfuhrung der Tischtennismarke TIBHAR in Malaysia. Saarbrucken : Akademie der Saarlwirtschaft, 2001. 67 str.
25. Zupanič Elizabeta: Odnosi v družinskem podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 69 str.
26. Žgajnar Miha: Dileme družinskega podjetja na primeru družinskega podjetja OPTO d.o.o. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 32 str.

VIRI

1. Bilanca stanja 1998. Tržič: NTT s.p., 1999.
2. Bilanca stanja 1999. Tržič: NTT s.p., 2000.
3. Bilanca stanja 2000. Tržič: NTT s.p., 2001.
4. Bilanca stanja 2001. Tržič: NTT s.p., 2002.
5. Izkaz poslovnega izida 1998. Tržič: NTT s.p., 1999.
6. Izkaz poslovnega izida 1999. Tržič: NTT s.p., 2000.
7. Izkaz poslovnega izida 2000. Tržič: NTT s.p., 2001.
8. Izkaz poslovnega izida 2001. Tržič: NTT s.p., 2002.
9. The History of Table Tennis. [<http://www.robbinstabletennis.com/history.htm>], 9.12.2003.