

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEŠKO PLANIRANJE V MIKRO IN MAJHNIH PODJETJIH S
TUDIJO PRIMERA**

Ljubljana, julij 2016

MIHELA LAPORNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mihela Lapornik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strategija planiranje v mikro in majhnih podjetjih s študijo primera, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Jakličem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo oziroma predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih oziroma kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom Univerze;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodpovedno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, 12. 7. 2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 OSNOVNI POJMI STRATEŽKEGA PLANIRANJA	3
1.1 Strateško planiranje kot del managementa organizacije.....	3
1.2 Podrobnejša opredelitev strategije in strateškega planiranja	4
1.2.1 Strateško planiranje kot del procesa strateškega managementa	4
1.2.2 Koristi in kritike strateškega planiranja.....	6
1.3 Orodja in pristopi k strateškemu planiranju.....	6
1.3.1 Celovita analiza okolja	7
1.3.1.1 SWOT analiza	7
1.3.1.2 Analiza zunanjega okolja	8
1.3.1.3 Analiza notranjega okolja	9
1.3.2 Oblikovanje strategije.....	12
1.3.2.1 Generične poslovne strategije	12
1.3.2.2 Vrednotenje in izbor strategij ó identifikacija ključne konkurenčne prednosti.....	13
1.3.2.3 Merila dobrih strategij, vizije in poslanstva.....	15
1.3.2.4 Način oblikovanja strategij in udeležena organizacija.....	16
1.3.3 Poslovni načrt ali strateški načrt	17
1.3.4 Strateško planiranje ali intuitivno vodenje	19
2 STRATEŠKO PLANIRANJE IN MIKRO TER MAJHNA PODJETJA.....	20
2.1 Opredelitev mikro in majhnih podjetij doma in v svetu	20
2.2 Pomen mikro in majhnih podjetij za gospodarstvo	21
2.3 Obravnava strateškega planiranja v majhnih podjetjih v literaturi	22
2.4 Strateško planiranje v mikro in majhnih podjetjih	24
2.4.1 Posebnosti mikro in majhnih podjetij v povezavi s strateškim planiranjem ...	24
2.4.2 Uporaba strateškega managementa majhnih podjetij v praksi	25
3 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA SISTEM VVE D.O.O.....	27
3.1 Predstavitev podjetja in analiza stanja strateškega planiranja	28
3.1.1 Značilnosti poslovanja v preteklih 3 letih	29
3.1.2 Stanje strateškega planiranja v podjetju	30
3.1.2.1 Analiziranje zunanjega in notranjega okolja	31
3.1.2.2 Analiza razlogov za neizvajanje strateškega planiranja v podjetju	32
3.2 Vizija in poslanstvo	33
3.3 Analiza okolja podjetja Sistem VVE d.o.o.	34
3.3.1 Analiza trga vključno z analizo preteklih trendov	34
3.3.2 Analiza konkurence (delno po Porterjevih petih silnicah)	36
3.3.3 Analiza širšega okolja	37
3.3.4 Analiza notranjega okolja.....	37
3.4 SWOT analiza podjetja Sistem VVE d.o.o.....	39
3.5 Oblikovanje strategij podjetja Sistem VVE d.o.o.	41
3.6 Ugotovitve in priporočila za strateško planiranje v podjetju	43

SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI	45

KAZALO TABEL

Tabela 1: Najpogosteje navedeni elementi prilofnosti in nevarnosti v SWOT analizah	9
Tabela 2: Podro ja in smernice za analizo notranjega okolja podjetja	10
Tabela 3: Najpogosteje navedeni elementi prednosti in slabosti v SWOT analizah.....	11
Tabela 4: MSP v Sloveniji in Evropski uniji v letu 2012.....	22
Tabela 5: Poslovanja podjetja od leta 2013 do leta 2015 v –tevilkah.....	29
Tabela 6: Analiza notranjega okolja podjetja Sistem VVE d.o.o. po podro jih.....	37
Tabela 7: SWOT analiza podjetja Sistem VVE d.o.o.....	39
Tabela 8: SWOT matrika strategij podjetja Sistem VVE d.o.o.	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Klasifikacija planskih ciljev glede na pomen.....	4
Slika 2: Model strate–kega managementa po Daftu in Marcicevi.....	5
Slika 3: Proces strate–kega managementa po Dimovskem in Pengerjevi.....	5
Slika 4: SWOT matrika	7
Slika 5: Pet silnic analize pano7ge po Porterju.....	8
Slika 6: Ogrodje analize in oblikovanja strategij	14
Slika 7: Nova paradigma strate–kega planiranja ó u e a se organizacija.....	17
Slika 8: Primerjava elementov poslovnega na rta in elementov strate–kega planiranja	18
Slika 9: Primerjava nivojev in nosilcev strategij v velikem in majhnem podjetju.....	25
Slika 10: Elementi vrednot, usmeritev in krovnih ciljev poslovanja	31
Slika 11: Cikli no gibanje trga podjetja Sistem VVE d.o.o.	35

UVOD

Majhna in mikro podjetja po podatkih Eurostata (Analiza velikostnih razredov podjetij, 2016) predstavljajo 99 % vseh slovenskih podjetij in evropskih podjetij. Njihov doprinos k evropski ekonomiji je izrazit zlasti z vidika zaposlovanja, saj zaposlujejo kar polovico (v Sloveniji 52 %) celotne delovne sile. Mikro in mala podjetja ustvarijo 39 % (v Sloveniji 41 %) dodane vrednosti. Prestavljajo izjemen delež celotnega gospodarstva in so pogosto generator njegove rasti.

Kljub svojemu izjemnemu prispevku k celotni gospodarski aktivnosti, pogosto nadpovpre ni rasti in produktivnosti pa vezano na uporabo strateškega managementa in strateškega planiranja v mikro in majhnih podjetjih opafam dvoje:

1. prijemi strateškega managementa se v mikro in majhnih podjetjih ne uporabljajo oz. se uporabljajo v omejenem obsegu;
2. v znanstveni in strokovni literaturi opisani procesi in pristopi k strateškemu managementu in strateškemu planiranju so kompleksni, bazirajo pretežno na korporativni logiki ter se s specifikami tega procesa v mikro oz. majhnih podjetjih ukvarjajo zelo malo.

V okviru predlofene diplomske naloge flim preu iti, ali sta opisana pojava resni na ali zgolj navidezna, denimo posledica slabe informiranosti o stanju uporabe strateškega managementa v praksi ali slabe raz-irjenosti metod in pristopov strateškega managementa prilagojenega specifikam mikro oz. majhnih podjetij v literaturi s podro ja. Analizirati flim mofne razloge za tak-no situacijo.

Nadalje bom v okviru diplomske naloge naredila pregled klju nih konceptov in pristopov k strateškemu managementu oz. strateškemu planiranju, relevantnemu za managerje mikro in majhnih podjetij, in jih preu ila v okviru -tudije primera podjetja Sistem VVE d.o.o. Ttudija primera bo imela dva krovna cilja: oceniti primernost izbranih poenostavljenih pristopov k strateškemu managementu oz. planiranju za majhno podjetje in ovrednotiti koristi uvedbe strateškega managementa v majhno podjetje.

Neglede na nasprotujo e poglede o aktualnosti strateškega planiranja v sodobnem poslovnem okolju so tudi kritiki enotni, da podjetje za uspe-no poslovanje potrebuje izoblikovano smer, kam fleri priti, torej strategijo. Za njeno oblikovanje tudi mikro in mala podjetja potrebujejo pristope in orodja, ki so primerna glede na njihove specifične delovanja. Predvsem morajo biti enostavna, jasna, prilagodljiva in u inkovita z vidika porabe asa, -e vedno pa dovolj celovita in poglobljena, da doseflejo cilj, to je jasno definirano pozicioniranje podjetja (kdo smo, kaj flimo) na trgu in usmeritev njegovega bodo ega delovanja (kako bomo dosegli, kar flimo).

V prvem delu diplomskega dela bom izločila in opredelila ključne pojme strateškega managementa in planiranja, ki so pomembni za razumevanje koncepta, pomena in prijemov strateškega managementa, –e posebej z vidika njegove uporabe v mikro in majhnih podjetjih. Osredotočila se bom na vidik strateškega planiranja kot dela strateškega managementa, v katerem se na podlagi analize notranjih in zunanjih dejavnikov opredelita identiteta in smer delovanja podjetja. Iz teorije in prakse izhaja, da se v okviru procesa strateškega managementa strateško planiranje (vključuje analizo okolja) v okviru povratne zanke tesno prepleta z aktivnostmi uresničevanja strategije ter njegovega vrednotenja in kontrole. Podrobneje –tudija problematike pokaže, da izvedbeni del strateškega managementa in do neke mere tudi vrednotenje izvedbe za malega managerja predstavlja intuitiven proces, medtem ko za oblikovanje strategij to ne drži. Za to se na tem področju poraja večja potreba po strukturiranem pristopu, metodologiji in orodjih.

V drugem delu diplomskega dela bom poskusila predstaviti posebnosti mikro in malih podjetij z vidika potreb in omejitev strateškega managementa oz. strateškega planiranja, vključuje obstoječe raziskave in dognanja na področju strateškega managementa v mikro, malih in srednje velikih podjetjih (MSP).

V tretjem delu diplomskega dela bom analizirala stanje strateškega planiranja in strateškega managementa v zrelem mikro podjetju. S kombinacijo v prvem delu diplomske naloge identificiranih konceptov ter preprostejših pristopov in tehnik bom razvila pristop k strateškemu planiranju, ki je primeren glede na posebnosti in velikost podjetja. V okviru –tudije primera bom identificirala ključne strategije podjetja, ovrednotila koristi in omejitve ter oblikovala smernice in priporočila managementu za vključitev procesa strateškega managementa v proces upravljanja in vodenja podjetja.

V prvem teoretičnem delu diplomskega dela, ki obravnava ključne koncepte in proces strateškega managementa oz. strateškega planiranja, in drugem delu, ki obravnava specifične mikro in malih podjetij v okviru obravnavane teme, sem uporabila deskriptivne metode kompilacije, analize in sinteze. V tem delu diplomskega dela temelji na analizi strokovne literature, pretežno učenikov in izvirnih znanstvenih del, delno tudi druge strokovne literature in strokovnih del, internetnih virov in metodi deduktivne analize. V tretjem empiričnem delu diplomskega dela sem za analizo notranjega in zunanjega okolja uporabila primarne in sekundarne podatke. Primarne podatke sem pridobila na podlagi intervjujev s podjetniško ekipo. Uporabljeni sekundarni viri podatkov so zbrani interni podatki podjetja, podatki objavljeni na spletni strani podjetja, za analizo zunanjega okolja so bili uporabljeni podatki iz različnih relevantnih, pretežno internetnih virov. Poleg strokovne literature sem analizo nadgradila z desetletnimi izkušnjami in znanjem, pridobljenim z razvojem in vodenjem investicijskih in raziskovalno-razvojnih projektov malega gospodarstva, ki pogosto predstavljajo ključni gradnik njihove razvojne strategije.

1 OSNOVNI POJMI STRATEŽKEGA PLANIRANJA

V okviru tega poglavja bom opredelila ključne pojme strateškega managementa in planiranja, ki so pomembni za razumevanje koncepta, pomena in prijemov strateškega managementa, –e posebej z vidika njegove uporabe v mikro in majhnih podjetjih. Pojasnila bom pojme managementa, strategije, strateškega managementa in strateškega planiranja in prikazala njihovo povezanost oz. prepletanje ter njihov pomen za organizacijo. Poglavlje bom sklenila s predstavitvijo nabora pristopov in orodij strateškega planiranja v fazi analize okolja in oblikovanja strategij z ovrednotenjem primernosti za uporabo v mikro in majhnih podjetjih, vključno s intuitivni pristop k strateškimi odločitvam.

1.1 Strateško planiranje kot del managementa organizacije

Osrednja naloga managementa zadeva učinkovito doseganje ciljev organizacije z razpoložljivimi viri in v danem okolju (Dimovski et al., 2014). Pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev in ga avtorji s področja opredeljujejo tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavijo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju poslanstva in razvoja organizacije.

Ve avtorjev (Daft, 2000; Dimovski & Penger, 2008) opredeljuje proces managementa kot sestavo štirih temeljnih funkcij: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Nekateri tem temeljnim funkcijam dodajajo še funkcijo kadrovanja. Planiranje je funkcija, ki je skupna vsem tem opredelitvam. Planiranje je funkcija managementa, ki se ukvarja z definiranjem ciljev za prihodnje doseganje rezultatov in za odločitve, katere naloge je treba uresničiti in katere vire, resurse bomo za ta namen potrebovali (Dimovski & Penger, 2008). Planiranje torej določa, kam želi organizacija v prihodnje priti in kako.

Strateški cilji so po Daftu in Marcicevi (2011, str. 11) ena od ravni klasifikacije planskih ciljev glede na njihov pomen. Primer klasifikacije planskih ciljev glede na njen pomen in raven organizacij, ki jo zadevajo, je prikazan na Sliki 1. Strateški cilji zavzemajo ključno pozicijo v hierarhiji ciljev, ki organizacijo usmerjajo k njenemu krovnemu cilju, poslanstvu in udeležanju njene vizije. Poslanstvo je ubeseditveni razlog, zakaj organizacija sploh obstaja, vizija pa je koncept celotne slike organizacije v prihodnosti (Dimovski et al., 2014).

Z vidika ročnosti veliko avtorjev, tudi Dimovski et al. (2014, str. 31), razume strateški cilj kot dolgoročen cilj, vendar v negotovem, hitro spreminjajočem se okolju, v katerem organizacije, –e posebej podjetja, delujejo danes, to ne drži vedno oz. je časovni horizont postavljanja strateških ciljev krajši in večdimenzionalen.

Slika 1: Klasifikacija planskih ciljev glede na pomen



Vir: Povzeto in prirejeno po V. Dimovski, & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008.

Tav ar (2000, str. 5) pravi, da je strateško planiranje vseobsegajoče, na za dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike naravnano upravljanje in management. Dess, Lumpkin in Taylor (2004) pa pravijo, da so strateški management, vključuje strateško planiranje, analiza, odločitve in ukrepi organizacije s ciljem ustvarjanja in izkoriščanja konkurenčne prednosti, pri časovnega horizonta ne opredelijo.

1.2 Podrobnejša opredelitev strategije in strateškega planiranja

Z razvojem discipline managementa kot znanosti in prakse so bile oblikovane številne definicije strategije in strateškega planiranja, ki bolj ali manj odražajo stanje v praksi. Enotna definicija ne obstaja. Pučko (2008, str. 89) kot strategijo razume vsako možno usmeritev podjetja, ki obeta, da bo uresničena, doseže strateške cilje, te pa pojmuje kot dolgoročne cilje razvoja podjetja, postavljene na podlagi ugotovljene planske vrzeli med obstoječim in flelenim stanjem.

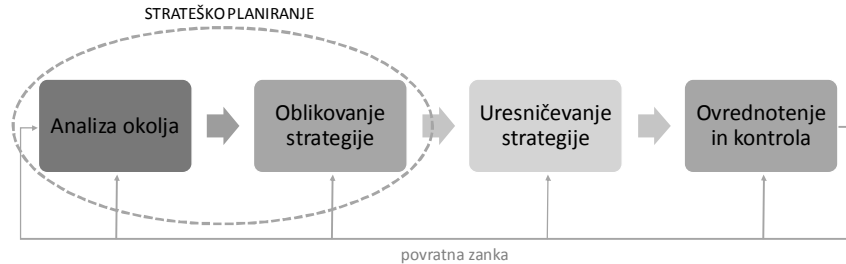
Majhnim, v spreminjajočem okolju delujočim podjetjem je blizu definicija strategije, ki jo opredeli kot odgovor na zaznane zunanje prilofnosti in nevarnosti in identificirane notranje prednosti in slabosti ter obenem sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti podjetja oz. izpolnjevanja poslanstva, kakor podajajo Dess et al. (2014).

1.2.1 Strateško planiranje kot del procesa strateškega managementa

Kot je ugotovljeno v podpoglavju 1.1, je strateško planiranje eden od elementov strateškega managementa, in sicer tisti del, ki pove, k čemu organizacija stremi, kaj fleli postati in na kakšen način in na rtuje tja priti. Po Daftu in Marcicevi (2011) je strateški management sestavljen iz analize okolja, oblikovanja strategije, uresničevanja strategije ter

ovrednotenja in kontrole. Elementa analize okolja in oblikovanja strategije, kot je prikazano na Sliki 2, predstavljata strateško planiranje.

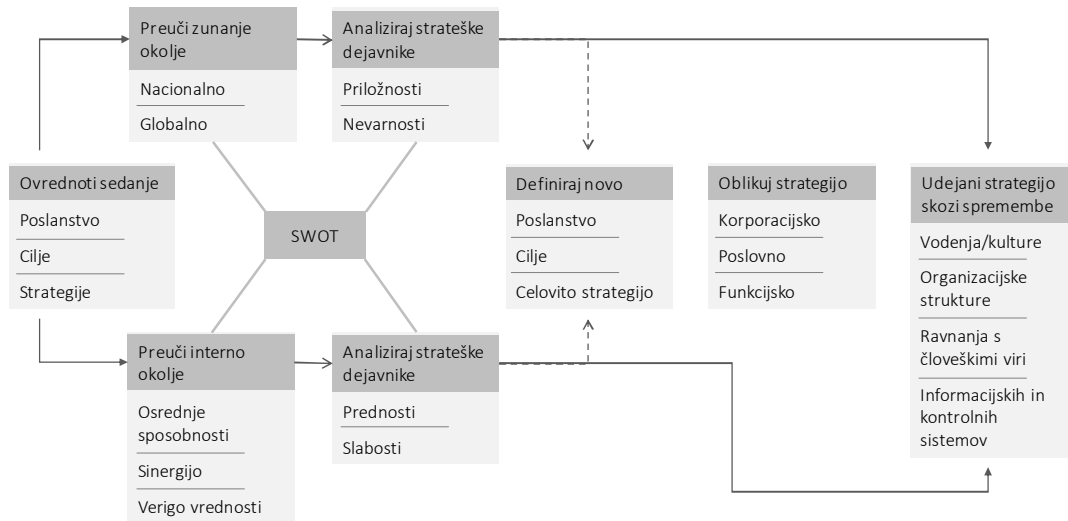
Slika 2: Model strateškega managementa po Daftu in Marcicevi



Vir: R. L. Daft, & D. Marcic, *Management*, 2001, str. 148.

Dimovski in Pengerjeva (2008) fle v okviru osnovnega modela oz. prikaza procesa strateškega managementa nakafeta njegovo kompleksno naravo s prikazom klju nih elementov, nekaterih pristopov in dimenzij procesa. Kot je prikazano na Sliki 3, dodata –e ovrednotenje obstoje ega stanja, v grobem pa sledita podobni strukturi, ki snovalca strategije vodi od analize okolja prek oblikovanja strategije, njenega izvajanja in vrednotenja s stalnim vra anjem na za etek k vrednotenju obstoje ega stanja.

Slika 3: Proces strateškega managementa po Dimovskem in Pengerjevi



Vir: V. Dimovski, & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 52.

V okviru procesa strateškega managementa po Dimovskem in Pengerjevi (2008, str. 52) zajema strateško planiranje največji del celotnega procesa strateškega managementa in zajema vse faze z izjemo udejanjanja strategije skozi spremembe.

ater, Lahovnik, Pu ko Danijel in Rejc Buhovac eva (2011) sledijo podobnemu procesu kot Dimovski in Pengerjeva, le da predlagajo korak ocenjevanja izvedbe izbrane strategije lo eno od vnovi ne ocene obstoje ega stanja. Ta del je za managerje mikro in malih podjetij omejeno relevanten, saj zaradi omejenega nabora strategij in njihovega so-vplivanja presojanje ene najpogosteje pomeni presojanje celotnega poslovanja.

Drugi modeli strate-kega managementa, denimo Pu kov (2008, str. 17) ali Hunger-Wheelanov (predstavljen v Pu ko, 2008, str. 16), k strate-kemu managementu pristopijo -e bolj sistemati no in podrobno ter predvidevajo definiranje ciljev in aktivnosti za njihovo uresni evanje od krovne ravni podjetja do ravni posameznih oddelkov oz. funkcij v podjetju, vklju ujo njihovo vrednostno opredelitev in dolo itev prora unov. To je za obvladovanje velikih korporativnih ustrojev sicer smiselno in potrebno, za mikro in mala podjetja, kjer je manager praviloma vpet v vsakdanje operativne aktivnosti ve jega dela funkcij oz. oddelkov podjetja ali pa jih neposredno nadzoruje, pa je tovrstna formalizacija breme.

1.2.2 Koristi in kritike strate-kega planiranja

Koristi, ki jih strate-ko planiranje prina-a podjetju, so (David, 2011, str. 6):

1. izbolj-ana komunikacija prek dialoga in participacije zaposlenih v procesu;
2. bolj-e oz. bolj poglobljeno razumevanje stali- drugih;
3. bolj-e oz. bolj poglobljeno razumevanje, kaj podjetje po ne in na rtuje ter zakaj;
4. ve ja predanost doseganju ciljev, implementaciji strategij in trdemu delu.

Kon ni rezultat uvedbe strate-kega planiranja v podjetje in krovna korist sta angaffiranje vseh ravni managementa in zaposlenih za uspeh podjetja (David, 2011, str. 6).

Nekateri avtorji (Henry Mintzberg in drugi kritiki strate-kega planiranja) ter tudi managerji iz prakse, -e posebej managerji manj-ih podjetij, zagovarjajo tezo, da sta strategija in strate-ko planiranje zastarela in svojo tezo utemljujejo na pretirani togosti strate-kih planov glede na spremenljivo okolje. To drffi za nekatere pristope, kot sta Pu kov in Hunger-Wheelanov model, ki obsegata planiranje in dolo anje prora unov za izvedbo strategij do najniflje organizacijske ravni. Prina-ajo pa jasno opredeljena smer delovanja in koraki -tevilne prednosti za organizacijo in njen razvoj, zaradi katerega tradicionalnih pristopov k strate-kemu planiranju ne gre v celoti zanemariti.

1.3 Orodja in pristopi k strate-kemu planiranju

Pomembno je, kak-en pristop, okvir in metodologijo strate-kega planiranja organizacija izbere (kateri nabor orodij) in na kak-en na in vklju i strate-ko planiranje v svoje delovanje. Okvir in stopnja formalnosti naj bi bile take, da koristi odtehtajo dodatno

obremenitev zaposlenih, managementa ter dodatne stroške. V okviru podpoglavja Orodja in pristopi k strateškemu planiranju predstavljam nekatere od v literaturi predstavljenih možnosti s posebno pozornostjo namenjeno mikro in majhnim podjetjem. Podpoglavje je vezano na model strateškega planiranja po Daftu in Marcicevi (2001) in je lenjeno na orodja in pristope za analizo okolja (notranjega okolja, ofljega in –ir-ega zunanjega okolja) ter na orodja in pristope za oblikovanje strategije. Lo eno obravnavam tudi uporabnost poslovnega na rta za namene strateškega planiranja v mikro in majhnem podjetju in mofnost intuitivnega pristopa k strateškemu planiranju.

1.3.1 Celovita analiza okolja

Po modelu strateškega planiranja po Daftu in Marcicevi (2001) je analiza okolja prvi korak v procesu strateškega planiranja. Okolje podjetja je sestavljeno iz njegovega notranjega in zunanjega okolja, ki ga avtorji nadalje lenijo na oflje in –ir-e okolje. V podpoglavju predstavljam pristope in orodja za sistemati no analizo vseh komponent okolja podjetja.

1.3.1.1 SWOT analiza

SWOT (angl. *strenghts-weaknesses-opportunities-threats*) analiza je najbolj znano in najbolj raz–irjeno orodje analize okolja podjetja. V okviru SWOT analize (Pu ko, 2008; Dimovski et al. 2014;) podjetje neposredno ali z uporabo dodatnih parcialnih orodij in pristopov analizira prednosti in slabosti podjetja, ki izhajajo iz njegovega notranjega okolja (na primer specifi ne neponovljive lastnosti proizvoda, ki je pomembna kupcem, ali pomanjkanja finan nih virov za podporo razvojnim aktivnostim) ter prilofnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja (na primer sprememba zakonodaje, ki odpira ali zapira trg za proizvode z dolo enimi lastnostmi, ali stanje konkurence na trgu).

Slika 4: SWOT matrika



Vir: Povzeto in prirejeno po Dimovski et al., *Temelji managementa in organizacije*, 2014.

1.3.1.2 Analiza zunanjega okolja

Pu ko (2008) in tudi drugi avtorji lo ijo analizo zunanjega okolja na analizo –ir-ega in offjega okolja. Analiza offjega okolja zajema analizo privla nosti panoge, v kateri podjetje posluje, in analizo prodajnega trga. Parcialno orodje oz. pristop k analizi panoge je Porterjeva analiza panoge, ki temelji na petih silnicah, prikazanih na Sliki 5, ki definirajo stopnjo konkuren nosti panoge in naj bi bile zajete v analizi panoge.

Slika 5: Pet silnic analize panoge po Porterju



Vir: C. W. L. Hill, G. R. Jones, & M. A. Schilling, *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*, 2015, str. 48.

Avtorji Anton i , Hisrich, Petrin in Vah i (2002, str. 195ó196) opozarjajo, da stopnja konkurence v panogi ni edini element analize panoge, da je pomemben del njene analize tudi ocenjevanje celotnega trfnega potenciala, v globalni ekonomiji tudi po geografskih trfnih segmentih, in analiza zgodovine razvoja trga, iz katere je mogo e izlu– iti stopnjo njegove rasti in stanje zrelosti kot elementa napovedi prihodnjega razvoja. Trendi in modne muhe so pomemben del razvoja trga, posledci no morajo biti podjetja pozorna tudi na ta dva elementa kot vira rasti in konkurence ter tudi tveganj. Pomembno je, da je v procesu strate–kega planiranja panoga oz. trffi– e pravilno dolo eno na na in, da se v analizo zajame skupek podjetij oz. produktov, ki zadovoljujejo sorodne potrebe kupcev (Hill et al., 2015, str. 48). V nasprotnem primeru lahko napa no opredeljena panoga in na njej temelje a analiza privedeta do nenamerne opustitve analize dela relevantnega trga in s tem nevarnosti ali prilofnosti, ki jih prina–a.

Analiza –ir-ega okolja zajema preu evanje gospodarskega, tehnolo–kega, politi no-pravnega in kulturnega okolja. Po Tav arju (1999) je treba v obzir vzeti denimo mednarodna in nacionalna dogajanja (od vsakdanjih dogodkov, ki vplivajo na razpolofenje trga, do izrednih dogodkov, kot so na primer vojne), posege drflave v gospodarstvo (obstoje regulatorni okvir, planirane spremembe zakonodaje in drflavne spodbude), pomembne razvojne smeri (okolje, delovna sila, staranje prebivalstva, kupna mo), gospodarski razvoj merjen z glavnimi kazalniki (rast bruto doma ega proizvoda,

zaposlenost, inflacija) in smeri tehnološkega razvoja, ki s hitrim napredkom pridobivajo na teffu v okviru analize širjega okolja.

Dogajanje na trgu danes zaznamuje izjemna dinamika sprememb in visoka stopnja negotovosti, kar je bistveno spremenilo pristop k oceni trga oz. napovedovanju dogajanj na trgu in predvsem skrajalo planski horizont. Strateško planiranje je s tem postalo kontinuiran proces vraanja od izvedbe k temeljiti analizi stanja ter prek strategij nazaj k izvedbi, v veini panog pa se opušaa korak natannejega predvidevanja dalje ronosti. Poleg poglobljenega znanja o dogajanju v offjem in širjem okolju je eden od zafelenih rezultatov analize zunanjega okolja identifikacija in, kjer je mogoee, ovrednotenje tefle prilofnosti in nevarnosti za podjetje, ki izhajajo iz okolja. Pogosto navedeni elementi prilofnosti in nevarnosti v SWOT analizah, ki izvirajo iz širjega ali offjega okolja podjetja, so predstavljeni v Tabeli 1.

Tabela 1: Najpogosteje navedeni elementi prilofnosti in nevarnosti v SWOT analizah

PREDNOSTI	PRILOFNI NOSTI
novi trgi in trfne ni-e	vstop novih konkurentov
novi proizvodi	nadomestni proizvodi
mofnost za diverzifikacijo	veja mo odjemalcev in dobaviteljev
visoka rast trga	nizka rast trga
šibkost konkurentov	poveana konkurenost
ugodne socialne in demografske spremembe	neugodne socialne in demografske spremembe
ugodne spremembe v politinem in ekonomskem okolju	neugodne spremembe v politinem in ekonomskem okolju
mofnost za prevzem podjetij	nove tehnologije
mofnost za nova strateška povezovanja	novi zakonski predpisi o konkurenosti poslovanja
rast mednarodnega trga	neustrezna valutna razmerja
pozitiven ekonomski cikel	negativen ekonomski cikel

Vir: R. Biloslavo, Strateški management in management spreminjanja, 2008, str.78.

1.3.1.3 Analiza notranjega okolja

Analiza notranjega okolja praviloma izhaja iz primerjalne analize (Puško, 2008), bodisi glede na konkurenco bodisi v asu. Izhaja torej iz odgovorov na vprašanja, v em se podjetje razlikuje od konkurence ter v katerih elementih poslovanja je podjetje napredovalo ali nazadovalo glede na preteklo asovno obdobje. Pomembno je, da se v analizo zajame kar najširši nabor elementov notranjega okolja oz. vse pomembnejše funkcije oz. elemente organizacije podjetja ter procese, ki se v njih izvajajo.

Mikro in mala podjetja pogosto nimajo zadosti strukturiranega vpogleda v lastno poslovanje, da bi lahko sistematično analizirala svoje prednosti in slabosti. Potrebujemo okvir, seznam kljukih točk analize. V Tabeli 2 je predstavljen pregled mofne lenitve

podro ij analize prednosti in slabosti ter primeri prednosti in slabosti po podro jih. Zagotovo seznam in primeri niso dolo ni ali niso enako relevantni za razli ne segmente poslovanja, zagotovo pa predstavljajo ogrodje, s katerim lahko majhno podjetje identificira pomemben del svojih prednosti in slabosti.

Tabela 2: Podro ja in smernice za analizo notranjega okolja podjetja

PODRO JE	MOFI NA PREDNOST	MOFI NA SLABOST
Lastnosti obstoje ih proizvodov, prednosti za kupce, elementi razlikovanja	Izdelek ima lastnost, ki je neponovljiva ali teško ponovljiva s strani konkurence (lahko tudi dobro ime ali znamka).	Izdelek se bistveno ne razlikuje od drugih na trgu.
Obstoje trfni delefi in trfni delefi glavnih konkurentov, geografska delitev	Podjetje ima na rasto em trgu fle vzpostavljen znaten trfni delefi in je prepoznano na trgu.	Podjetje je novinec na zrelem trgu, ni prepoznavno na ciljem trgu.
Trendi stro-kov in cen, tudi povezano z obsegom proizvodnje	Lastna cena je niflja od konkuren e. Fiksni stro-ki v ceni so nizki.	Proizvodnja pri nizkih prodanih koli inah je stro-kovno nekonkuren na.
Trfina ponudbe in trendi na trgu	Ponudba podjetja je celovita, pokriva vse potrebe ciljnega trga, je moderna, sledi oz. ustvarja trende na trgu.	Ponudba podjetja je nepopolna, zastarela, ne sledi trendom.
Proizvajalne oz. izvajalne zmogljivosti (kapacitete, zmofnost prilagajanja, rasti)	Proizvodnje kapacitete podjetja so ustrezne za pokrivanje teko e in prihodnje prodaje. Omogo ajo -iritev v nove, zahtevnej-e trfne segmente.	Rast poslovanja bi zahtevala obsefne investicije v opremo, izobraflevanje zaposlenih. Obstoje a oprema in na in dela sta zastarela.
Analiza dodane vrednosti	Ve ina dodane vrednosti produkta se generira znotraj podjetja.	Podjetje se v veliki meri naslanja na storitve in dodelavne posle zunanjih izvajalcev.
Poslovna zavezni-tva in povezave	Podjetje sodeluje v vzpostavljenih dobaviteljskih verigah, ima -iroko mrefo strank.	Podjetje ni lan dobaviteljskih verig in povezav, -e posebej na trgih, kjer so prisotne.
Strate-ka partnerstva	Podjetje sodeluje s strate-kim partnerjem, ki ima razvito distribucijsko mrefo za produkt, ki bi ga fleleli trfiti.	
Prodajni kanali, distribucijska mrefla	Podjetje ima razvite ustrezne kanale prodaje, s katerimi uspe-no dostopa do svojega ciljnega trga.	Prodajni kanali podjetja ali distribucijska mrefla ne doseflejo kupcev. Izdelek podjetja na trgu ni prepoznan ali priznan.
Likvidnost in viri financiranja	Podjetje nima likvidnostnih teflav in ima ustrezne likvidnostne rezerve. Podjetje ni zadolfeno in banka je pripravljena financirati bodo i razvoj podjetja.	Podjetje nima zadostnih lastnih virov za financiranje rasti in razvoja. Podjetje ima omejen kreditni potencial.

se nadaljuje

Tabela 2: Podroja in smernice za analizo notranjega okolja podjetja (nad.)

PODROJE	MOŽNA PREDNOST	MOŽNA SLABOST
Zaposleni izobrazbena struktura, specifična znanja, starostna struktura	Zaposleni podjetja so visoko usposobljeni in razpolagajo s specifičnimi znanji. Zaposleni podjetja so visoko motivirani.	Visoka fluktuacija zaposlenih. Nezadovoljstvo zaposlenih. Neustrezno –tevilo ali struktura zaposlenih. Dolgotrajen postopek uvajanja zaposlenih.
Organizacija	Organizacijska struktura podjetja je jasna, učinkovita in prilagojena delovnim procesom.	Organizacijska struktura ni jasna, kar povzroča neukovitosti v poslovanju. Organizacijska struktura je toga in zastarela.
Znanje in inovacije	Prost pretok znanja v podjetju izboljšuje učinkovitost poslovanja in kvaliteto produktov.	Nekontrolirano odlivanje znanja in inovacij podjetju povzroča poslovno škodo.

Vir: Povzeto in prirejeno po M. I. Tavar, *Razsefnosti strateškega managementa*, 1999, str. 75.

Drugi avtorji predlagajo –e naslednja podroja parcialne analize notranjega okolja: finančni položaj, prodajni program, tržne zmofnosti, zmofnosti raziskav in razvoja, organizacijska struktura, sodelavci, stanje opreme ter pretekli cilji in strategija. V Tabeli 3 so predstavljeni najpogosteje navedeni elementi prednosti in slabosti v SWOT analizah, ki izhajajo iz analize notranjega okolja.

Tabela 3: Najpogosteje navedeni elementi prednosti in slabosti v SWOT analizah

Prednosti	Slabosti
možnost doseganja ekonomije obsega	nejasna vizija ali strateška usmeritev
izkorišanje krivulje učnega	zaostajanje na področju R&D
tržni vodja	majhen tržni delež
posebna znanja in vešine na ključnih področjih poslovanja	pomanjkanje znanj in veštin na ključnih področjih poslovanja
stroškovna prednost	neuspešno izvajanje sprejetih strategij
kakovost in privlačnost vrhunskega in srednjega managementa	nezadostno –tevilo kakovostnega vrhunskega in srednjega managementa
ustrezni finančni viri	neustrezni finančni viri in denarni tok
profčnost proizvodnih zmogljivosti	neustrezna organizacijska struktura
–tevilne inovacije v procesih in/ali proizvodih	pomanjkanje inovativnosti
zavzetost sodelavcev	neizdelan sistem stalnega napredka
sodobna delovna sredstva in oprema	zastarela oprema (stroški vzdrževanja)
dobro ime	na slabem glasu zaradi napak v preteklosti
uveljavljenost blagovnih znamk	neveljavljena blagovna znamka
diferenciranost proizvodov	nediferenciranost proizvodov
kakovost izdelkov oz. storitev	nizka kakovost izdelkov oz. storitev
vešine za oglaševanje in pospeševanje prodaje	pomanjkanje veštin za pospeševanje prodaje
patentirana tehnologija	ozek nabor proizvodov

Vir: R. Biloslavo, *Strateški management in management spreminjanja*, 2008, str. 78.

1.3.2 Oblikovanje strategije

Rezultati SWOT analize, ki povzeti predstavljajo oceno stopnje privlačnosti trga in zmoglosti podjetja, predstavljajo skupaj z vizijo in poslanstvom vstopne podatke za oblikovanje strategij, smernic prihodnjega poslovanja. Pri tem gre poudariti, da so na tak način in določene strategije veljavne zgolj v trenutku, ko so postavljene oz. –e kratak čas po tem, za zagotavljanje trajnih konkurenčnih prednosti v turbulentnem okolju pa morajo podjetja vse intenzivneje prilagajati strategije spremembam poslovnega okolja (Dimovski et al, 2014, str. 39) oz. vse pogosteje s povratno zanko preverjati stanje okolja in izvajati popravljalne ukrepe na ravni strateške usmeritve ali njene izvedbe.

1.3.2.1 Generične poslovne strategije

Namen poslovne strategije je definirati ustrezen odgovor na zaznane zunanje priložnosti in nevarnosti ter identificirane notranje prednosti in slabosti ter obenem sredstvo za doseganje konkurenčnih prednosti podjetja oz. izpolnjevanja poslanstva. Literatura ponuja pregled številnih klasifikacij generičnih strategij kot možnosti za oblikovanje poslovne strategije podjetja. Nekatere predstavljam v nadaljevanju.

Tri generične strategije po Porterju (povzeto po Porter et al., 2011), ki temeljijo na hipotezi, da je konkurenčna prednost mogoča doseči zgolj na podlagi nižjih stroškov od konkurence ali pa z diferenciacijo proizvodov, so:

1. strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti (na primer zaradi tehnološke dovršenosti proizvodnega procesa, proizvodnih količin in učinkovitosti ekonomije obsega, natančne kontrole stroškov);
2. strategija diferenciacije proizvoda (na primer kot rezultat inovativnih lastnosti produkta, dobrega dizajna, intenzivnega trženja, razvite blagovne znamke in ugleda podjetja, visoke lojalnosti kupcev);
3. strategija razvijanja tržne niše (na podlagi diferenciacije ali stroškovne učinkovitosti, le da je usmerjena v specifični tržni segment, lahko tudi geografsko).

Biloslav (2008, str. 181) trem osnovnim strategijam po Porterju doda še strategijo prehitevanja, ki jo opredeli kot strategijo prehitevanja konkurence s krajšim časom, potrebnim od ugotovljene potrebe trga do tržno sposobnega proizvoda, ali/in s krajšim časom od naročila do dobave oz. izvedbe storitve.

Majhna podjetja za izkoriščanje svoje konkurenčne prednosti najpogosteje izberejo strategijo razvijanja tržne niše (David, 2011, str. 151), medtem kot se večja podjetja usmerjajo v strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti in strategijo diferenciacije proizvoda.

Po tipologiji Milesa in Snowa (v Dimovski et al., 2014, str. 42) lahko podjetje zasleduje eno od treh glavnih strategij:

1. iskalec (iskanje novih produktov in priložnosti, torej inovativnost, rast, tveganje in uenjenje);
2. branilec (uinkovitost, stabilnost, običajno fokus na ozko definiranem tržni uenjenju);
3. prouevalec (minimiziranje tveganja ter maksimiranje dobička z usklajevanjem uenjenja, uinkovitosti in s tem ohranjanje stabilnega poslovanja ob inoviranju na manjših področjih);
4. reaktor (dejansko ne predstavlja »prave« strategije, saj tovrstna podjetja zgolj impulzivno odgovarjajo na zaznane spremembe okolja).

Moffna pa je seveda tudi uporaba več generiranih strategij hkrati in oblikovanje hibridne generirane strategije. V tem primeru mora biti podjetje posebej pozorno, da ne obstane nekje v sredini med strategijama, simer ne izkoristi optimalno svojega tržnega potenciala in ne dosega takšnih dobičkov, kot bi jih lahko (Biloslavo, 2008, str. 181). Novejšee strateškega managementa poudarjajo e pomen inoviranja in ravnanja z znanjem kot ključna elementa konkurenčne prednosti in s tem strategije podjetja.

Opisane in v okviru novih ol strateškega managementa nakazane generirane strategije na konceptualen način prikazujejo močnost strateške usmeritve podjetja glede na ugotovljeno stanje notranjega in zunanjega okolja. e so poslovno izobraženi profesionalni managerji njihovo konceptualno naravo zmofni razumeti in prenesti v prakso oz. aplicirati na svoj konkreten managerski problem, tega mali managerji, bodisi zaradi pomanjkanja znanja ali asana in volje za poglobitev v teoretične podlage, niso.

Potrebujejo bolj neposreden način pretvorbe identificiranih prednosti, slabosti, priložnosti, in nevarnosti (v nadaljevanju PSPN) v strategije in cilje. Kot najprimernejši pristop ponuja model oblikovanja strategij Hungerja in Wheelena, po katerem oblikovanje strategij izhaja neposredno iz SWOT analize. Povzeto po Dimovski et al (2014, str. 39) iz SWOT analize izhajajo tiri močne alternative strategij oz. njihova kombinacija:

1. strategija izkoriščenja prednosti in priložnosti;
2. strategija izkoriščenja prednosti, da bi se izognili nevarnostim;
3. strategija izkoriščenja priložnosti za premostitev slabosti in
4. strategija zmanjševanja slabosti in izogibanja nevarnostim.

1.3.2.2 Vrednotenje in izbor strategij ó identifikacija ključne konkurenčne prednosti

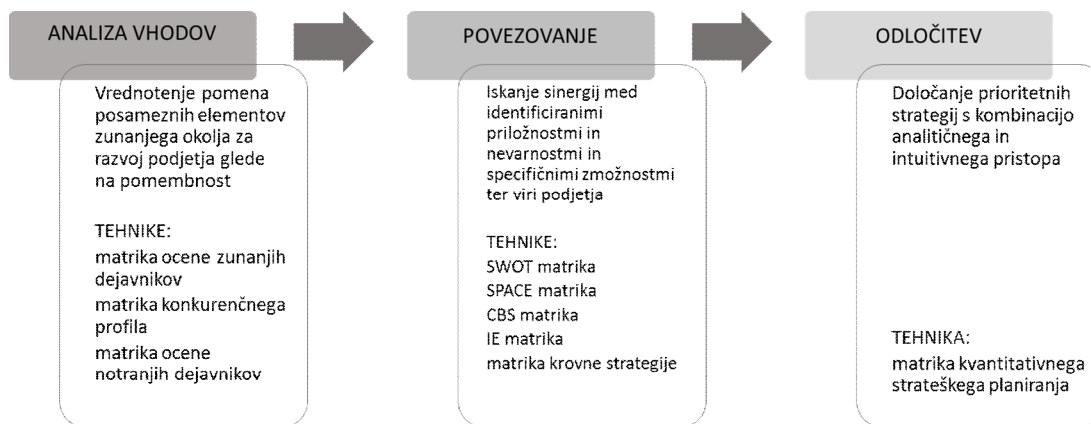
e bo podjetje razvilo strategijo za vsako zaznano PSPN loeno, njegovo prihodnje delovanje ne bo ni bolj jasno ali usmerjeno, kar je cilj strateškega planiranja. Iz nabora močnih strategij mora izbrati tiste, ki najbolje izkoriščajo značilnosti notranjega in

zunanjega okolja in ga vodijo k izpolnjevanju poslanstva in v smer zastavljene vizije. Odkrite PSPN in koristi od njihovega izkoričanja oz. pristope k njihovemu izogibanju ter zmanjšanju je potrebno ovrednoti glede na tefto ó ocenjene stroške in koristi ter na podlagi ovrednotenja dolo ito manj pomembne cilje od bolj pomembnih, strateških ciljev

David (2011) predlaga bolj ali manj formalno, a obsefno vseobsegajo o diskusijo o identificiranih prednostih, slabostih, priloftnostih in nevarnostih ter na njih slone ih strategijah in njihovih kombinacijah ter vrednotenje strategij (na primer 5 zagotovo potrebno implementirati, 4 potrebno implementirati, 3 mogo e implementirati, 2 verjetno ne implementirati, 1 zagotovo ne implementirati). Rezultat procesa naj bi bila prioritarna lista strategij, ki odraflajo celotno znanje organizacije in na podlagi konkuren nih prednosti usmerjajo podjetje k njegovi viziji oz. omogo ajo izpolnjevanje poslanstva.

Proces je mogo e strukturirati tudi s formalnim ogrodjem analize in oblikovanja strategij, kombinacijo tehnik analize in ovrednotenja zunanjih in notranjih dejavnikov, njihovega povezovanja ter ovrednotenja alternativnih strategij, ki se nana-ajo na isti set priloftnosti, nevarnosti in specifi nih zmoftnosti organizacije v fazi odlo itve. Proces je grafi no ponazorjen na Sliki 6.

Slika 6: Orodje analize in oblikovanja strategij



Vir: F. R. David, *Strategic management: Concepts and cases*, 2011, str. 176.

Glede na to, da je neposredno na SWOT analizi temelje e dolo anje alternativnih strategij fle v prej-njem poglavju identificirano kot najbolj intuitivno in s tem najbolj primerno za mikro in majhna podjetja, v nadaljevanju predstavljam tehniko povezovanja oz. iskanja sinergij med identificiranimi priloftnostmi in nevarnostmi in specifi nimi zmoftnostmi ter viri podjetja na osnovi SWOT matrike.

Izdelava SWOT matrike za potrebe iskanja sinergij med identificiranimi priložnostmi in nevarnostmi in specifičnimi zmoglostmi ter viri podjetja ima osem korakov (David, 2011, str. 179):

1. naredi seznam ključnih priložnosti podjetja;
2. naredi seznam ključnih nevarnosti za podjetje;
3. naredi seznam ključnih prednosti podjetja;
4. naredi seznam ključnih slabosti podjetja;
5. poveži ključne prednosti s ključnimi priložnostmi in zapiši močne strategije v pripadajočo celico;
6. poveži ključne slabosti s ključnimi priložnostmi in zapiši močne strategije v pripadajočo celico;
7. poveži ključne prednosti s ključnimi nevarnostmi in zapiši močne strategije v pripadajočo celico;
8. poveži ključne slabosti s ključnimi nevarnostmi in zapiši močne strategije v pripadajočo celico.

Osnova odločitve o oblikovanju konkretne strategije sta analiza in intuicija. V predhodnih korakih se strategije oblikujejo, dopolnjujejo skozi diskusijo. V sklepnem pa je treba strategije rangirati. En močan pristop je pripisovanje prioriteten vrednosti strategijam s strani udeležencev v procesu planiranja, torej neke vrste glasovanje na podlagi zbranih informacij in ob upoštevanju njihovega pomena (element intuicije). Formalizacijo tega procesa predstavlja matrika kvantitativnega strateškega planiranja (David, 2011, str. 192). Slednja vrednoti privlačnost strategije na podlagi teže posameznega dejavnika okolja ali njihove kombinacije za poslovanje podjetja (določa ena faza analize okolja) in privlačnosti te iste strategije vezano na posamezen dejavnik okolja (na primer stopnjo izkoriščanja priložnosti).

Glede na relativno nizko stopnjo kompleksnosti strateških odločitev mikro in majhnih podjetij ter dejstvo, da tudi matrika kvantitativnega strateškega planiranja v veliki meri temelji na subjektivni oceni, je za potrebe presojanja strategij v mikro in majhnih podjetjih pristop glasovanja povsem zadosten. Seveda ob pogoju, da glasovalci razpolagajo z relevantnimi informacijami in opravijo ustrezno analizo notranjih in zunanjih dejavnikov ter njihovega sovplivanja, s čimer njihova intuitivna odločitev dobi analitično podlago.

1.3.2.3 Merila dobrih strategij, vizije in poslanstva

Ne glede na to, kako so cilji in strategije oblikovani, pa Daft in Marciceva (2001, str. 101) navajata naslednja merila kvaliteten ciljev:

1. jasni in merljivi in, če je le mogoče, definirani v kvantitativni obliki;
2. morajo pokrivati ključna področja, ki najbolj vplivajo na delovanje podjetja;

3. morajo biti teško dosegljivi, izziv zaposlenim, hkrati pa realni in dosegljivi;
4. morajo biti povezani z nagrajevanjem in odgovornostjo.

Biloslavo (2008, str. 108) postavi naslednja merila ocenjevanja primernosti vizije:

1. jasnost (jedrnatost in preprostost);
2. usklajenost (smiselnost, izvedljivost in usklajenost z vrednotami posameznika in organizacije);
3. sporočilna moč;
4. osnovna neopredeljenost (neglede na trenutek izvedbe vsaka aktivnost ali odločitev lahko predstavlja izpolnjevanje vizije);
5. fleksibilnost oz. trajnost (ostaja veljavna v spreminjajočem se okolju).

Večano na opredelitev poslanstva Biloslavo (2008, str. 115) pravi, da mora opredeliti trdni vidik in vidik programov, torej zakaj organizacija obstaja, s čim se ukvarja in kako. Opozarja, da kljub temu da je v literaturi ločnica med poslanstvom in vizijo jasna, v poslanstvih organizacij pogosto najdemo elemente, ki sodijo v vizijo in obratno. Negativna posledica tega je, da s tem management ne more optimalno izkoristiti njune vrednosti pri usmerjanju poslovanja in vodenju zaposlenih.

1.3.2.4 Način oblikovanja strategij in učna se organizacija

Tavlar (1999, str. 56) po Aakerju povzema 4 osnovne pristope k snovanju strategij:

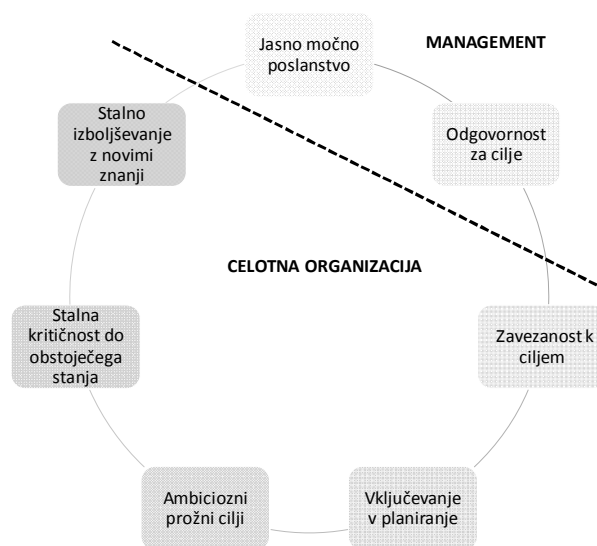
1. od zgoraj navzdol (centralizirano, direktivno, s strani posloводства);
2. od spodaj navzgor (kot seštevek ciljev posameznih programov);
3. napol avtonomno (poslovni vrh določi vizijo in poslanstvo ter glave smernice, posloводства programskih enot pa zasnujejo lastne strategije, skladne z vizijo in poslanstvom) in
4. interaktivno (z vključevanjem in usklajevanjem višjih in nižjih ravni managementa).

Z razvojem teorije in prakse se vse bolj kaže potreba po dinamičnih pristopih k oblikovanju strategij. Postavljanje strategij ni statičen, v celoti analitičen proces, temveč zahteva vizijo, intuicijo in sodelovanje zaposlenih. S prehodom od tradicionalnih k sodobnim pristopom k planiranju organizacije opuščajo centralno planske oddelke in strategija postaja del vsakdanjega dela zaposlenih na vseh ravneh, s čimer presegajo tudi interaktivni pristop k planiranju, kot je opisan zgoraj. Srednji management in plansko osebje sodelujeta z nižjimi managerji in drugimi zaposlenimi s ciljem razviti plan oz. strategijo, ki ustreza potrebam in zmoglostim celotne organizacije. Po novi paradigmi strateškega planiranja se strateško razmišljanje in ravnanje priakuje od vsakega zaposlenega (Dimovski et al., 2014, str. 34). Slednje je izjemnega pomena tudi za kasnejše

uresni evanje strategij in njihovo dinami no prilagajanje zgodaj zaznanim spremenjenim razmeram.

Z vidika korporacij z vpeljanim sistemom centralnega planiranja nova paradigma planiranja pomeni prehod od centraliziranega, pretežno direktivnega planiranja k vse vklju ujo emu interaktivnemu planiranju s strani vseh ravni managementa. Z vidika mikro in majhnih podjetij, kjer tradicionalnega strateškega planiranja prakti no ne najdemo, pa je nova paradigma planiranja zgolj dodaten opomnik, da se je strateškega planiranja potrebno lotiti sistemati no in celovito. Klju ni poudarki nove paradigme strateškega planiranja so grafi no predstavljeni na Sliki 7.

Slika 7: Nova paradigma strateškega planiranja ó u e a se organizacija



Vir: Povzeto in prirjeno po Dimovski et al., *Temelji managementa in organizacije*, 2014.

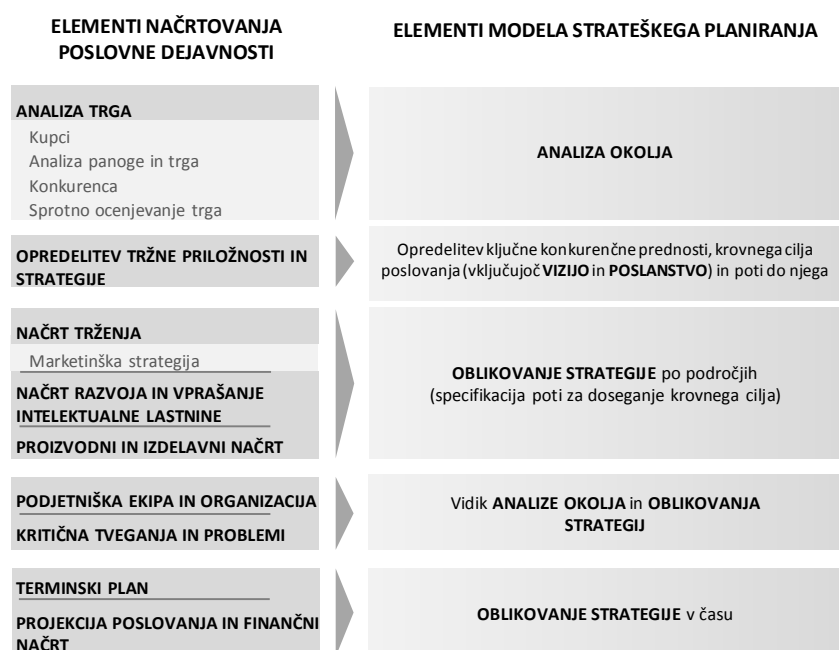
1.3.3 Poslovni na rt ali strate-ki na rt

Glede na to, da popolnoma jasnih priporo il za strate-ko planiranje v majhnih in mikro podjetjih v literaturi o managementu ni zaslediti, sem se obrnila na literaturo s podro ja podjetni-tva. Anton i et al. (2002) tako kot ve ina avtorjev s podro ja managementa in organizacije poudarijo pomen na rtovanja poslovne dejavnosti, kljub temu da naj se proces na rtovanja ne bi nikoli kon al, pa pravijo, da je na rtovanje najpomembnej-e v zgodnjih fazah novega poslovanja. Kot orodje na rtovanja poslovanja predlagajo poslovni na rt, ki ga opredelijo kot pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik, v katerem opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v za etek novega posla. Poslovni na rt je kon an, ko ima podjetnik bolj-i ob utek za trg, proizvode in storitve, ki na bi jih trffil, vodstveno ekipo in finance, potrebne za posel.

Kljub temu da je orodje podjetnika za boljše razumevanje svojega zunanjega in notranjega okolja ter pozicioniranje znotraj priljubljenosti in omejitev, ki jih le to postavlja, je poslovni načrt namenjen (tudi) zunanjim deležnikom: bančnikom, lastnikom tvegane kapitala, dobaviteljem, strankam, drugim strateškim partnerjem, kar pogosto vpliva na njegovo vsebino oz. na in njeno prikazano uporabnost za strateško planiranje.

Osnovne sestavine poslovnega načrta so prikazane na Sliki 8. Kot je razvidno iz slike, se osnovne sestavine poslovnega načrta v veliki meri prekrivajo z elementi strateškega planiranja, kot ga pojmuje teorija managementa in organizacije.

Slika 8: Primerjava elementov poslovnega načrta in elementov strateškega planiranja



Vir: Povzeto in prirejeno po Antonič et al., *Podjetništvo*, 2002; R. L. Daft, & D. Marcic, *Management*, 2001.

Podjetniško načrtovanje in strateško planiranje povezuje mnogo podobnosti, kljub temu pa tudi nekaj pomembnih razlik, zaradi česar enega ne gre zamenjevati ali nadomeščati z drugim. Izpostavljam naslednje:

1. cilj in namen strateškega planiranja je zagotoviti konkurenčno prednost podjetja na trgu na dolgi rok, medtem ko je planski horizont poslovnega načrta krajši. Po Antoniču et al. (2002) poslovni načrt usmerja podjetje skozi prvo leto delovanja.
2. Izsledki analize okolja in rezultati procesa oblikovanja strategij kot del strateškega planiranja so namenjeni izključno interni uporabi znotraj podjetja. Izjema sta

poslanstvo in vizija, ki sta namenjena tudi komunikaciji s širšo javnostjo. Poslovni na rt je namenjen tudi zunanjim uporabnikom.

3. Poslovni na rt se praviloma nanaša na zagon poslovanja novega podjetja ali nove dejavnosti, medtem ko se strateško planiranje nanaša tudi na tiste obstoječe, zrele dejavnosti podjetja.
4. Poslovni na rt vsebuje obsežnejše opise elementov, ki so relativno statični in v času in z vidika strateškega planiranja niso relevantni (slednjega zanima le njihova morebitna sprememba).
5. Poslovni na rt (če posebej kadar je namenjen zunanjim bralcem) praviloma vsebuje le oris konkurenčnih prednosti in način njenega izkoriščanja, ki ni zadosten za operativno usmerjanje podjetja v okviru strateškega managementa. Strateško na rtovanje obsega natančneje določanje strateških ciljev in način njihovega doseganja.

Na podlagi opisanih značilnosti ugotavljam, da je lahko poslovni na rt, v kolikor njegove značilnosti in predvideno vsebino manager majhnega podjetja pozna, dobro orodje za strateško planiranje, če je sočasno pozoren na dejstvo, da mora biti poslovni na rt za potrebe strateškega planiranja obsežnejši, dolgoročno neje orientiran, postavljanje ciljev pa mora biti podrobnejše, mora temeljiti na identificirani konkurenčni prednosti in mora vključevati tudi jasne, s SWOT analizo utemeljene korake njihovega doseganja.

1.3.4 Strateško planiranje ali intuitivno vodenje

Mnogi mali managerji verjamejo, da je njihov »ob utek« dovolj za uspešno strateško usmerjanje podjetja. Vlogo intuicije pred znanjem priznava tudi Albert Einstein. »Verjamem v intuicijo in inspiracijo. V asih sem prepričan, da imam prav, pa ne vem zakaj. Domisljiva je pomembnejša od znanja. Znanje je omejeno, domisljiva pa je brezmejna.« (Citirano v Raudsepp, 1960)

A »ob utek« v resnici temelji na celotnem procesu strateškega planiranja. Temelji na zavedni in nezavedni analizi okolja, razmišljanju o možnih odgovorih na stanje in dogodke v okolju ter opredeljevanju do alternativ, ki so na voljo. Konceptualno ogrodje strateškega planiranja predstavlja zgolj strukturiranje intuitivnega procesa oz. njegovo kombinacijo z analitičnim pristopom. Čeprav nekatera podjetja uspevajo in se razvijajo, ker jih vodi intuitivni genij, večinoma nimajo te sreče (David, 2011, str. 8) in jim povezovanje intuicije in analize v procesu odločanja prinaša pomembne koristi. Poleg boljšega razumevanja notranjega in zunanjega okolja prinaša tudi boljše prenos znanja v podjetju skozi proces planiranja in usmerjanje aktivnosti vseh enot podjetja ter posameznih zaposlenih v isti cilj.

Druker, eden vodilnih teoretikov managementa in organizacije, se do intuicije in strateškega planiranja takole kritično opredeli. »V intuicijo verjamem samo, če je disciplinirana. Če bi zdravniki zdravili na podlagi občutka, brez da bi preverili dejstva, bi jim umirali pacienti, managerji pa na tak način morijo podjetja.« (Citirano v Nelson, 1985)

Za vodenje in usmerjenje organizacije na podlagi intuicije sicer obstajajo argumenti, denimo nizki stroški in racionalna poraba resursov, vendar je bilo v preteklosti uspešno. Vseeno bi se morali vsi managerji zavedati, da je pri odločitvi in usmerjanju podjetja, vendar posebej kadar gre za odločitve, ki imajo lahko resne ali dolgoročne posledice, torej strateške odločitve, racionalno uporabiti vse vire informacij, ki so na voljo, vključno z informacijami (ali občutki) srednjega managementa in ostalih zaposlenih v podjetju. Kompleksnost procesa strateškega planiranja, stopnja njegove formalizacije in na koncu izvajanja pa je seveda potrebno prilagoditi velikosti in drugim specifikam posameznega podjetja.

2 STRATEŠKO PLANIRANJE IN MIKRO TER MAJHNA PODJETJA

V nadaljevanju bom opredelila pojem mikro in majhnih podjetij, kot ga razumem in uporabljam skozi to diplomsko nalogo, ter predstavila njihov pomen za slovensko in evropsko gospodarstvo. Nadalje bom predstavila izsledke pregleda literature s področja strateškega managementa na temo strateškega managementa v mikro in majhnih podjetjih ter posebnosti mikro in malih podjetij z vidika potreb in omejitev strateškega planiranja, vključno s obstoječimi raziskavi in dognanji na področju strateškega managementa v mikro, malih in srednje velikih podjetjih (v nadaljevanju MSP).

2.1 Opredelitev mikro in majhnih podjetij doma in v svetu

V Evropi je v veljavi enotna definicija mikro in majhnega podjetja. Merila za razvrstitev podjetij v velikostne razrede opredeljuje Uredba komisije Evropske skupnosti št. 800/2008, v prilogi I. (Opredelitev MSP). Uredba razvrsti podjetja v velikostne razrede na podlagi števila zaposlenih in enega od dveh dopolnilnih kriterijev: obsega vseh sredstev ali letnega prometa, pri čemer jasno opredeljuje tudi, v katerih primerih je pri določitvi velikosti podjetja potrebno upoštevati tudi neposredno ali posredno lastništvo in druga povezana podjetja in osebe.

Uredba določa naslednja merila za določanje mikro in majhnih podjetij:

1. mikro podjetje ima manj kot 10 zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 2 milijonov evrov.
2. Malo podjetje ima manj kot 50 zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 10 milijonov evrov.

V svetu enotna definicija ne obstaja. V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) je relevantna avtoriteta na področju majhnih podjetij Uprava za majhna podjetja (angl. *Small Business Administration*). Ta v okviru svojega delovanja postavlja različne pogoje za

kori-enje ugodnosti majhnih podjetij (dav ne olaj-ave in podobno), specifi na glede na panogo in druge dejavnike, ki sluffijo kot osnova razli nih definicij mikro in majhnih podjetij (Zdravstveno zavarovanje v malih podjetjih, 2016; Vodnik po velikostnih razredih podjetij, 2016) pri emer jasna uradna merila, kot na primer v Evropi, ne obstajajo. Za proizvodni sektor praviloma velja, da se kot majhno podjetje smatra vsako z manj kot 500 zaposlenimi, za neproizvodni pa vsako z manj kot 7,5 milijonov dolarjev letnega prometa. Majhno podjetje z manj kot 25 zaposlenimi za polni delovni as s povpre no pla o nifjo od 50.000 ameri-kih dolarjev pa denimo lahko koristi dav ne ugodnosti na podro ju zdravstva, kar predstavlja dodatno oz. druga no opredelitev majhnega podjetja. Mikro podjetje je opredeljeno kot podjetje s 5 ali manj zaposlenimi s potrebnim financiranjem manj kot 35.000 ameri-kih dolarjev, ki za svoje delovanje ne potrebujejo dostopa do ban nega financiranja. V lu i spodbujanja podjetni-tva zanje veljajo zakonodajne in dav ne izjeme ter posebnosti. Avstralski statisti ni urad opredeljuje mikro podjetje kot podjetje, ki zaposluje manj kot 5 zaposlenih, lo uje pa -e samozaposlene. Kot majhna podjetja opredeljuje podjetja, ki zaposlujejo od 5 do 25 oseb (Opredelitev klju nih pojmov vezanih na statistiko majhnih podjetij v Avstraliji, 2016).

Glede na neuskklajenost definicij v okviru te diplomske naloge s poimenovanjem mikro in mala podjetja v skladu z zgornjimi definicijami zajemam podjetja z do 25 zaposlenimi, za katere obi ajno -e velja, da je njihova organizacijska struktura enostavna (oz. formalno sploh -e ne izoblikovana), da je njihov manager, ki je najve krat tudi lastnik, -e mo no vpet v dnevne operativne procese in se v poslovne funkcije podjetja prepletajo. Omenjene zna ilnosti so skladne z zna ilnostmi iz strokovne literature, ki obravnava strate-ki management v povezavi z majhnimi podjetji.

V literaturi, ki obravnava strate-ki management tudi v lu i manj-ih podjetij, opredelitve razredov razvr- anja ni zaslediti, so pa opisana skozi zna ilnosti, ki so predstavljene v podpoglavju 2.4.1. Tuja literatura pri obravnavi problematike uporablja izraz majhno podjetje (angl. *small business*), zato se ta izraz pojavlja tudi v tej nalogi in ga ena im z izrazom mikro in malo podjetje, kot je ta opredeljen v prej-njem odstavku.

2.2 Pomen mikro in majhnih podjetij za gospodarstvo

Po podatkih Eurostata (Analiza velikostnih razredov podjetij, 2016) velika ve ina podjetij (kar 99,8 %) v Evropski uniji spada v skupino malih in srednje velikih podjetij. Z vidika te naloge sta posebej zanimivi predvsem skupini mikro (manj kot 10 zaposlenih) in malih (manj kot 50 zaposlenih) podjetij. Tako v Sloveniji kot tudi v Evropski uniji sem pri-tevamo kar 99 % vseh podjetij. Njihov doprinos k evropski ekonomiji je izrazit zlasti z vidika zaposlovanja, saj zaposlujejo kar polovico (v Sloveniji 52 %) celotne delovne sile. Mikro in mala podjetja ustvarijo 39 % (v Sloveniji 41 %) dodane vrednosti.

Veliko ve ino podjetij predstavljajo mikro podjetja (93 % v EU in 94 % v Sloveniji), to so podjetja z manj kot 10 zaposlenih. So drugi največji zaposlovalec med vsemi –tirimi kategorijami podjetij in drugi po ustvarjeni dodani vrednosti.

Zanimiva je tudi primerjava po sektorjih, ki kažejo na izrazito prevlado malih in mikro podjetij v nepremijskem sektorju (75 % zaposlenih), sektorjih gradbeništva (74 % zaposlenih), nastanitvene in gostinske dejavnosti (70 % zaposlenih), znanstvenih in tehnoloških aktivnosti (69 % zaposlenih), popravila in ostalih dobrin za dom (68 % zaposlenih, od tega vsi v mikro podjetjih) in trgovine (57 % zaposlenih). Podrobneje so razmerja med velikostnimi razredi podjetij podana v Tabeli 4.

Tabela 4: MSP v Sloveniji in Evropski uniji v letu 2012

Velikost podjetij (število zaposlenih)	0-9	10-19	20-49	50-249	>250	Skupaj
Število podjetij						
Evropska unija	20.717.621 93 %	893.508 4 %	468.427 2 %	223.585 1 %	43.590 0,2 %	22.346.729
	99 %		1,2 %			
Slovenija	112.704 94 %	3.692 3 %	1.901 2 %	1.122 1 %	225 0,2 %	119.644
	99 %		1,1 %			
Število zaposlenih						
Evropska unija	39.000.000 29 %	12.870.200 10 %	14.852.500	22.966.800 17 %	44.077.800 33 %	133.767.300
	50 %		50 %			
Slovenija	193.618 34 %	49.313 9 %	57.665 10 %	114.935 20 %	158.950 28 %	574.481
	52 %		48 %			
Dodana vrednost (v MIO EUR)						
Evropska unija	1.298.813 21 %	1.100.899 18 %		1.131.823 18 %	2.628.551 43 %	6.184.825
	39 %		61 %			
Slovenija	3.582 21 %	3.394 20 %		3.788 22 %	6.376 37 %	17.140
	41 %		59 %			

Vir: Analiza velikostnih razredov podjetij, Eurostat, 2016.

2.3 Obravnava strateškega planiranja v majhnih podjetjih v literaturi

Ubeniki slovenskih visokošolskih in univerzitetnih programov s področja managementa in strateškega managementa, denimo Pučko (2008), Dimovski et al. (2014), Biloslavo (2008), Tavčar (2008), Štater et al. (2014), se s strateškim planiranjem večinoma ukvarjajo v kontekstu korporativnega upravljanja. Mikro in majhna podjetja obravnavajo zelo malo, –e največ Štater et al. (2014).

Pu ko (2008, str. 93) od relevantnih posebnosti mikro in majhnih podjetij omeni zgolj razlike v kompleksnosti dejavnosti glede na korporacije in pravi, da sta celoviti strategiji, torej strategija na ravni celotnega poslovanja in poslovna strategija (strategija posameznega podroja oz. strateške poslovne enote) v primeru podjetja, ki se ukvarja z eno samo dejavnostjo, kar je običajno drži za mikro in majhna podjetja, enaki.

Dimovski et al. (2014) priznavajo specifično planiranje v mikro in malih podjetjih prek trditve, da se obseg in narava planiranja razlikujeta glede na obseg in število hierarhičnih ravni v organizaciji, ki jih je v mikro in malih podjetjih manj ali pa jih sploh ni, podrobneje pa posebnosti ne obravnavajo.

Tavlar (2000) opredeli šest stopenj v razvoju strateške miselnosti in dolo i malo podjetniško na rtovanje (kratkoročno, enostavno, v mislih lastnika) kot prvo, sledi ji predra unavanje (na rtovanje prihodkov in odhodkov), dolgoročno na rtovanje, marketinško na rtovanje (na rtovanje za razvoj trgov), korporacijsko na rtovanje (združevanje na rtov poslovnih enot) in zaključiš strateškimi na rtovanjem. (Tavlar, 1999, stran 48). Pri tem pravi, da višje stopnje nižjih ne izključujejo, s čimer implicitno pove, da management malih podjetij ne vključuje strateškega managementa, kot ga pojmuje sam. Posledično te tematike ne obravnava.

Atter et al. (2011) strateški management v povezavi z malimi in mikro podjetji obravnavajo obsefnje, pri čemer priznajo koristi izvajanja strateškega managementa v mikro, malih in srednje velikih podjetjih in analizirajo vzroke neuporabe strateškega managementa v mikro, malih in srednje velikih podjetjih, ki so predstavljene v nadaljevanju.

Tuji učeniki s področja managementa in strateškega managementa temo strateškega managementa v malih podjetjih obravnavajo obsefnje in bolj sistematično oz. postavljajo koncepte na način, da so bistveno bolj aplikativni za uporabo v majhnih in srednje velikih podjetjih. Hill et al. (2015) teme malih podjetij ne izpostavljajo, a jasno zapišejo, da ima strategija, ki jo podjetje zasleduje zavedno ali nezavedno, vedno velik vpliv na uspeh podjetja v primerjavi s konkurenco, torej ne glede na njegovo velikost. Nadaljujejo, da je izjemnega pomena tudi formulirana in celotni organizaciji skomunicirana strategija. Nadalje poudarjajo pomen boljše uporabe razpoložljivih informacij prek zavedanja oz. zmanjševanja pristranskosti pri presojanju informacij z njihovim strukturiranjem ter sistematičnim preučevanjem v okviru analize okolja podjetja kot dela strateškega planiranja. Vsi opisani koncepti so brez prilagoditve aplikativni tudi v majhnih podjetjih.

David (2011) pa se teme malih podjetij in strateškega managementa loti res sistematično, izpostavi številne posebnosti mikro in majhnih podjetij v povezavi s strateškim planiranjem in v okviru vsakega poglavja oz. ključnih elementov, modelov in konceptov strateškega managementa ovrednoti tudi njihovo primernost oz. smiselnost za uporabo v majhnih podjetjih.

2.4 Strateško planiranje v mikro in majhnih podjetjih

Kljub temu da Porter spada med klasike strateškega managementa, ki so se ve inoma ukvarjali s strateškim managementom korporacij, njegova spodnja misel jasno odraža pomen strategije za mala podjetja. »Pogosto sem slišal, da so velika podjetja, velikanske korporacije, tista, ki morajo strateško razmišljati o sebi, manjša podjetja pa ne potrebujejo strategije, da bi dosegla poslovni uspeh. Po mojem mnenju pa je ravno obratno. Za razliko od velikih, se mala podjetja ne morejo zanesti na inercijo trga za svoje preživetje. Niti ne morejo svojega uspeha polagati v obilico sredstev na voljo za reševanje problemov ali doseganje rezultatov. Svoje konkurenčno okolje morajo res dobro razumeti in znotraj njega zasesti in varovati položaj, ki ga glede na konkurenčno prednost lahko ubranijo. In to je ves namen strategije!« (Kuratko & Hidgetts, 1998, 465, citira Michael E. Porter, Inc., September 1991)

Strateško planiranje in strateški management sta v majhnih podjetjih vsaj tako pomembna kot v velikih. Od ustanovitve dalje imajo vsa podjetja strategijo, etudi se odraža zgolj skozi vsakodnevne aktivnosti. David (2011, stran 164) priznava, da tudi neformalno, s strani lastnika oz. podjetnika izvajanje strateškega managementa lahko bistveno izboljša rast in blaginjo majhnih podjetij.

2.4.1 Posebnosti mikro in majhnih podjetji v povezavi s strateškim planiranjem

Majhno podjetje, –e posebej takšno z med 10 in 20 zaposlenimi, predstavlja managersko okolje, v katerem manager, ki je največkrat tudi lastnik podjetja, relativno enostavno komunicira z osebje. Komunikacija in nadzor običajno potekata neformalno. Z rastjo in razvojem poslovanja pa se razpon managerskih aktivnosti tako razširi, da manager oz. lastnik ne more več neposredno usmerjati in koordinirati delovanja podjetja (Greiner, 1998). Ta kriza vodenja zahteva, da rekrutira in razvije managerski tim in delegira naloge vsakdanjih managerskih aktivnosti. To je na eni strani točka v razvoju, na kateri pride do zavedne ali nezavedne usmeritve k bolj formaliziranemu strateškemu managementu, situacija pa zahteva tudi vpeljavo bolj sistematičnega pristopa k nadzoru in koordinaciji.

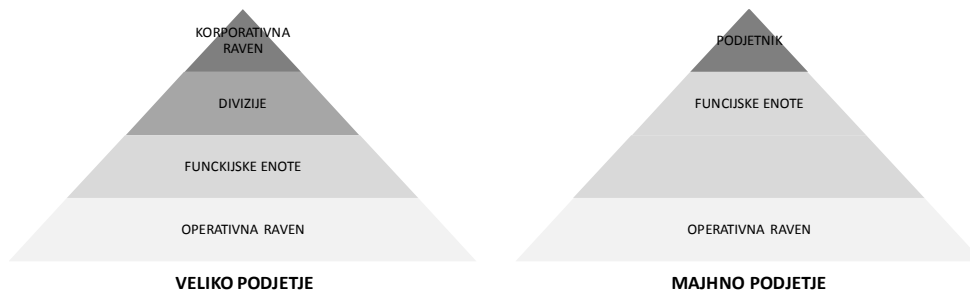
David (2011) ugotavlja, da večinoma majhnih podjetij nima strateških poslovnih enot ali divizij. Njihova organizacijska struktura je enostavna in največkrat ploska. Kljub temu pa je v njih z vključitvijo zaposlenih in managerjev na večjih ravneh mogoče uspešno izvajati strateški management. Analiza zunanjega okolja v majhnih podjetjih je praviloma bolj neformalna kot v velikih podjetjih, zato pa ni manj pomembna. Priporočljiva je uporaba EFE (angl. *external factor evaluation*) Matrice in Porterjevega pristopa 5 silnic, izjemnega pomena pa je tudi intuitivna presoja s strani vključenih v strateško planiranje.

Proces strateškega planiranja v manjših podjetjih je seveda lahko manj formalen kot v velikih, a tudi manjšim podjetjem je na voljo obilica informacij o trgu in konkurenci, ki jih je potrebno redno zajemati, skrbno zbirati, povezovati in analizirati, preden podjetje sprejme pomembnejše (strateške) odločitve o svojem poslovanju. Pomanjkanje analitičnega pristopa in pretirano zanašanje na intuicijo, kar je v majhnih podjetjih pogost pojav pri strateškem planiranju, ima lahko katastrofalne posledice, zato je tudi v majhnih podjetjih smiselno vzpostaviti sistem ocenjevanja zunanjega okolja (zbiranje podatkov o trgu in konkurenci, njihova analiza) ter jasna formuliranja strategij.

Dobro poznavanje svojega lokalnega okolja običajno olajša zbiranje in analizo informacij o okolju za manjše organizacije v primerjavi z velikimi.

Nivoji določanja strategije v majhnih in velikih podjetjih se razlikujejo (David, 2011, str. 138). Pri velikih podjetjih ločimo štiri nivoje strategij: korporativno, divizijsko, funkcijsko in operativno. Pri malih podjetjih pa le poslovno, funkcijsko in operativno. Razlika je tudi v tem, kdo nosi odgovornost za njihovo izvedbo. Odgovornost za poslovno strategijo v majhnem podjetju najpogosteje nosi podjetnik sam, medtem ko v velikem največkrat profesionalni izvršni direktor. Na funkcijski ravni v obeh tipih podjetij odgovornost nosijo funkcijski managerji (če v malem podjetju obstajajo), na nivoju operativnih strategij pa v malem podjetju kar neposredno posamezni zaposleni, odgovorni za posamezna področja.

Slika 9: Primerjava nivojev in nosilcev strategij v velikem in majhnem podjetju



Vir: F. R. David, Strategic management: Concepts and cases, 2011, str. 138.

Managerji majhnih podjetij praviloma dnevno komunicirajo drug z drugim in z zaposlenimi ter posledično ne potrebujejo kompleksnih sistemov poročanja o izvajanju strategij in doseganju ciljev.

2.4.2 Uporaba strateškega managementa majhnih podjetjih v praksi

Kljub temu da je strateško planiranje in strateški management v majhnih podjetjih ravno tako pomemben kot v velikih, empirija ni dokazila kakejše njune bistveno manjše uporabe v majhnih podjetjih kot na ravni korporacij.

Raziskava 500 hitro rastočih Fortune 500 podjetij v ZDA leta 1997 je pokazala, da jih je 86 % imelo dolgoročni plan, od tega jih je 85 % te planske oblikoval v sodelovanju z višjimi ravnimi managementa (Sexton & Seale, 1997). Tudi 500 malih podjetij v ZDA v sredini 1990 je pokazala, da jih ima manj kot 42 % formalen strateški plan (Managing office technology). Druga študija 131 podjetij, ki so bila v stečaj, je pokazala, da jih 72 % ni imelo opredeljenega poslanstva niti opredeljenih ciljev poslovanja. 40 % malih družinskih podjetij strateških planov nima zapisanih (Hunger & Wheelen, 2008, str. 319).

Papulova (2014) je preučevala pomen vizije in poslanstva za razvoj podjetij na Slovaškem. Ugotovila je, da od 242 preučevanih podjetij 24 oz. 9,92 % ni imelo opredeljene vizije v letu 2012. Večina je bila malih in srednje velikih podjetij. 9 % preučevanih podjetij je bilo mnenja, da je vizija ležala na papirju in nima strateške teže in pomena, le 10,7 % pa se je opredelilo, da se zavedajo strateškega pomena jasne vizije podjetja. Od istih 242 preučevanih podjetij jih 22,3 % ni imelo opredeljenega poslanstva, od teh jih je bilo 80 % mikro in majhnih podjetij.

David (2011, str. 164) povzema značilnosti (omejene) uporabe strateškega managementa v majhnih podjetjih iz več dejavnikov strokovnih strokovnjakov. Izpostavlja:

1. pomanjkanje znanja s področja strateškega managementa je pomembna ovira uvajanja strateškega managementa v majhnih podjetjih;
2. druga pomembna ovira je osredotočenost oz. obremenjenost pretežno z dnevnimi aktivnostmi in opravili (angl. *day-to-day cognitive frame of reference*);
3. pomanjkanje resursov, predvsem finančnih virov za izkoriščanje zaznanih zunanjih priložnosti omejuje potencial strateškega planiranja;
4. strateški management v majhnih podjetjih je bolj neformalen kot v velikih;
5. majhna podjetja, ki sledijo konceptom strateškega managementa, so bolj uspešna od tistih, ki ne.

Pogosto navajani razlogi za neuporabo strateškega managementa v majhnih in srednje velikih podjetjih so (Hunger & Wheelen, 2008, str. 320):

1. podjetnik ima premalo časa za ukvarjanje s strateškim managementom zaradi kriznega managementa;
2. podjetnik ne pozna zasnov in prijemov strateškega managementa, zato se z njim ne ukvarja;
3. v podjetju niso na voljo sposobnosti za uporabo prijemov strateškega managementa;
4. podjetnik ni voljan deliti informacij o poslovanju svojega podjetja z drugimi, zato je odvisen sam od sebe in podvržen omejitvam »zapiranja« informacij.

3 TUDIJA PRIMERA PODJETJA SISTEM VVE D.O.O.

Cilji –tudije primera podjetja Sistem VVE d.o.o. v lu i strate–kega planiranja so:

1. oblikovati predlog vizije in poslanstva ter ju objektivno oceniti;
2. izbrati pristope k strate–kemu planiranju, primerne za podjetje in njegove cilje;
3. izdelati ogrodje analize zunanjega okolja z identifikacijo zunanjih dejavnikov pomembnih za poslovanje podjetja;
4. izdelati ogrodje analize zunanjega okolja z identifikacijo notranjih dejavnikov pomembnih za poslovanje podjetja;
5. na podlagi analize okolja izdelati SWOT matriko klju ni prednosti, slabosti, prilofnosti in nevarnosti;
6. na podlagi SWOT matrike oblikovati klju ne strategije podjetja;
7. ovrednotiti izbrane pristope k strate–kemu planiranju;
8. oblikovati priporo ila za strate–ko planiranje v podjetju.
9. Izhajala bom iz zapisanih informacij o vrednotah, usmeritvi in krovnih ciljih poslovanja na spletnih straneh in internem gradivu podjetja in informacijah, ki izhajajo iz predstavitve podjetja (Poglavje 3.1). V delu analize okolja pa bom zajela tudi zunanje vire informacij: poslovne in druge registre ter podatkovne baze, obstoje e analize trga, spletne strani z informacijami o EU skladih, spletne strani konkurence in druge javno dostopne vire. Pristop k –tudiji primera je predstavljen na sliki 10.

V proces analize okolja in oblikovanje strategij vodstvene ekipe podjetja ne bom vklju evala, saj je namen –tudije primera prikaz uporabe izbranih pristopov strate–kega planiranja v mikro podjetju ter njihovo ovrednotenje in ne razvoj dejanskih strategij podjetja, kar bi zahtevalo udeleflbo podjetni–ke ekipe.

Izbran model strate–kega planiranja je enostavni model po Daftu in Marcicevi (2011), ki je sestavljen iz dveh korakov: analize okolja in oblikovanja strategij. Pristop k analizi okolja bo sinteza oz. izbor pristopov, ki so predstavljeni skozi to diplomsko nalogo. Orodje za povzemanje pomembnih ugotovitev analize okolja bo SWOT matrika. Sledilo bo oblikovanje strategij neposredno na osnovi SWOT matrike, torej po modelu Hunger-Wheelana, a le na nivoju krovnih strategij (brez nadaljnje operativne in takti ne lenitve). Uporabljena bo tehnika povezovanja oz. iskanja sinergij med identificiranimi prilofnostmi in nevarnostmi in specifi nimi zmofnostmi ter viri podjetja na osnovi SWOT matrike, kot jo predlaga David (2011). Za vrednotenje in izbiro strategij bo uporabljena subjektivna presoja, ki bo argumentirana z izsledki predhodnih analiz.

3.1 Predstavitev podjetja in analiza stanja strateškega planiranja

Na podlagi informacij zbranih s spletne strani podjetja, javno dostopnih podatkov v poslovnih registrih in pogovorov z vodstveno ekipo podjetja podajam naslednji opis podjetja.

Sistem VVE d.o.o. je dinamično svetovalno podjetje specializirano za pridobivanje nepovratnih in drugih ugodnih virov financiranja za investicijske ter raziskovalno-razvojne projekte malih in srednje velikih podjetij. Podjetniška ekipa na omenjenem področju deluje že več kot deset let. Podjetje deluje v Kranju.

Pretefni del dejavnosti podjetja je usmerjen v domači trg. Z domačimi narožniki, pretefno majhnimi podjetji, sodeluje pri prijavih na razpise nacionalnih posredniških teles in pri prijavi na razpise programa Obzorje 2020 ter druge razpise Evropske komisije in njenih institucij. V manjšem obsegu Sistem VVE d.o.o. sodeluje tudi s tujimi narožniki, pretefno pri prijavi na razpise programa Obzorje 2020.

Baza strank. Baza domačih strank podjetja obsega po regijah relativno enakomerno razporejene stranke iz celotne Slovenije. Tuje stranke predstavljajo manj kot 5 % celotne baze strank, se pa obseg poslovanja s tujimi strankami povečuje. Baza domačih strank se povečuje na račun priporočil obstoječih strank in na račun kontaktov prek spletne strani. Baza tujih strank se povečuje na račun tujih partnerjev v mednarodnih projektih konzorcijih domačih strank.

Pozicija na trgu. Na trgu, na katerem deluje, ima podjetje znaten tržni delež, ki ga meri kot delež pridobljenih sredstev za narožnike v deležu vseh razpisanih sredstev na razpisih, na katerih je z narožniki sodelovalo. Za obdobje od leta 2008 do leta 2014 ta delež znaša 10 %. Ta poslovni model omogoča oz. podpira nadpovprečno uspešnost, merjena z deležem odobrenih projektov glede na prijavljene.

Trženje in prodaja. Podjetje se s pridobivanjem novih strank aktivno ne ukvarja. Ne promovira svojih storitev z orodji trženjskega spleta, ima pa redno vzdrževano in relativno dobro pozicionirano spletno stran.

Kapacitete. Kapacitete podjetja določata velikost ekipe in produktivnost njenih članov. Ekipa je sestavljena iz treh redno zaposlenih visoko usposobljenih stalnih članov ter več tujih zunanjih sodelavcev, ki se v delo podjetja vključujejo skladno s tekočimi potrebami. Celotna ekipa ima dolgoletne izkušnje na področjih pridobivanja nepovratnih sredstev in spremljanja izvajanja projektov ter bogata znanja in izkušnje s področja ustanovitve in zagona poslovanja podjetja, razvoja poslovne strategije, projektnega vodenja (certifikat PRINCE 2) in različnih vidikov optimizacije zalednih procesov poslovanja. S

povpraševanjem obstoje ih strank in organsko rastjo v celoti zapolni razpoložljive kapacitete. Zaposlene v podjetju odlikuje predanost delu in visoka stopnja delovne etike.

Poslovni model. Prihodki podjetja, vezani na pridobivanje nepovratnih sredstev, so v celoti vezani na uspeh. Podjetje svojo storitev zara una samo v primeru uspešne prijave, in sicer šele, ko denar tudi dejansko pride na račun stranke.

Lastništvo in upravljanje. Trije stalni člani ekipe in en zunanji sodelavec so tudi solastniki podjetja. Naloge upravljanja in vodenja podjetja so razdeljene med tri stalne članke ekipe. Vsi trije so sočasno vpeti v dnevne operativne aktivnosti podjetja.

3.1.1 Značilnosti poslovanja v preteklih 3 letih

Podjetje je bilo leta 2014 preoblikovano. Dejavnost poslovnega svetovanja se je s starega podjetja z istim imenom v celoti preneslo na 3. 6. 2014 ustanovljeno podjetje. Spremenila se je lastniška struktura podjetja. Staro podjetje se je preimenovalo, ni lastniško ali kakorkoli drugače povezano z novim podjetjem in se ukvarja z drugo dejavnostjo. Pregled nekaterih pokazateljev poslovanja podjetja v letih 2013-2015 je podan v Tabeli 5.

Tabela 5: Poslovanja podjetja od leta 2013 do leta 2015 v številkah

	2013*	2014**	2015
Število redno zaposlenih na podlagi delovnih ur	1	3,85	3,16
Število redno zaposlenih oseb	4	4	3
Število zunanjih sodelavcev	3	3	4
Celotni prihodki iz prodaje v EUR	284.939	943.232	139.055
Stroški blaga, materiala, storitev v EUR	230.678	969.420	20.180
Stroški dela v EUR	46.376	67.871	80.308
Drugi odhodki v EUR	6.068	11.590	35.216
Čisti dobiček v EUR	984	3.042	2.547

* podatki se nanašajo na staro podjetje

** podatki so konsolidiran seštevek kategorije za staro in novo podjetje

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve ó Javna objava letnih poročil, 2016; interni podatki podjetja.

V preteklih treh letih so poslovanje podjetja zaznamovali naslednji dogodki:

1. iztek Srednjeročne finančne perspektive 2007-2013

Slovenija je bila v obdobju 2007-2013 upravičena do sredstev kohezijske politike v višini 4,1 milijarde EUR evropskih sredstev. Ob 15 % nacionalni udeležbi to pomeni 4,82 milijarde EUR nepovratnih sredstev. Do oktobra 2013 je bilo podpisanih pogodb za 3,7 milijarde EUR ali 89,2 % razpoložljivega proračuna. (Učinkovitost porabe EU sredstev in

finan na perspektiva 2014-2020, 2013). Preostala sredstva bi morala biti skladno s pravili perspektive razpisana v letu 2013. Iztek finan ne perspektive je za podjetje pomenil, da v obdobju od konca leta 2013 do konca leta 2015, ker se operativni program nove finan ne perspektive ne izvajati, razpisov nacionalnih posredniških teles in s tem novih poslov za podjetje na doma em trgu prakti no ni bilo.

2. Preusmeritev na Obzorja 2020

Glede na odsotnost prilofnosti na doma em trgu se je podjetje preusmerilo na druga podro ja, konkretnije na razpisa programa Evropske Komisije Obzorje 2020, ki se je za el izvajati konec leta 2013.

3. Odhod lanice tima

Spomladi leta 2014 je ekipo zapustila ena od lanic tima in izstopila tudi iz lastni-ke strukture podjetja. Glede na fle tako omejene kapacitete, ki so v obdobju objave razpisov komaj zadostovale glede na povpra-evanje naro nikov, je bil to velik udarec za podjetje, ki so ga sku-ali ublafliti z angaffiranjem dodatnih sodelavcev z izku-njami na podro ju nepovratnih sredstev.

4. Teflave s popla ilom terjatev

Pla ilna nedisciplina je velik problem drobnega gospodarstva, s katerim so se soo ili tudi v podjetju Sistem VVE d.o.o., zaradi esar so za eli s terjatvami bolj sistemati no upravljati.

5. Vstop na hrva-ki trg

S preusmeritvijo na razpise Obzorja 2020, na katerih je podjetje sodelovalo z doma imi naro niki in konzorciji doma ih in tujih naro nikov se je za ela -iriti baza tujih strank podjetja, med njimi tudi strank s Hrva-ke, kjer so z letom 2015, prej kot v Sloveniji, za eli izvajati operativni program nove finan ne perspektive. Na pobudo hrva-kega naro nika se je podjetje za elo pripravljati na prijavo na razpise hrva-kih posredni-kih teles.

3.1.2 Stanje strate-kega planiranja v podjetju

Podjetje ima oblikovane elemente vrednot, usmeritev in krovnih ciljev poslovanja, nima pa jasno zapisane vizije, poslanstva ali strategije. Posledi no ne komunicira niti znotraj niti izven podjetja. Elementi vrednot, usmeritev in krovnih ciljev poslovanja, ki izhajajo iz zapisov podjetja na spletni strani in drugega internega gradiva podjetja, so prikazani v miselnem vzorcu na Sliki 10.

Slika 10: Elementi vrednot, usmeritev in krovnih ciljev poslovanja



Vir: Povzeto in prirejeno po Sistem VVE d.o.o. - O podjetju, 2016.

3.1.2.1 Analiziranje zunanjega in notranjega okolja

Edini element okolja, ki ga podjetje redno in sistematično spremlja in analizira, je velikost trga, in sicer prek spremljanja proračunov in planiranja dinamike izvajanja programov ter trendov prepustnosti na področju podpore konkurenčnosti in inovacij z nepovratnimi sredstvi. Specifično gre za Operativni program kohezijske in strukturne politike 2013-2020 v Sloveniji in na Hrvaškem ter program Obzorje 2020. Ta analiza predstavlja osnovo za razporejanje prioritet in resursov v podjetju.

Pomena ostalih elementov okolja se ekipa zaveda. Spremlja pa jih večinoma nezavedno, mimogrede, v okviru rednih vsakodnevnih aktivnosti, kolikor dopušta sistematično pa se njihove analize ne loteva.

S strani managementa identificirane ključne konkurenčne prednosti podjetja so gradniki uspeha podjetja so:

1. sposobna in predana ekipa;
2. celovitost in kakovost storitve;
3. dolgoletne izkušnje in mreža poslovnih povezav in kontaktov;
4. obstoječa obsefna baza zadovoljnih strank (dobro ime);
5. zmogljivost prilagoditve ciklični naravi panoge in potrebam naročnikov;
6. izključno na uspešnosti temelječi poslovni model, ki je zelo privlačen za naročnike.

3.1.2.2 Analiza razlogov za neizvajanje strateškega planiranja v podjetju

Vodstvena ekipa podjetja pozna osnovne prijeme in koncepte strateškega planiranja in jih redno uporablja v okviru storitev, ki jih izvaja za stranke. Zaveda se pomena strateškega planiranja za usmerjanje delovanja družbe in njeno dolgoročno uspešnost. Pri vsakdanjem delu z naročniki srečuje primere dobrih in slabih praks v majhnih podjetjih, njihove pozitivne in negativne posledice. Razlogi, ki izhajajo iz pomanjkanja znanja ali neprepoznavanja pomena strateškega planiranja za razvoj podjetja v primeru podjetja Sistem VVE d.o.o., niso prisotni.

Dejavnost podjetja je izrazito ciklična, izmenjujejo se obdobja večje in manjše delovne obremenitve ekipe z dnevnimi operativnimi aktivnostmi. V času manjše obremenitve bi vodstvena ekipa lahko umestila na listo prioritete tudi strateško planiranje, a se tega ne loteva. Pomanjkanje časa tako tudi ni ključni razlog neizvajanja strateškega planiranja.

V intervjuju vodstvene ekipe identificirana razloga za neizvajane strateškega planiranja sta:

1. Podjetje nima ambicije po intenzivni rasti ali obsefnejši intenzivnosti poslovanja, usmerjeno je v zagotavljanje nadpovprečno kvalitetnih storitev omenjenemu, skrbno zbranemu naboru strank. Ekipa ocenjuje, da za ohranjanje stanja obsefnejše strateškega planiranja ni potrebno.
2. V okviru dnevnih aktivnosti vseh članov ekipe se operativne aktivnosti (izvajanje storitev za stranke) in aktivnosti vodenja in upravljanja podjetja tesno prepletajo. Člani ekipe jih med seboj ne ločujejo in posledično vse dobijo enak dnevni operativni značaj, na srednjeročni in dolgoročni horizont pa se nenamerno pozabi.

3.2 Vizija in poslanstvo

Na podlagi vrednot podjetja, ki postavljajo kvalitetno opravljeno storitev in zadovoljstvo strank pred rast poslovanja ali ustvarjanje položaja trfnega vodje, predlagam naslednjo vizijo podjetja, ki jo dodatno osvetljuje poslanstvo podjetja, zapisano spodaj:

»Biti hnelimo cenjen partner svojim naro nikom pri oblikovanju in pridobivanju financiranja njihovih raziskovalno-razvojnih in investicijskih projektov.«

Vizija je kratka in jasna ter ponuja odgovor na vpra-anje, kaj podjetje hneli postati oz. biti. Vizija odrafla bodo o sliko podjetja na podro ju, ki predstavlja njegovo glavno dejavnosti. Dosegljiva je v razumnem asovnem okviru in ni futuristi na. S tem je skladna z vsemi merili dobre vizije oz. kritikami neprimernih vizij, kot jih navaja David (2011, str. 43644). Predlog poslanstva podjetja, kot opredelitve, s im se podjetje ukvarja in kaj so vodila njegovega delovanja, je podan v nadaljevanju.

»S svojimi storitvami predvsem malim in srednje velikim podjetjem v -ir-i regiji pomagamo pri uspe-nej-em in u inkovitej-em identificiranju, pridobivanju in rpanju nepovratnih sredstev in drugih ugodnih virov financiranja. Verjamemo v tesno sodelovanje z naro niki in smo predani skupnim ciljem. Prilagodljivost, izku-nje, visoka stopnja delovne etike in usmerjenost v uspeh nas razlikujejo od konkurence. Na-e odlike, ki se kaflejo skozi na-e storitve, so sposobnost hitrega razumevanja, enostavnega podajanja kompleksnih vsebin in zdrav razum.«

Od devetih komponent, ki naj bi jih poslanstvo po Davidu imelo (David, 2011 str. 51), poslanstvo zajema elemente kupcev, storitev, trga, filozofije in samozavedanja. Ne zajema pa elementov:

1. rasti, razvoja in dobi konosnosti (ker to niso glavni cilji podjetja);
2. druflbene odgovornosti (ker kot majhno podjetje in zaradi narave dejavnosti nima velikega vpliva na svoje okolje, druflbena odgovornost podjetja pa se udejanja skozi vedenje njegove ekipe) in
3. skrbi za zaposlene (ker je pomen ekipe za podjetje jasen, brez da se ga formalno zapi-e).

Poslanstvo in vizija sta primerna za komunikacijo navzven in navznoter, sta jasno opredeljena, a -e vedno dovolj -iroka, da omogo ata fleksibilnost ciljev in kreativnost, sta realna in dosegljiva, a obenem izziv ter sta usklajena, kar so dodatna merila, ki jih postavljajo razli ni avtorji (Daft & Marcic, 2011 str. 101; Biloslavo, 2008, str. 108).

3.3 Analiza okolja podjetja Sistem VVE d.o.o.

Pristop k analizi okolja bo sinteza oz. izbor pristopov, ki so predstavljeni skozi to diplomsko nalogo. Analiza zunanjega okolja bo obsegala analizo trga vključno z analizo preteklih trendov, analizo konkurence (delno po Porterjevih petih silnicah) in –ir–ega okolja. Pristop k analizi notranjega okolja bo uporaba smernic za analizo notranjega okolja podjetja, povzetih po Tav arju (2000). Za analizo bodo uporabljeni zgolj podatki iz predstavitve podjetja v tej –tudiji primera in javno dostopni podatki. Cilj analize zunanjega in notranjega okolja je identificirati pomembne dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja in ki naj jih podjetje tudi v naprej spremlja ter na ine njihovega spremljanja.

Orodje za povzemanje pomembnih ugotovitev analize okolja bo SWOT matrika. Po analizi nega pristopa k oblikovanju strategij bom v okviru izdelave SWOT matrike glede na njihov mofen vpliv na poslovanje identificirala bolj in manj pomembne prilofnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti, ki bodo kasneje tudi z razli no teflo vplivale na oblikovanje in kasneje na vrednotenje strategij.

3.3.1 Analiza trga vklju no z analizo preteklih trendov

Podjetje deluje na podro ju storitev pri rpanju nepovratnih sredstev. Prihodek podjetja je v celoti vezan na uspe–nost naro nika pri rpanju nepovratnih sredstev, zato trg podjetja v celoti dolo a obseg sredstev, ki bodo za ta namen na voljo na trgih, na katerih nastopa. Trije ciljni trgi podjetja so: Razpisi operativnega programa 2014–2020 v Sloveniji, Razpisi operativnega programa 2014–2020 na Hrva–kem, razpisi v okviru programa Obzorja 2020.

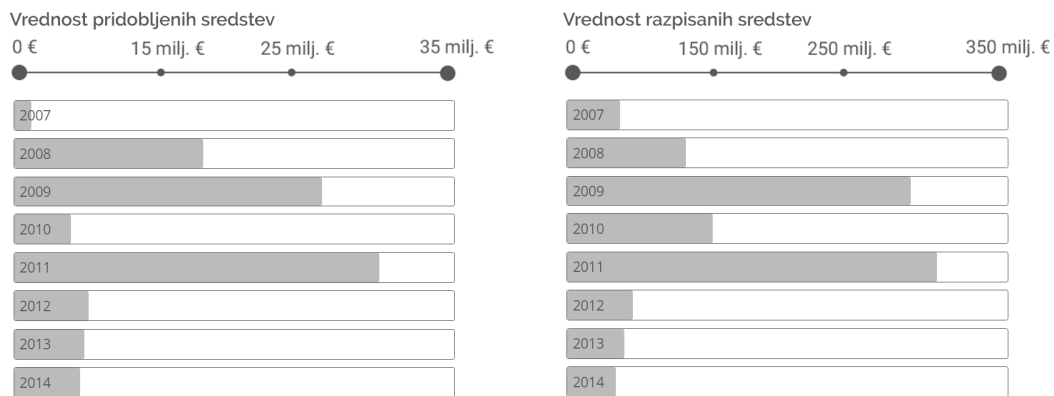
Operativni program 2014–2020 v Sloveniji. Slovenija v obdobju 2014–2020 razpolaga z okvirno 3,255 milijarde EUR sredstev iz evropskih strukturnih skladov in Kohezijskega sklada. Ve ina sredstev je namenjena uresni evanju Strategije EU 2020 in je prednostno usmerjena v –tiri klju na podro ja za gospodarsko rast ter ustvarjanje delovnih mest. Prora un je za 33 % niŕji od prora una prej–nje finan ne perspektive (Strukturna in kohezijska politika v Sloveniji za obdobje 2014–2020 ó predstavitev programa, 2016) V okviru Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v 2014–2020 so opredeljeni tudi posamezni ukrepi, vrednosti in asovna dinamika.

Operativni program 2014–2020 na Hrva–kem. Hrva–ka v obdobju 2014–2020 razpolaga z okvirno 10,7 milijarde evrov sredstev iz evropskih strukturnih skladov in Kohezijskega sklada. Hrva–ka je operativne programe za izvajanje finan ne perspektive sprejela med prvimi v Evropi. Vsebinsko, vrednost in asovno dinamiko dolo ata Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014.–2020. in operativni program U inkoviti ljudski potenciali 2014.–2020 (Strukturna in kohezijska politika na Hrva–kem za obdobje 2014–2020 ó predstavitev programa, 2016).

Razpisi v okviru programa Obzorja 2020. Dvoletni proračun Obzorja 2020 za 2014-2015 znaša 15 milijard EUR, od tega je 740 milijonov namenjeno MSP (Predstavitev programa Obzorje 2020, 2016). Ob izjemnem potencialu trga je njegova slabost izjemna konkurenca prijaviteljev (Uradna statistika prijaviteljev na Obzorje 2020, 2016). Prepuščenost na nivoju celotnega programa je leta 2014 znašala 13,4 %, na nivoju instrumenta namenjenega MSP (angl. *SME instrument*) pa tudi samo manj kot 5 %, kar je bistveno poslabšalo uspešnost podjetja merjeno z odobrenimi projekti glede na prijavljene. Večina del instrumentov v okviru Obzorja 2020 kot pogoj za prijavo zahteva mednarodni konzorcij.

Zrelost trga in posebnosti. Slovenski trg je zrel in relativno zasiten. Trg Obzorja 2020 je prav tako zrel, a z vidika konkurence bistveno manj zasiten. Hrvaški trg je v fazi rasti. Trg je zaznamovan z izrazito ciklično dinamiko znotraj leta in skozi daljša časovna obdobja. Izmenjujejo se obdobja z in brez razpisov. Rokovi za prijavo na razpise se pogosto prekrivajo. Ob zaključevanju finančne perspektive pride na nacionalni ravni in na ravni evropske komisije do več kot dve leti trajajo obdobja brez razpisov za sofinanciranje raziskovalno-razvojnih in investicijskih projektov podjetij. V Sloveniji se je zadnje takšno obdobje začelo leta 2014 in zaključilo januarja 2016. Ciklična dinamika trga ponazarja pregled uspešnosti podjetja (primerjava razpisanih in pridobljenih sredstev) na Sliki 11. Leto 2007 je bilo leto zaključevanja finančne perspektive. V letu 2015 razpisov ni bilo.

Slika 11: Ciklična dinamika trga podjetja Sistem VVE d.o.o.



Vir: Sistem VVE d.o.o. *6 Uspešnost, 2016.*

Spremembe v novi finančni perspektivi. V okviru razpisov slovenskega operativnega programa je namenovana stopnja sofinanciranja projektov bistveno nižja od tiste v preteklem finančnem obdobju. Za mala in srednje velika podjetja znaša do 45 % upravičenih stroškov, za velika pa 10 odstotnih točk manj, medtem ko so se v stari finančni perspektivi deleži gibali do 70 %. Dodatno se pogosto uvajajo tudi zgornje meje velikosti projektov ali višine zaprosenega financiranja, kar bi lahko imelo negativne posledice za

povpraševanje po sredstvih (Operativni program za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020, 2014).

3.3.2 Analiza konkurence (delno po Porterjevih petih silnicah)

Stopnja konkurence po opisanih treh trgih se razlikuje. Na trgu razpisov slovenskega Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v 2014-2020 je konkurenca močnejša. Na trgu so prisotni številni konkurenti, ki po velikosti presegajo podjetje Sistem VVE d.o.o. Večina konkurentov izvaja agresivno trženje svojih storitev. Tržne deleže je težko določiti, saj konkretni podatki ne obstajajo. O moči in obstoju konkurentov lahko sodimo na podlagi števila zaposlenih, ki je okviren odraz njihovih storitvenih kapacitet, na podlagi letnega prometa (pri čemer je treba biti pozoren na cikličnost panoge), tudi na podlagi referenc, ki jih objavljajo na spletnih straneh (tudi tu gre paziti na realnost in primerljivost podatkov). Največja, na trgu najdlje prisotna podjetja so: Tiko Pro d.o.o., MK Projekt d.o.o., RR&Co d.o.o. Večina konkurentov se nahaja v osrednji Sloveniji. Na hrvaškem trgu je konkurenca manjša, saj se je z letno-letnim letom začela izvajati prva finančna perspektiva v okviru polnopravnega članstva Hrvaške v EU. Zaradi bistveno večje zahtevnosti in nižje stopnje propustnosti zelo majhen delež konkurence deluje na trgu razpisov Obzorja 2020.

Ker za vstop na trg ni potreben velik vložek in druge večje ovire za vstop ne obstajajo, na trg v konjunkturi panoge vstopi več število konkurentov. Večina gre za samozaposlene posameznike ali manjše kolektive z več ali manj predhodnimi izkušnjami na področju poslovnega svetovanja pri rupanju nepovratnih sredstev. Sočasno pa s prehodom v spodnji del cikličnega gibanja za večino podjetij propadati oz. se s trga umikati.

Substitut koriščenju svetovalnih storitev je lastno spremljanje področja nepovratnih sredstev, prijava na razpise in spremljanje projektov s strani naročnikov. Obstaja delež podjetij, ki jim je ta naloga in ljubiti in ki ocenjujejo, da zmorejo brez zunanje pomoči in imajo zadostne lastne resurse, ki stagnira v času in s tega vidika ne predstavlja pomembne silnice stopnje konkurence v panogi z izjemo Obzorja 2020, kjer projektni oddelki akademskih raziskovalnih institucij pokrivajo znaten delež trga.

Delež dobaviteljev v verigi vrednosti panoge je zelo majhen. Pogajalska moč dobaviteljev ne predstavlja pomembne silnice stopnje konkurence v panogi. Kupci imajo v panogi veliko pogajalsko moč v individualnih pogovorih s ponudniki. Zaradi nepovezanosti kupcev pa je njihova kolektivna pogajalska moč, ki bi lahko spremenila značilnosti panoge, nizka. Na podlagi analize spletnih strani konkurence ugotavljam, da večina konkurentov, razen v komunikaciji z naročniki, skrbno skriva svoj poslovni model oz. cenovno politiko, kar vnaša dodatno kompleksnost v razumevanje dinamike konkurence v panogi.

3.3.3 Analiza –ir–ega okolja

Politi no okolje oz. specifi no politiko na podro ju vzpodbujanja podjetni–tva in inovativnosti zelo mo no zaznamuje poslovanje podjetja, saj slednje neposredno dolo a velikost njegovega ciljnega trga ó prora une operativnih programov. V letu 2014 so bile sprejete politike in prora uni za naslednje –estletno obdobje, zaradi esar tega vidika okolja v tem trenutku ni potrebno podrobneje obravnavati. Vseeno pa je pomembno, da je podjetje na politi no okolje pozorno, saj lahko tudi nacionalna politi na nestabilnost ali pa samo obi ajna dinamika, kot so na primer volitve, bistveno vpliva na na in in dinamiko izvajanja operativnih programov v obliki asovnega zamika ter tudi spremembe vsebine na operativni ravni.

Gospodarsko okolje. Podjetja i–ejo ugodne vire financiranja tako v asu konjunktura, ko je investicijska aktivnosti bolj intenzivna, kot v asu zmanj–ane gospodarske aktivnosti, ko i–ejo zunanje vire financiranja projektov, ki bi jih sicer financirala sama, zagotovo pa je koristno, da se podjetje zaveda, v kateri fazi se nahaja gospodarstvo in v katero smer se bo gospodarsko gibanje obrnilo.

Socialno in kulturno okolje. Socialno in kulturno okolje je z vidika podjetja pomembno predvsem pri –iritvi na tuje trge, saj se mora poleg zakonodaje in gospodarskih trendov seznaniti tudi s socialnimi in kulturnimi posebnostmi in se nanje prilagoditi tako s samim poslovnim modelom, torej s strategijami, kot s kulturo podjetja, ki so odrafla skozi delovanje posameznikov.

3.3.4 Analiza notranjega okolja

Kot osnovo za analizo notranjega okolja sem uporabila seznam podro ij in smernic za analizo, predstavljenih v Tabeli 2 v prvem delu te diplomske naloge. Skladno z analiti nim ogrođjem tudi rezultate analize podajam tabelari no v Tabeli 6.

Tabela 6: Analiza notranjega okolja podjetja Sistem VVE d.o.o. po podro jih

PODRO JE	OPIS STANJA
Lastnosti proizvodov/storitev, kupce, elementi razlikovanja	obstoje ih prednosti za
	Celovitost ponudbe. Bogate reference. Visoka stopnja uspe–nosti (delefl odobrenih projektov glede na prijavljene). Pla ilo izklju no po uspehu. Prilagoditev delovnim procesom naro nika. Minimalno obremenjevanje naro nika. Partnerski odnos z naro nikom in usmerjenost v skupen cilj.

se nadaljuje

Tabela 6: Analiza notranjega okolja podjetja Sistem VVE d.o.o. po področjih (nad.)

PODROČJE	OPIS STANJA
Obstoje tržni deleži in tržni deleži glavnih konkurentov, geografska delitev	Podjetje je na trgu prisotno že več kot 10 let. Uspešno je prijavi in do uspešnega zaključka spremljalo več kot 100 projektov. Ima obsežno bazo zadovoljnih naročnikov in drugih poslovnih kontaktov, ki štejejo več kot 150 podjetij doma in v tujini.
Trendi stroškov in cen, tudi povezano z obsegom proizvodnje	Podjetje storitev vezano na pridobivanje nepovratnih sredstev zaradi v primeru uspešne prijave, in sicer tiste, ko denar tudi dejansko pride na naročnikovo račun. Največji deleži stroškov podjetja predstavljajo stroški zaposlenih. Drugi stroški poslovanja so refleksi stroški (najemnine, računovodstvo, potrošni material). Stroški redno zaposlenih in refleksi stroški so fiksni stroški, stroški dela zunanjih sodelavcev je variabilen strošek.
Tržna ponudba in trendi na trgu	Podjetje ponuja celovito storitev: od iskanja ustreznih razpisov za projekte, oblikovanja projektov prek pisanja projektne prijave do priprave zahtevkov za sofinanciranje končnih poročil. Maksimalna razbremenitev naročnika v vsaki od teh faz je pomemben del nivoja storitve, ki jo podjetje ponuja.
Analiza dodane vrednosti za kupce	Dodano vrednost naročnikom podjetje ustvarja skozi: <ul style="list-style-type: none"> - dobro poznavanje vseh pravil in predpisov na področju dela - izkušnje pri interpretaciji in uporabi teh pravil na probleme naročnika - zmožnosti hitrega razumevanja, enostavnega podajanja kompleksnih vsebin - razbremenitev naročnika dodatnih aktivnosti, ki jih financiranje projektov z nepovratnimi sredstvi prinaša - zmožnost ustvarjanja konzorcijev s povezovanjem naročnikov
Proizvajalne oz. izvajalne zmogljivosti (kapacitete, zmožnost prilagajanja, rasti)	Izvajalne zmogljivosti podjetja so omejene z velikostjo ekipe. Ekipe šteje 3 redne in 4 zunanje lane. Zaposleni imajo dolgoletne izkušnje na področju dela, visoke standarde delovne etike in so izrazito ciljno usmerjeni. Usposabljanje novih zaposlenih za samostojno delo je dolgotrajno.
Prodajni kanali, distribucijska mreža	Podjetje ne izvaja intenzivnega trženja svojih storitev. Prodajni kanali obsegajo vzdrževanje baze strank, neposredno komunikacijo s potencialnimi naročniki in relativno dobro umejeno spletno stran.
Poslovna zavezanost in povezave	Podjetje tesno sodeluje z odvetniško pisarno na področju gospodarskega prava in patentno pisarno.
Strateški partnerstva	Podjetje nima vzpostavljenih strateških partnerstev.
Likvidnost in viri financiranja	Prosta likvidna sredstva konec leta 2015 omogočajo enoletno financiranje obsega poslovanja podjetja (brez dodatnih prilivov). Viri financiranja podjetja so zadržani dobiček in tekoči prihodki z naslova že odobrenih in še ne odobrenih projektov.
Znanje in inovacije	Prenos znanja poteka prek dnevne interakcije ekipe v okviru operativnih in managerskih aktivnosti.

se nadaljuje

Tabela 6: Analiza notranjega okolja podjetja Sistem VVE d.o.o. po področjih (nad.)

PODROČJE	OPIS STANJA
Zaposleni o izobrazbena struktura, specifična znanja, starostna struktura	Ekipa je sestavljena iz treh redno zaposlenih visoko usposobljenih stalnih članov ter tujih zunanjih sodelavcev. Celotna ekipa ima dolgoletne izkušnje na področju pridobivanja nepovratnih sredstev in spremljanja izvajanja projektov ter bogata znanja in izkušnje s področja ustanovitve in zagona poslovanja podjetja, razvoja poslovne strategije, projektnega vodenja (certifikat PRINCE 2) in različnih vidikov optimizacije zalednih procesov poslovanja.
Organizacija	Organizacijska struktura podjetja je ploska. Vodstveno ekipo podjetja predstavljajo trije od tujih lastnikov podjetja, ki so asno izvajajo tudi operativne naloge. V delovanje podjetja se ob povečanem obsegu dela vključujejo tudi tujirje zunanji sodelavci. Vodenje podjetja je neformalno, prav tako komunikacija.
Znanje in inovacije	Prenos znanja poteka prek dnevne interakcije ekipe v okviru operativnih in managerskih aktivnosti.

3.4 SWOT analiza podjetja Sistem VVE d.o.o.

Glavne ugotovitve analize zunanjega in notranjega okolja povzemam v obliki SWOT matrike v Tabeli 7. Z običajnim tiskom so v SWOT matriki označene tiste PSTN, ki jim je pripisana manjša pomembnost, z odebeljenim tiskom pa tiste, ki jim je pripisana večja pomembnost.

Tabela 7: SWOT analiza podjetja Sistem VVE d.o.o.

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Razpisi nove finančne perspektive doma (3,255 milijarde EUR)	Visoka stopnja konkurence na domačem trgu
Razpisi nove finančne perspektive na Hrvaškem (10,7 milijarde EUR)	Nizka stopnja prepustnosti razpisov obzorja 2020 (veliko tveganje neuspeha)
Velikost trga razpisov obzorja 2020 (80 milijard EUR)	Nezanimanje naročnikov za domače razpise
Razvijajo se Hrvaški trg (nizka stopnja konkurence)	Podpovprečnost pri prijavi projektov glede na pretekla leta
Nizka stopnja konkurence na trgu razpisov obzorja 2020	Dolgo trajajoča obdobja brez razpisov nacionalnih posredniških teles
	Vsi razpisi so objavljeni naenkrat
PREDNOSTI	SLABOSTI
Plačilo izključno po uspehu o privlačno za kupca	Omejene kapacitete
Naročniku prilagojena visokokvalitetna storitev	Dolgotrajno obočanje novih sodelavcev
Visoko usposobljen, visoko motiviran, izkušen, uinkovit kader	Visok delež fiksnih stroškov v celotnih stroških poslovanja
Bogate reference in prepoznavnost	Dolg poslovni cikel od sklenitve posla do plačila
Obsefna baza zadovoljnih strank	
Jasna dodana vrednost storitve za kupca	

Argumenti dolo itve pomembnosti PSTN:

1. kljub temu da je hrva-ki trg ve ji od slovenskega, ve ja privla nost tega trga izhaja iz manj-e stopnje konkurence in prilofnosti ustvariti si bazo kvalitetnih zvestih naro nikov z zgodnjim vstopom na trg. Doma i trg pa je v preteklosti predstavljal vir glavnine prihodkov podjetja. Njegov ustroj in delovanje dobro pozna, prav tako ima dostop do potencialnih naro nikov. Njegova vnovi na offivitev po dolgotrajnem obdobju brez razpisov je za podjetje zelo pomembna, neglede na visoko stopnjo konkurence.
2. Trg razpisov obzorja 2020 je zelo velik. Kljub nizki stopnji konkurence pa ob nizki propustnosti (veliko tveganje neuspeha) in poslovnem modelu podjetja, ki temelji na pla ilu po uspehu, ta trg ne more biti trajno vzdrflen fokus podjetja.
3. Dolgo trajajo a obdobja brez razpisov in zasi en doma trg sta nevarnosti, ki ju podjetje na trgu sre uje fle dlje asa z nespremenjenim, omejenim vplivom na poslovanje podjetja, zato ju ocenjujem kot za podjetje manj pomembna.
4. Verjetnost, da bo ve je -tevilo razpisov, ki predstavljajo pomemben del letnega ali ve letnega trfnega potenciala podjetja, je znatna. To je situacija, ki jo je podjetje v preteklosti fle sre alo. Nezmofnost ustrezne prilagoditve ima lahko pomembne in daljnosefne posledice za podjetje v obliki izpada prihodka in v obliki izgube naro nikov.
5. Z nevarnostjo nezainteresiranosti preteklih naro nikov za prijave na razpise se podjetje v preteklosti ni sre evalo, je pa tveganje precej verjetno z novo finan no perspektivo, ki uvaja bistveno niflje stopnje financiranja, omejuje skupno vi-ino sofinanciranja, obenem pa vsaj ohranja kompleksnost vseh postopkov prijave in rpanja. Posledice za podjetje, ki s tem izgubi najpomembnej-i kanal za izkori- anje trfnega potencialna doma ih razpisov, pa izjemne.
6. Podobno velja za nevarnost podpovpre ne uspe-nosti glede na preteklo obdobje, ki je verjetna, ker se z novim operativnim programom spreminjajo cilji, merila in postopki, ki se jim bo podjetje moralo prilagoditi, so asno pa na uspe-nost lahko vpliva tudi konkurenca (ve je -tevilo bolj kvalitetnih prijav). Glede na to, da podjetje svoje storitve zara una samo v primeru uspe-ne prijave, ima nevarnost jasne neposredne negativne posledice.
7. Pla ilo po uspehu in pretekle reference sta dva klju na dejavnika pridobivanja novih naro nikov in ohranjanja obstoje ih, obsefna baza obstoje ih strank pa glavni prodajni kanal podjetja.
8. Omejene kapacitete skupaj z nevarnostjo, da so vsi razpisi objavljeni hkrati pa predstavlja veliko tveganje za resno poslovno -kodo. Dolgotrajno -olanje zaposlenih za samostojno delo mo no omejuje mofnosti podjetja pri re-evanju tega problema na kratek rok.
9. Zaradi dolgega poslovnega cikla od sklenitve posla (prejema naro ila) do pla ila mora biti podjetje posebej skrbno pri finan nem planiranju.

3.5 Oblikovanje strategij podjetja Sistem VVE d.o.o.

Možnosti povezovanja identificiranih PSTN so delno nakazane že v prejšnjem poglavju. V matriki v Tabeli 9 na strani 42 so alternativne strategije na osnovi povezovanja vejeja –tevila PSTN sistematično predstavljene. V prikaz so vključene zgolj tiste PSTN, ki pomembno prispevajo k oblikovanju strategij vejeja pomena za podjetje. Na podlagi SWOT analize sem s povezovanjem PSTN identificirala pet strategij (oznane z 165 v Tabeli 9 in v spodnjem seznamu) ter dodatne tri obrambne strategije (oznane z A., B. in C. v Tabeli 9 in v spodnjem seznamu), ki temeljijo na posamičnih slabostih oz. nevarnostih.

Strategije na osnovi povezovanja PSTN so:

- 1 - prenos poslovnega modela na Hrvaški trg prek strateškega partnerstva;
- 2 - usmeritev na razpise Obzorja 2020 v daljših obdobjih brez nacionalnih razpisov;
- 3 - ohranjanje obsega poslovanja na domačem trgu, pri čemer jedro prodaje predstavlja obstoječa baza strank, usmeritev baze strank pa je osnovana na privlačnem poslovnem modelu in referencah;
- 4 - intenzivno izobraževanje;
- 5 - hitra izgradnja dodatnih kapacitet s povezovanjem z drugimi ponudniki in zadostitev vsaj povpraševanju obstoječih naročnikov.

Obrambne strategije so:

- A. začasna ali trajna preusmeritev na druge trge;
- B. začasna preusmeritev na druge trge in
- C. skrbno finančno planiranje.

Vse razvite strategije vključujejo vsaj eno od PSTN, ki jim je bila v fazi SWOT analize pripisana vejeja teža. Posledično vse predstavljajo za podjetje pomembne strategije.

Tabela 8: SWOT matrika strategij podjetja Sistem VVE d.o.o.

		Prednosti					Slabosti		
		Plačilo po uspehu	Kvaliteta	Kader	Reference	Baza strank	Omejene kapacitete	Dolgotrajno šolanje	Dolg cikel do plačila
Priložnosti	Novi razpisi doma	3	3	3	3	3			
	Razpisi Obzorje 2020			2		2	2		
	Nizka stopnja konkurence na Hrvaškem	1		1	1	1	1	1	
	Nizka stopnja konkurence na Obzorje 2020			2		2	2		
Nevarnosti	Visoka stopnja konkurence doma	3	3	3	3	3			C. Skrbno finančno planiranje
	Veliko tveganje neuspeha Obzorja 2020			2		2	2		
	Nezanimanje za domače razpise			A. Začasna ali trajna preusmertev na druge trge					
	Podpovprečna uspešnost pri prijavi projektov		4	4					
	Dolgotrajajoče obdobje brez domačih razpisov				B. Začasna preusmertev na druge trge				
Vsi razpisi so objavljeni naenkrat					5	5	5		

3.6 Ugotovitve in priporo ila za strate–ko planiranje v podjetju

Izbran poenostavljen pristop in preproste kvalitativne tehnike strate–kega planiranja so se na –tudiji primera pokazale kot odli en na in organizacije miselnega toka pri strate–kem planiranju, ki v majhnih podjetjih najpogosteje poteka v glavi podjetnika intuitivno. Koraki procesa so jasno dolo eni, jasen je cilj vsakega izmed njih, so asno pa so dovolj –iroko opredeljeni, da omogo ajo prilagoditev glede na specifiko organizacijske strukture ali splo–nih zna ilnosti poslovanja podjetja.

Najve ja dodana vrednost uporabe konceptov, orodij in tehnik strate–kega planiranja v okviru –tudije primera sta strukturiranje celotnega procesa in usmerjen sistemati en pristop. Ta vodi od –iroke analize okolja in samorefleksije podjetja prek sinteze in ovrednotenja klju nih spoznanj v SWOT matriki do njihove sistemati ne analize, ki na –tudiji primera skoraj intuitivno vodi v oblikovanje strategij.

V –tudiji primera se o itne pomanjkljivosti izbranega pristopa in tehnik strate–kega planiranja niso pokazale. Sistemati en, strukturiran analiti en pristop k postavljanju strategij, etudi poenostavljen in kvalitativen kot v –tudiji primera, je zagotovo bolj–a alternativa kot usmerjanje podjetja po dnevnem navdihu in odsotnost srednjero nih in dolgoro nih planov. Analiti en pristop in strukturiran razmislek v okviru strate–kega planiranja zgolj podpirata intuitiven proces in zagotavljata, da se v odlo anje in planiranje zajame im ve ji del relevantnih dejavnikov. Razmislek o omejitvah oz. zahtevah procesa strate–kega planiranja v praksi, ki v okviru treh sklopov podajam v nadaljevanju.

Kvaliteta vhodnih podatkov. Le kakovostni vhodni podatki bodo vodili h kakovostni strategiji. Potrebno je biti pozoren, da ne pride do fenomena GIGO (angl. *garbage-in-garbage-out*), ki govori o tem, da nekvalitetni podatki vodijo do zavajajo ih sklepov.

Sodelovanje. Vklju evanje zaposlenih v strate–ko planiranje prina–a izmenjavo informacij, vzajemno u enje, kvalitetnej–o in celovitej–o analizo okolja ter kasneje tudi ve jo motivacijo za izvajanje strategij (Dimovski et al., 2014, str. 34).

Frekvenca. Strate–ko planiranje mora najti prostor na urniku podjetnika in –ir–e podjetni–ke ekipe v rednih, dovolj gostih asovnih intervalih. Analiza okolja in postavljanje strategij je v iteraciji ali dveh lahko inkrementalna, torej nana–ajo a se le na zaznane spremembe, potem pa je spet koristno ponoviti vse korake procesa v celoti, v analizo okolja dodati nove vire, elemente.

SKLEP

V okviru diplomske naloge sem delno potrdila tezo, da znanstvena in strokovna literatura pomanjkljivo obravnava strateško planiranje v majhnih podjetjih. Če se doma in tuje strokovna in znanstvena literatura s to temo strateškega planiranja v majhnih podjetjih res ne ukvarjajo, jo celo odslovijo, kot nerelevantno, ali pa obravnavajo le zelo na kratko, ji tuja literatura posveča malo pozornosti. Zadeležni za praktično in poglobljeno strokovno razumevanje, tako da pomanjkanje strokovne podlage ne more biti razlog neuporabe strateškega planiranja v majhnih podjetjih.

V okviru diplomske naloge sem potrdila tezo, da se prijemi strateškega managementa v majhnih podjetjih ne uporabljajo oz. se uporabljajo v omejenem obsegu. Managerji majhnih podjetij podjetja vodijo pretežno intuitivno. Intuitivni pristop k odločanju pa na nezavedni ravni zajema koncepte in pristope k strateškemu planiranju. Intuitivni genij lahko na podlagi intuitivnega pristopa uspešno vodi tudi večja podjetja, večina managerjev pa potrebuje okvir, ki kombinira analitičen pristop z intuitivnim in si lahko z naslova uvedbe strateškega planiranja v vsakdanjik vodenja podjetja obeta številne koristi.

Preprost okvir strateškega planiranja, ki vodi managerja od analize notranjega in zunanjega okolja prek oblikovanja ugotovitev analize v za podjetje pomembne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti do oblikovanja strategij prek strukturiranja razmisleka o njih, zgolj posredno miselni tok dobrega intuitivnega planerja. V kolikor se velikosti in organiziranosti podjetja prilagodi stopnja formalizacije procesa, koristi od uvedbe strateškega planiranja v majhnem podjetju precej presegajo stroške oz. z uvajanjem in izvajanjem povezane neprijetnosti (predvsem gre za porabljen čas in napor vložen v spremembo ustaljenih navad).

V okviru študije primera sem pokazala, da tudi poenostavljen pristop in preproste kvalitativne tehnike strateškega planiranja prinašajo pomembne koristi. Sistematičen, strukturiran analitičen pristop k postavljanju strategij, študi poenostavljen in kvalitativen kot v študiji primera, je zagotovo boljše alternativa kot usmerjanje podjetja po dnevnem navdihu in odsotnost srednje in dolgoročnih planov. Analitičen pristop in strukturiran razmislek v okviru strateškega planiranja zgolj podpirata intuitiven proces pri vodenju podjetja in zagotavljata, da se v odločanju in planiranju zajame čim več del relevantnih dejavnikov. Ob seznanitvi z osnovnimi koncepti, pristopi in orodji strateškega managementa za njegovo uporabo v mikro in majhnih podjetjih nebi smelo biti izgovorov.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve ó Javna objava letnih poro il. Najdeno dne 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/>
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve ó Sodni register Slovenije. Najdeno dne 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs/>
3. *Analiza velikostnih razredov podjetij*. Najdeno 16 junija 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_size_class_analysis
4. Anton i , B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vah i , A. (2002). *Podjetni-tvo*. Ljubljana: GV Zaloffba.
5. Biloslavo, R. (2008). *Strate-ki management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper
6. ater T., Lahovnik M., Pu ko D., & Rejc Buhovac A. (2011): *Strate-ki management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Daft R. L., & Marcic D., (2011). *Management*. South-Western: Cengage Learning.
8. David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
9. Dess, G. G, Lumpkin, G. T., & Taylor, M. L. (2004). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill.
10. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
11. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Talamon, K., & Gro-elj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
12. Greiner, L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, May/June: 3-11.
13. Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling M. A. (2015). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (11th Edition). Stanford: Cengage Learning.
14. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education.
15. Kuratko, D. F., & Hodgets, R. M. (1998). *Entrepreneurship: A Conteporary Approach* (4th Edition). Mason: Thompson South Western.
16. Managing Office Technology (1994). AT&T Study Warns: If you fail to plan, plan to fail. *Managing Office Technology*, 39(2).
17. Nelson, R. (1985). How to Be a Manager. *Success*, July ó August: 69.
18. Opreelitev klju nih pojmov vezanih na statistiko majhnih podjetij v Avstraliji. Najdeno dne 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.abs.gov.au>
19. Papulova, Z. (2014). The significance of vision and misson development for enterprises in Slovak Republic. *Jornal of Economics, Business and Management*, 2(1).
20. Predstavitev programa Obzorje 2020. Najdeno dne 16. junija 2016 na spletnem naslovu <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>

21. Priloga 1 Uredbe komisije Evropske skupnosti št. 800/2008, *Uradni list Evropske unije* št. L 214/3.
22. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
23. Raudsepp, E. (1960). Can You Trust Your Hunches?. *Management Review*, 49(4).
24. Sexton, D., & Seale, F. (1997). *Leading Practices of Fast Growth Entrepreneurs: Pathways for High Performance*. Kansas City: National Centre for Entrepreneurship Research.
25. Sistem VVE d.o.o. o O podjetju. Najdeno dne 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://sistem-vve.si/o-podjetju>
26. Sistem VVE d.o.o. o Uspešnost. Najdeno dne 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://sistem-vve.si/uspesnost>
27. Služba vlade Republike Slovenije za razvoj in kohezijsko politiko (2015): *Operativni program evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020*. Ljubljana: Služba vlade RS za razvoj in kohezijsko politiko.
28. Strukturna in kohezijska politika v Sloveniji za obdobje 2014-2020 o predstavitev programa. Najdeno dne 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.eu-skladi.si/sl/ekp>
29. Strukturna in kohezijska politika na Hrvaškem za obdobje 2014-2020 o predstavitev programa. Najdeno dne 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi>
30. Tavčar, M. I. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa*, 2. predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management.
31. Tavčar, M. I. (2000). *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
32. Uradna statistika prijav na Obzorje 2020. Najdeno dne 16. junija 2016 na spletnem naslovu <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/news/horizon-2020-launched-%E2%82%AC15-billion-over-first-two-years>
33. Vlada Republike Slovenije (2013). *Uinkovitost rpanja EU sredstev in finan na perspektiva 2014-2020* (delovno gradivo). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
34. Vodnik po velikostnih razredih podjetij. Najdeno dne 16. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.sba.gov/contracting/getting-started-contractor/make-sure-you-meet-sba-size-standards/guide-size-standards>
35. Zdravstveno zavarovanje v malih podjetjih. Najdeno dne 16. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.sba.gov/managing-business/small-business-health-care>