UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA MPG

Ljubljana, september 2016 ROK MIŠVELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Rok Mišvelj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Strateška analiza podjetja MPG PLUS d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem asist. ddr. Igorjem Ivaškovićem,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, 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, dne 12. 9. 2016 Podpis študenta:_____

KAZALO

UVOD 1

1 STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA 2

2 PREDSTAVITEV PODJETJA MPG PLUS D.O.O. 5

3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA 8

3.1 Analiza širšega okolja 8

3.1.1 Politični dejavniki 8

3.1.2 Ekonomski dejavniki 10

3.1.3 Socialni dejavniki 12

3.1.4 Tehnološki dejavniki 12

3.2 Analiza ožjega okolja 14

4 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA 17

4.1 Zaposleni in organizacijska struktura 17

4.2 Stranke 21

4.3 NT konferenca 23

4.4 Ocenjevanje uspešnosti poslovanja 27

5 PREDLOGI MOŽNIH STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA 29

SKLEP 35

LITERATURA IN VIRI 38

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT matrika podjetja MPG 31

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja MPG d.o.o. 20
Slika 2: Medijski odziv na NT konferenco..... 25
Slika 3: Kazalniki zadovoljstva udeležencev NT konference v letih 2014, 2015 in 2016 26

UVOD

V današnjem svetu je poslovno okolje nestabilno. Zaradi gospodarske krize v letu 2008, nestabilnega političnega okolja, ne samo v Sloveniji, temveč celotni Evropski uniji, ter počasnega gospodarskega okrevanja je sedaj še bolj pomembno, da podjetja skrbno spremljajo dogajanje na trgu in se nanj odzivajo. Ključno za učinkovito odzivanje podjetnika na spremembe pa je poznavanje poslovnega okolja, poznavanje konkurence in strank ter, na osnovi upoštevanja omenjenih dejavnikov in pretekih izkušenj, imeti pripravljen načrt odzivanja. Namen diplomskega dela je na osnovi analize prednosti in slabosti trenutnega poslovanja optimizirati poslovodne procese znotraj podjetja, odpraviti morebitne pomanjkljivosti ter podjetje še boljše umesti na trg marketinških agencij. Cilj diplomskega dela je tako, s pomočjo proučitve dejavnikov vpliva na poslovanje podjetja ter s pomočjo SWOT analize (angl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats* oziroma v slovenskem prevodu prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, v nadaljevanju SWOT), pripraviti strateški načrt za prihodnje poslovanje podjetja MPG PLUS d.o.o. (v nadaljevanju MPG) ter na ta način uresničiti namen, in sicer zagotoviti uspešno poslovanje podjetja. S pomočjo analize priložnosti in nevarnosti bomo ugotovili realno stanje poslovnega okolja podjetja MPG, predvideli in izkoristili priložnosti, ki se ponujajo na trgu, ter se izognili nevarnostim, ki prihajajo iz okolja.

Pri pisanju diplomskega dela je bilo uporabljeno metodološko orodje SWOT analiza. Poleg tega sta bili uporabljeni še študiji primarnih in sekundarnih virov literature. Za opisovanje in pojasnjevanje preteklega in trenutnega poslovanja podjetja so bili uporabljeni notranji viri podjetja: računovodski izkazi podjetja, predstavitev organizacijske strukture in pozicioniranje podjetja MPG na trgu. V diplomskem delu je bila opravljena kvalitativna študija primera realnega in obstoječega podjetja MPG. Opazovana je bila ena enota in več njenih spremenljivk. Uporabljeni sta bili deskriptivna metoda za proučevanja in pojasnjevanje dejstev in odnosov ter zgodovinska metoda, in sicer pri proučevanju in primerjavi preteklih poslovnih let (primerjava bilanc stanja in izkazov poslovnega izida v več poslovnih letih).

Diplomsko delo ima pet glavnih poglavij. V prvem je predstavljena SWOT analiza kot orodje strateškega planiranja podjetja ter teorija in namen strateškega upravljanja oziroma načrtovanja v podjetju. Sledi predstavitev podjetja MPG ter glavnih proizvodov oziroma storitev podjetja. V tretjem poglavju je analiza zunanjega okolja, v katerem podjetje deluje, v četrtem pa notranje okolje podjetja. V tem poglavju so predstavljene predvsem organizacijska struktura, kampanja »Postani naš obraz«, ki je odločilno pripomogla h konkurenčni prednosti podjetja pri izvajanju storitev za stranke, ter največja slovenska tehnološka in poslovna konferenca, ki jo za podjetje Microsoft organizira podjetje MPG (v nadaljevanju NT konferenca). NT konferenca je največji in organizacijsko najbolj zahteven dogodek podjetja. Po pregledu poslovnega okolja podjetja pa sledi še SWOT analiza s SWOT matriko in predlogi strateških usmeritev. Zaključno poglavje je sklep, v katerem so predstavljene ugotovitve diplomskega dela.

STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA

Strateško upravljanje ali strategija podjetja je, po opisu konstrukcijske šole, racionalno zasnovan, nadzorovan in zavesten miselni proces, za katerega mora odgovarjati direktor podjetja, ki je nujno tudi glavni strateg in odgovoren za pripravo strategije. Strategija podjetja mora biti za vsako podjetje unikatna in nastati kot rezultat zavestnega oblikovanja. Mora biti enostavna in jasno opredeljena ter dovolj realna, da se jo lahko uresniči (Pučko, 1999, str. 4). Strateško upravljanje se razlikuje od podjetja do podjetja. Nanj vpliva več dejavnikov, ki jih je treba pri oblikovanju strategije upoštevati.

Strateško načrtovanje oziroma upravljanje je prav tako pomembno za mala podjetja kot za velika, vendar pa mora biti prilagojeno razpoložljivim kadrovskim in drugim virom podjetja ter tudi njegovi vpetosti v poslovno okolje. S pomočjo strateškega načrtovanja si podjetja postavijo jasno poslanstvo, cilje, vizijo in časovni okvir za realizacijo (Pučko, Čater, & Rejc Buhovac, 2009, str. 63).

Analiza poslovanja in poslovnega okolja podjetja je nujna za kakovostno odločanje in prilagajanje razmeram na trgu ter posledično za uspešno poslovanje podjetja. Novi pogoji poslovanja, od digitalizacije poslovanja, selitve vse več storitev v digitalni svet pa do oblikovanja strateških partnerstev in internacionalizacije podjetij, ko fizičen stik med podjetniki za sodelovanje in dostopnost produktov in storitev s celega sveta ni več potreben, predstavljajo izzive, na katere se mora podjetnik pripraviti in znati odzvati. Spremenjeni pogoji delovanja v okolju zahtevajo tudi nove analitične pristope, modele in kriterije presoje. Tradicionalnim analitičnim orodjem se pridružujejo novi, predvsem taki, ki so usmerjeni v prihodnost, upoštevajo kritične dejavnike uspešnosti, težijo k identifikaciji tveganj in nevarnosti ter k prepoznavanju potencialov in priložnosti podjetja, vse z namenom priprave podjetnika na izzive in lažje odločanje pri strateškem načrtovanju (Belak, 1999, str. 21).

Strateško upravljanje je proces doseganja odločitev, ki temeljijo na analizi. Analiza, tudi analiza podjetja in poslovnega okolja, je metoda znanstvenega raziskovanja, katere glavni namen je spoznanje, ovrednotenje dejavnikov analize in sklepanje odločitev na podlagi rezultatov. Analiza podjetja in poslovnega okolja se je z leti razvijala in je bila najprej prepoznana kot inženirska veda, osredotočena predvsem na posamezno podjetje, kasneje pa so različni avtorji dodajali različne prvine in aspekte analize, vključili tudi poslovno okolje in kompleksno dogajanje v njem. Danes se smatra kot sistemsko usmerjena znanost o ekonomiki podjetja. Podjetje je družbena tvorba, je del sistema, nanj vpliva dogajanje v sistemu, prav tako pa tudi sámo lahko vpliva na procese v družbenem sistemu. Naloga vodstva podjetja je, da prepozna dogajanje v sistemu, njegove potencialne vplive na podjetje, da ima informacijo o okolju ter da pozna svoje podjetje in njegove sposobnosti ter na ta način zagotoviti uspešno poslovanje (Tintor, 1999, str. 55). Glavni namen diplomskega dela je s pomočjo poslovne analize spoznati lastno podjetje ter vnaprej pripraviti podlage za najboljše vodenje podjetja in temelje za pomembne dolgoročne poslovne odločitve. Za potrebe analize podjetja MPG bo v diplomski nalogi uporabljena SWOT analiza.

SWOT analiza oz. PSNP analiza je strateško orodje za načrtovanje poslovanja podjetja. Uporabna je za vse vrste podjetij, njeno bistvo pa je iskanje poslovnih problemov in razvojnih priložnosti, ki posameznemu podjetju prinašajo določene konkurenčne prednosti na trgu. S pregledom prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja in poslovnega okolja podjetnik dobi vpogled v poslovanje lastnega podjetja, pregled poslovanja konkurenčnih podjetij ter možnosti za optimalno načrtovanje nadaljnjega poslovanja. SWOT analiza je koristna tudi zato, ker jo je mogoče aplicirati na vse ravni poslovanja: produkt, serijo produktov ali celotno podjetje (Kos, 2010).

Prvi dve postavki SWOT analize, torej prednosti in slabosti, se nanašata na notranje okolje podjetja. S pomočjo interne analize podjetja se podjetnik osredotoči in pregleda notranje dejavnike podjetja, kot so finančno poslovanje, kadrovska struktura, marketing in promocija, organizacijska struktura itd. Na ta način je mogoče zaznati strateške prednosti lastnega podjetja in se na njihovi podlagi odločiti o prihodnjem poslovanju (Treven, 1992, str. 651). Na notranje dejavnike lahko podjetnik oz. management podjetja vpliva, se prilagaja oz. prilagaja posamezne komponente podjetja, se razvije oz. kako drugače ukrepa (Kos, 2011).

Drugi dve postavki, torej priložnosti in nevarnosti, pa se nanašata na zunanje okolje posameznega podjetja. Zajemata gospodarsko, politično in sociokulturno okolje, v katerem se podjetje nahaja, ter tudi pregled panoge, v kateri podjetje posluje (Pučko, 1999, str. 121–126). Elementi teh dveh postavk SWOT analize so izven podjetnikovega vpliva, podjetnik jih lahko preuči ter na ta način prilagodi svoje poslovanje in se pripravi na morebitna presenečanj poslovnega okolja.

Končni cilj strateškega načrtovanja poslovanja je s pomočjo SWOT analize izkoristiti lastne prednosti, odpraviti oz. vsaj zmanjšati slabosti, izkoristiti priložnosti poslovnega okolja ter se izogniti nevarnostim. SWOT analiza je uporabna tudi za nadaljnje oblikovanje štirih tipov strategij: SO strategije, pri kateri s pomočjo identificiranih prednosti podjetnik izkoristi priložnosti poslovnega okolja; WO strategije, pri kateri se zmanjšajo oz. odpravijo slabosti podjetja, da se izkoristi priložnosti poslovnega okolja; ST strategije, s katero podjetnik identificira, katere prednosti podjetja lahko pomagajo pri odzivanju na nevarnosti iz okolja; ter WT strategije, s katero si podjetnik pripravi rezervni načrt in z njim preprečuje, da bi se na podlagi slabosti podjetja realizirale nevarnosti iz poslovnega okolja (Kos, 2010).

Podjetje je živ organizem, vpet v svoje okolje delovanja, ki nanj tudi vpliva in prejema vplive iz okolja. Zaradi zmanjševanja negativnih vplivov in izkoriščenja potenciala drugih vplivov je pomembno strateško planiranje. Pred pripravo strategije je torej nujno analizirati stanje v okolju in v lastnem podjetju, na osnovi katerega lahko nato podjetnik oziroma vodstvo podjetja pripravi strategijo delovanja. Termin *management daft* (v Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 3) opredeljuje: »doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na razpolago«. Zaradi opisanih nalog managementa se je termin v slovenskem jeziku začel enačiti s pojmom vodstvo, saj so to naloge in funkcije vodstva v podjetju. Planiranje je definiranje ciljev, kam hoče podjetje v prihodnosti priti in kakšne so poti do tja,

katere naloge je treba izvesti in katere vire uporabiti za doseganje ciljev. Organiziranje zajema dodeljevanje nalog posameznim organizacijskim enotam oziroma posameznikom, s tem pa organiziranje načina dela in odnosov. Organiziranje sledi planiranju in odraža načine, kako želi podjetje oziroma vodstvo podjetja doseči zastavljene cilje. Vodenje je opredeljeno kot sposobnost vplivanja na delovanje organizacijskih enot oziroma posameznikov in s tem usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem. Kontroliranje pa zajema nadziranje aktivnosti zaposlenih ter preverjanje, ali je podjetje na poti k ciljem, in korigiranje delovanja, če je to potrebno. Če povemo drugače, je temeljna naloga strateškega managementa torej iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških potencialov podjetja in na ta način zagotavljanje uspešnega poslovanja. Strateški potenciali so izraz preteklega poslovanja, ustvarjanja konkurenčne prednosti in zagotavljanje določenega položaja podjetja na trgu in pa aktualnega dogajanja v okolju podjetja. Podjetju dajejo možnost in priložnost za uresničevanje njegovih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev. Strateško planiranje ni torej nič drugega kot iskanje strateških možnosti podjetja za uresničevanje svojih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev. Glavni cilj vodstva podjetja je prizadevanje za dobro kakovost poslovanja, ugled in razvoj podjetja, doseganje dobrega tržnega deleža in položaja na trgu, se prilagajati spremembam in z njimi dosegati gospodarsko moč. Brez razvoja ni obstoja, zato se morajo podjetja razvijati, po potrebi manjšati oziroma večati, se prilagajati in odzivati nastalim spremembam. Iskanje strateških možnosti podjetja je torej iskanje možnosti za njegov razvoj. Razvoj podjetja mora biti kontinuiran in ciljno usmerjen proces, v katerem vodstvo optimizira ali izboljšuje kakovost struktur, resursov ter pogojev in procesov delovanja podjetja. Razvoja podjetja ne smemo enačiti z rastjo podjetja, saj razvoj včasih zahteva tudi (začasno) zmanjševanje kadrov, resursov, proizvodov ali storitev, in sicer z namenom zagotavljanja razvoja in obstoja podjetja. Za podjetje je strateškega pomena tako kakovostno spreminjanje kot tudi spreminjanje velikosti v smeri večjega uspeha podjetja. Na razvoj tako vplivajo pravilne in pravočasno opredeljene politike podjetja, analiza poslovnega okolja in drugih udeležencev v njem, uporabljene metode planiranja, organiziranost managementa in posledično celotnega podjetja, razpoložljiva znanja in možnosti vodstva za opredeljevanje razvoja (Belak, 2002, str. 41).

Strategije podjetja ne opredeljujejo le načinov razvijanja podjetja, temveč tudi načine ustvarjanja optimalnih možnosti in priložnosti za to. Strategija podjetja je: »način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja« (Belak, 2002, str. 144). Avtorji med sabo ločujejo splošne strategije, to so tiste, ki so za podjetje splošno uporabne ne glede na raven. Uporabne so tako za celo podjetje kot organizacijsko enoto kot tudi za posamezne oddelke. Za razvoj te strategije so pomembni ponudba, konkurenca, viri in lastno delovanje. Glede na ponudbo poznamo strategijo oženja ali širjenja ponudbe ter strategijo standardne ali individualne ponudbe. Glede na konkurenco ločimo defenzivne ali ofenzivne strategije ter imitativne ali inovativne. V zvezi z lastnim delovanjem se podjetje lahko odloči za strategije stroškovno usmerjene racionalizacije ali optimiziranja dobička z doseganjem tržne uspešnosti ter strategijo avtarkičnega ali vzajemnega ustvarjanja vrednosti. V zvezi z viri pa za strategijo toge, nefleksibilne oskrbe podjetja ali fleksibilne oskrbe ter strategijo

specializirane ali univerzalne opremljenosti podjetja. Temeljne strategije celovitega podjetja opredeljuje odnos podjetja do lastnega okolja ter planiranje prihodnjih dejavnosti. Usmerjene so k spreminjanju trgov, dejavnosti ali pa obojega. Podjetje lahko izbira med strategijami nadaljnjega razvoja in rasti podjetja, stabilizacije oziroma učvrstitve ter krčenja oziroma opuščanja določenih dejavnosti, ter se lahko izrazi v uvajanju na nove trge, z novimi oziroma drugačnimi proizvodi ali storitvami, novimi načini delovanja. Zadnje pa so poslovne strategije, ki opredeljujejo cilje posameznih oddelkov. Podjetje ima na posameznem oddelku možnost kombiniranja med strategijo vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo (temeljijo na konkurenčnosti stroškov, ki jo podjetje lahko doseže le z obvladovanjem prodajnega in nabavnega trga ter posledično s planiranim zniževanjem stroškov), strategijo diferenciacije proizvodov (razlikovanje lastnih proizvodov ali storitev od konkurenčnih) ali strategijo razvijanja tržne niše (Belak, 2002, str. 143). Za izbiro ustrezne strategije podjetja pa je treba najprej preučiti sedanje stanje, da si lahko zadamo cilje, kam bi želeli priti v prihodnosti.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA MPG PLUS D.O.O.

MPG PLUS agencija za marketing d.o.o., krajša oblika MPG PLUS d.o.o. je vodilna marketinška agencija v Jugovzhodni Evropi s sedeži v Sloveniji, na Hrvaškem, Srbiji in Makedoniji. Podjetje je kapitalsko povezano z drugimi podjetji v deležu 55 odstotkov. Je hčerinska družba marketinške agencije MPG d.o.o. za usluge u promociji i turistička agencija s sedežem v Zagrebu. Poleg slovenske izpostave se hčerinska podjetja matične družbe MPG na Hrvaškem, nahajajo še v Beogradu v Srbiji in v Skopju v Makedoniji. Skupaj štiri podjetja na Hrvaškem, v Sloveniji, Srbiji in Makedoniji tvorijo mrežo MPG jugovzhodna Evropa.

Podjetje MPG je bilo ustanovljeno leta 2005 in od takrat dalje ponuja različne marketinške rešitve širokemu spektru podjetij v regiji. Kljub kapitalski povezanosti pa je v svojem delovanju podjetje MPG neodvisno in avtonomno, sámo pridobiva stranke in organizira svoje poslovanje. Podjetje MPG v Sloveniji je lokalna marketinška agencija, sicer del širše mednarodne skupine, s strokovnimi znanji in izkušnjami za delovanje na mednarodnih trgih. Podjetje MPG PLUS d.o.o spada med mala podjetja, saj je imelo v poslovnem letu 2015 6,08 zaposlenih, čisti prihodki od prodaje so znašali 1.860.009.

MPG zastopa različna podjetja s širokim spektrom izdelkov in storitev, s katerimi vstopajo na regionalen in mednarodni trg. Uspešnost podjetja temelji na poznavanju strank, širokem spektru izkušenj, ki omogoča razumevanje naročnika, in uporabo kreativnih marketinških aktivnosti, ki pri uporabnikih/potrošnikih spodbujajo zanimanje za določen izdelek oz. storitev in vplivajo na nakup. Na osnovi skoraj dvajsetletnih izkušenj so v podjetju na podlagi statističnih podatkov, ključnih ugotovitev preteklih aktivnosti in ob upoštevanju človeške psihologije razvili tristopenjski marketinški pristop. Tristopenjski pristop temelji na naslednjih dejstvih:

- stvari, ki so sestavljene iz treh delov, so bolj učinkovite in za uporabnike bolj zabavne. Sporočilo si uporabniki lažje zapomnijo, če ga prenesemo na serijo treh dogodkov, preko katerih se stopnjuje napetost in so povezani v celotno zgodbo;
- dokazano je, da potrošniki potrebujejo vsaj tri potrditve pred končno odločitvijo za nakup;
- ljudje oz. potrošniki si lažje zapomnijo informacijo, če je ta sestavljena iz treh delov;
- tri je pravljično število, ki se pojavlja skozi zgodovino in vpliva na človeško psihologijo: sveta trojica, trije mušketirji itd.

Z uporabo različnih sodobnih komunikacijskih orodji, kot so organizacija dogodkov, spletno oglaševanje in oglaševanje na prodajnem mestu, tako zagotavljajo pridobitev merljivih rezultatov in izvedbo uspešnih marketinških kampanj. V podjetju torej prisegajo na celovit marketinški pristop, ki potrošnika nagovarja v različnih okoljih ter na ta način dosega velik komunikacijski učinek.

Organizacija dogodkov je ključno komunikacijsko orodje podjetja MPG. Ne samo organizacija dogodkov, temveč ustvarjanje nepozabnih doživetji na edinstvenih lokacijah, kjer sporočila potrošnikom predajajo usposobljeni in izkušeni ambasadorji. Učinek direktne komunikacije med ambasadorji in potrošniki je nenadomestljiv in ga ni mogoče doseči z drugimi komunikacijskimi orodji.

Podjetje MPG ima številne izkušnje z organizacijo najrazličnejših dogodkov različnih kompleksnosti, od festivalov in zabav do poslovnih dogodkov. Poleg same organizacije pa storitve podjetja obsegajo tudi oblikovanje celostne podobe dogodka, izbor in najem nastopajočih, pridobivanje sponzorjev, izvedbo dogodka (ozvočenje, osvetlitev, uporabo posebnih efektov, postavitev odra in multimedijskih vsebin), upravljanje dogodka, najem lokacije in varnostne službe, prodajo vstopnic in promocijo dogodka.

Poleg organizacije enkratnih dogodkov podjetje ponuja tudi organiziranje serije dogodkov na različnih lokacijah oz. turneje, in sicer za doseganje več ciljnih skupin in večjih komunikacijskih učinkov. Organizacija turneje zahteva več izkušenj s področja logistike, upravljanja s kadri in produkcije za doseganje zastavljenih komunikacijskih ciljev.

Za stranke, ki želijo svoje sporočilo predati potrošnikom hitro in učinkovito, so oblikovali produkt »Veliki pok«. Cilj produkta je, da naročnik v najkrajšem možnem času, najpogosteje v 24 urah, doseže želeno pozornost medijev in potrošnikov. Izvedba Velikega poka zajema organizacijo tiskovne konference, potrditev prisotnosti ključnih medijev, krizno komuniciranje, organizacijo zabav z znanimi osebnostmi, najem prizorišč in medijsko analizo.

Pomembni komponenti direktne komunikacije s potrošnikom pa sta tudi uporabniška izkušnja preko brezplačnih vzorcev produktov in sponzorstvo določenih dogodkov. S pomočjo brezplačnih vzorcev proizvodov lahko stranke dosežejo takojšnje povečanje števila potrošnikov. V podjetju MPG zasledujejo cilj, da stranke s pomočjo dobro premišljene strategije hitro povrnejo strošek izdelave vzorcev in povečajo svoj krog uporabnikov.

Naročnikom ponujajo oblikovno zasnovo kampanje, določanje ciljnih trgov in skupin, organizacijo regionalne, nacionalne in/ali mednarodne kampanje, svetovanje o načinu izvedbe kampanje ter upravljanje z načrtovanimi aktivnostmi.

Direktno komunikacijo s potrošnikom pa je mogoče doseči tudi s sponzorstvom različnih dogodkov. Na osnovi prepoznavanja in izkoriščanja priložnosti s pojavljanjem na posamičnih dogodkih strankam omogočajo maksimalen učinek promocijskih aktivnosti. Vse zgoraj opisane storitve in bogate pretekle izkušnje utrjujejo položaj marketinške agencije MPG kot enega vodilnih podjetij s tega področja v regiji.

Prodajno mesto je kraj, kjer so sprejete odločitve o nakupu, in kraj, kjer potrošniki postanejo stranke. Ključno komponento marketinške strategije tako predstavlja načrtovanje komuniciranja na prodajnem mestu, ki bo potrošnika spodbudilo k nakupu. Pomembno je poznavanje psihologije potrošnikov in procesa nakupnega odločanja ter izbira ustreznih komunikacijskih orodij.

Komuniciranje na prodajnem mestu lahko obsega:

- uporabo usposobljenih promotorjev, ki z neposredno komunikacijo s potrošnikom in uporabo preverjenih komunikacijskih orodjih potrošnika spodbuja k nakupu;
- komuniciranje na prodajnem mestu, ki obsega načrtovanje, izvedbo in poročilo o doseženih rezultatih;
- asistenco pri prodaji, ki potrošniku ponudi personalizirano nakupovalno izkušnjo, ki vzbudi pristnejši odnos do izdelka ali storitve in zagotavlja večjo verjetnost za nakup;
- uporabo poslovnih partnerjev za spodbujanje prodaje, pri čemer z usposabljanjem (individualnim ali skupinskim) poskrbijo za profesionalen odnos s stranko in maksimalen učinek;
- organizacijo promocijskih aktivnosti na prodajnem mestu, ki pa morajo biti dobro umeščene in se skladati s celotno promocijsko kampanjo (vsebujejo vse od vzorčenja, preizkušanja in nagradnih iger za spodbujanje zvestobe do klasičnih nagradnih iger, promocije novih izdelkov ter predstavitve izdelkov).

Za zaokroževanje celovitega komunikacijskega pristopa je nujna prisotnost v **digitalnih medijih.** Premišljeno oblikovana spletna podoba, ki načrtno komunicira z obstoječimi in bodočimi potrošniki, je ključnega pomena. Nujna je uporaba različnih aplikacij, prisotnost na družbenih omrežjih ter komunikacija prek osebnih telefonskih ali elektronskih sporočil.

Podjetje MPG naročnikom ponuja oblikovanje digitalne strategije, ki vsebuje uporabo kreativnih spletnih rešitev, optimizacijo spletnih strani, upravljanje znamke ali promocijske spletne strani, razvoj digitalnih aplikacij in pripravo vsebin, načrtovanje interaktivnih vsebin, oblikovanje komunikacijske strategije na različnih družbenih omrežjih, oblikovanje nagradnih iger in drugih promocijskih aktivnosti, viralni marketing, upravljanje digitalnih promocij ter analiziranje učinkovitosti komuniciranja.

2 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA

Okolje je širok pojem. Zajema vse dejavnike, ki vplivajo na delovanje in poslovanje podjetja. Podjetja ne obstajajo sama zase, temveč delujejo v okolju. Z analizo okolja in potencialnih vplivov dejavnikov iz okolja (pozitivnih in negativnih) se podjetje poizkuša pripraviti nanje, izkoristiti pozitivne vplive za izboljšanje svojega položaja v okolju in se izogniti ali omiliti učinke negativnih vplivov (Rozman, 1993).

2.1 Analiza širšega okolja

Širše okolje podjetja zajema splošne, politično-pravne, ekonomske, sociokulturne in tehnološke vplive. Od vrste dejavnosti oz. panoge, v kateri podjetje deluje, njegove velikost in trenutnega položaja na trgu pa je odvisno, kako posamezni vplivi iz širšega okolja vplivajo na poslovanje podjetja (Jaklič, 2002, str. 142).

Za analizo širšega okolja je primerna PEST analiza. Ta vključuje politične vplive (P), ekonomske (E), socialne (S) in tehnološke (T) vplive. Pri političnih vplivih se analizira predvsem pravne standarde, po katerih mora podjetje poslovati, politično stanje, davčno politiko in delovanje vlade. Najpomembnejši faktor analize zunanjega okolja je ekonomski vidik. Ta predstavlja finančni vidik poslovanja, strategijo določanja cen in gospodarske napovedi za prihajajoča leta. Odvisno sicer od dejavnosti podjetja, vendar pa imajo socialni, psihološki in kulturni faktorji močan vpliv na vedenje in odločanje strank ter odločanje posameznikov za podjetniško pot. V tem delu se analizira predvsem prebivalce z vidika potencialnih strank (v primeru podjetja MPG so to podjetja). V zadnjem delu pa se je treba z analizo usmeriti predvsem na tehnološko razvitost določenega okolja, inovacije in nova odkritja (Kos, 2011). S pomočjo analize PEST si podjetje odgovori na dve ključni vprašanji glede poslovnega okolja, in sicer kateri elementi širšega poslovnega okolja vplivajo na panogo, konkurente, kupce in dobavitelje (dejavniki ožjega poslovnega okolja podjetja) ter kateri od teh elementov so najpomembnejši danes in bodo za poslovanje podjetja zelo pomembni v bližnji prihodnosti (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003).

Ker je podjetje MPG avtonomno pri svojem delovanju ter sámo zase odgovorno za svoje poslovanje in pripravo strateškega načrta, bo v diplomskem delu predstavljena PEST analiza le za slovensko okolje, se pravi tisto, ki vpliva na poslovanje podjetja MPG.

2.1.1 Politični dejavniki

Najpomembnejši dejavniki političnega okolja in vpliv le-tega na podjetništvo se izražajo glede na to, kako je nacionalna politika s svojimi ukrepi sposobna ustvariti pošten in uravnovešen pravni sistem, torej glede na omejevanje države pri poseganju v podjetništvo, uravnoteženo davčno politiko, varovanje in spoštovanje lastninskih pravic, število birokratskih ovir, ugodne delovne zakonodaje, dostop do finančnega kapitala, ugodni ukrepi spodbujanja podjetništva ter izvozno politiko (Crnogaj, 2012, str. 67). Želja vsake države je zagotavljanje ekonomske stabilnosti, gospodarske rasti in blagostanja državljanov. Makroekonomska politika države tako teži k zagotavljanju nizke rasti cen, spodbujanju

investicij, vodenju učinkovite fiskalne politike, zmanjševanju brezposelnosti in ublažitvi zunanjih šokov (Jaklič, 2002, str. 74).

Bodoče aktivnosti slovenske nacionalne kot tudi evropske politike bodo tako usmerjene v promocijo podjetništva, izobraževanje za podjetništvo in v razvijanje podjetniške kulture, da to ne bo odločitev iz nuje, temveč bo prepoznana kot dobra priložnost za razvoj kariere. Z razvojem dobrih podpornih storitev in stabilnega (podjetniškega) okolja pa lahko slovenska politika najbolje in največ prispeva k nadaljnjemu razvoju podjetništva.

Priporočila Evropske komisije za slovensko politiko glede gospodarstva temeljijo predvsem na treh dejavnikih, in sicer na ponovnem zagonu naložb, nadaljevanju strukturnih reform za posodobitev gospodarstev ter odgovorni fiskalni politiki. Slovensko gospodarstvo je tudi v letu 2015 beležilo rast, ki so ga omogočali predvsem izvoz storitev in proizvodov, izboljšana strokovna konkurenčnost, okrepitev trga dela in zaposlovanja, povezana z gospodarsko rastjo, povečana zasebna potrošnja, nizke cene energije in naložbe v infrastrukturne projekte, sofinancirane s strani Evropske unije. Glavna priporočila Evropske komisije za izboljšanje gospodarskega položaja Slovenije pa se nanašajo na: povečanje zaupanja v bančni sektor in povečanje rasti posojil, ki bi se odražali predvsem v naložbah v gospodarstvo, zmanjševanje pritiska razdolževanja in povečanje naložb, zmanjšanje upravnega bremena in pritok produktivnih naložb, predvsem z zmanjšanjem neučinkovitosti javne uprave in skrajšanjem upravnih postopkov, nadaljevanje s strukturnimi reformami, ki bodo ublažile posledice hitro starajočega se prebivalstva in sprostile pritisk na vzdržnost pokojninskega in zdravstvenega sistema, ter posledično javne finance, zmanjšanje dolgotrajne brezposelnosti, predvsem z vključevanjem na trg dela starejše in nizko kvalificirane populacije, izboljšanje pravosodnega sistema s skrajšanjem sodnih postopkov (Evropska komisija, 2016).

Naloga države je, da vzpostavi tako makroekonomsko politiko, ki bo zagotavljala stabilnost cen in preprečevala nastanek previsoke inflacije ali deflacije. Naloga države je, da s koordinacijo fiskalne in monetarne politike ter ob pomoči dohodkovne politike zagotavlja nizko rast cen. Inflacija namreč zmanjšuje možnost racionalnega ekonomskega odločanja, zmanjša vire za razvoj in povzroči, da postanejo dobički in izgube podjetij bolj povezani z odzivanjem na spremembe v inflaciji kot uspešnostjo oziroma neuspešnostjo podjetja pri proizvodnji in prodaji svojih produktov ali storitev. Še bolj uničujoča za podjetja je deflacija. Padajoče cene povečajo breme dolgov podjetij, kar lahko povzroči bankrote podjetij in krizo v bančnem sektorju. Z vidika potrošnika je padec cen ugoden, vendar le takrat, kadar je posledica povečane produktivnosti podjetij, tehnološkega napredka, boljše organizacije ali drugih izboljšav v podjetju, ki omogočajo nižanje cen. V Sloveniji se kot merilo inflacije uporablja spremembe drobnoprodajnih cen izdelkov in storitev, ki jih domače prebivalstvo namenja za nakupe predmetov končne porabe doma in v tujini. V juniju 2016 so se cene življenjskih potrebščin na letni ravni zvišale za 0,3 odstotka, kar se je zgodilo nazadnje decembra 2014. K letni rasti cen so prispevale višje cene telefonskih storitev in aparatov, hrane, električne energije, gostinskih in nastanitvenih kapacitet ter počitnic v kompletu. Inflacija je bila v mesecu juniju 2016 zabeležena tudi na mesečni ravni. V primerjavi s prejšnjim mesecem so se cene zvišale za 0,6 odstotka (Statistični urad Republike Slovenije,

2016a). Poleg umirjanja inflacije in deflacije je naloga države spodbujanje investicij, tako domačih kot tujih, ki so eden najpomembnejših elementov rasti, na katere vpliva makroekonomska politika; vodenje fiskalne politike, pri kateri so pomembne tri funkcije: alokacijska (vlada tržne neučinkovitosti popravlja z zagotavljanjem javnih dobrin), distribucijska (ljudem zagotavlja minimalno raven blagostanja ter izravnava prevelike razlike) in stabilizacijska (stabilizacija gospodarstva); zmanjševanje brezposelnosti in ublažitev zunanjih šokov (spremembe v možnostih zadolževanja, stroških zadolženosti, spremembe pri uvoznih cenah in zaslužkih izvoza) (Jaklič, 2002, str. 77). V Sloveniji je bilo v mesecu aprilu 2016 105.453 registriranih brezposelnih oseb. Brezposelnost se zmanjšuje, najvišja je bila sredi leta 2015, ko je bilo v Sloveniji preko 118.000 registriranih brezposelnih oseb (Statistični urad Republike Slovenije, 2016b).

Slovenija je v primerjavi z letom 2014 dosegla določene uspehe, vendar pa jo prav na področju javne uprave, fiskalne politike, bančnega in sodnega sistema čaka še precej izzivov, da bi na ta način lahko zagotovila izboljšanje podjetniškega okolja in gospodarsko rast.

2.1.2 Ekonomski dejavniki

Dejstvo, da je podjetništvo pomembno gonilo gospodarske rasti, inovativnosti in zaposlovanja, so prepoznale tako različne evropske gospodarske institucije kot tudi nacionalni oblikovalci politik. Tako so oboji v zadnjih desetih letih intenzivno promovirali podjetništvo in poudarjali pomen podjetništva ter njegov pozitiven vpliv tako nacionalne kot tudi gospodarske rasti (Crnogaj, 2012, str. 77). Po podatkih Eurostata (statistični urad Evropske komisije, ki skrbi za zbiranje, obdelavo in primerjavo statističnih podatkov posameznih članic Evropske unije) so mikro, mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) gonilo evropskega gospodarstva in gospodarske rasti. V Sloveniji je bilo po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) v letu 2015 registriranih 65.214 družb (d.o.o. in zadrug), kar pomeni kar 1.624 družb več kot v letu 2014, ter 62.159 samostojnih podjetnikov. Število samostojnih podjetnikov se je glede na leto 2014 zmanjšalo za 5.341. Leto 2015 je bilo glede na leto 2014 za podjetništvo uspešnejše: družbe so pomembno izboljšale poslovanje in so ustvarile 4 odstotke več prihodkov v 2015, samostojni podjetniki pa so ustvarili za 7 odstotkov več prihodkov. Tako registrirane družbe kot samostojni podjetniki so imeli v letu 2015 več zaposlenih in so izboljšale čisti dobiček glede na leto 2015 (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2016a). Tudi stanje v Sloveniji potrjuje dejstvo, da so mala podjetja gonilo gospodarstva, saj je med vsemi registriranimi družbami kar 94,4 odstotka mikro, 3,6 odstotka majhnih, 1,1 odstotka srednjih in le 0,9 odstotka velikih družb. Najbolj so svoje poslovanje v letu 2015 izboljšale mikro družbe in odločilno vplivale na izboljšanje rezultatov poslovanja družb. Situacija je pri samostojnih podjetnikih še bolj zgovorna. Kar 99,8 odstotka vseh registriranih samostojnih podjetnikov sodi med mikro podjetja, večina od njih (87,6 odstotka) ima od 0 do 1 zaposlenega. V obeh primerih, tako pri družbah kot pri samostojnih podjetnikih, je najbolj razvita Osrednjeslovenska regija (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2016b). Ekonomsko okolje v Sloveniji se počasi izboljšuje, vsaj glede na leto 2010, ki je bilo po podatkih AJPES za slovenske

podjetnike najslabše, vendar pa število registriranih družb in samostojnih podjetnikov, njihovi prihodki in število zaposlenih počasi in iz leta v leto naraščajo.

Pri ekonomskem dejavniku je pomembna tudi konkurenčnost države. Nekateri avtorji menijo, da je konkurenčnost države makroekonomski fenomen, na katerega vplivajo predvsem devizni tečaj, obrestna mera in državni deficit. Pa vendar se v realnosti kaže, da številne države dosegajo visok življenjski standard kljub preteklemu (ali sedanjemu) proračunskemu deficitu (primer sta Japonska in Italija). Drugi menijo, da imajo velik vpliv na konkurenčnost države naravna bogastva. Na mednarodnih trgih je povpraševanje po surovinah manjše, cene surovin pa dosegajo nižje cene (kar se odraža tudi v nižanju cen surovin, predvsem nafte in njenih derivatov, tudi v Sloveniji), kar zmanjšuje pomen te spremenljivke na konkurenčnost. Za državo z majhnimi naravnimi viri, kot je Slovenija, je to dober podatek. Tretji menijo, da je ključ do dobre konkurenčnosti poceni in obsežna delovna sila. Pa vendar se države, kot so Nemčija, Švica in Švedska, razvijajo nadpovprečno kljub visokim plačam in pomanjkanju delovne sile. Zaključek je, da na konkurenčnost države vpliva cela vrsta industrij in njihovih segmentov, kjer podjetja dobro poslujejo in uspešno konkurirajo. Gospodarski napredek države se dosega predvsem z razvijanjem sposobnosti za uspešno konkuriranje v novih, visoko tehnoloških industrijah. Doseganje visoke konkurenčnosti v enem sektorju pogosto prispeva k razvoju v drugih, omogoča višji življenjski standard državljanov, rešuje družbene probleme, kot so zdravstveno in socialno varstvo, enakost možnosti in varstvo okolja. Kar pa za Slovenijo, ki se nahaja v razvojnem zaostanku, ni dober podatek. Nižja konkurenčnost države pa prispeva tudi k slabšim pogojem za uspešno podjetništvo. Slovenija bi tako morala pristopiti k strateškemu usmerjanju gospodarstva: uresničevati pogoje za konkurenčni uspeh podjetij, zagotavljanje dinamike, ki bi podjetjem omogočila, da se lahko hitro prilagajajo na spremembe v tehnologiji in na trgih. Poleg usmerjanja bi morala Slovenija zavzeti aktivnejšo vlogo tudi pri spodbujanju podjetništva preko zagotavljanja podpore pred začetkom delovanja podjetja (preko tehnoloških centrov, izboljšanja poslovne infrastrukture, združevanja in sodelovanja ter svetovanja), zagotavljanja podpore ob ustanovitvi podjetja (z ustrezno finančno podporo in pomoči pri iskanju mednarodnih tržnih priložnosti), zagotavljanja podpore za okrepitev dejavnosti podjetja (zagotavljanje optimalnega gospodarskega okolja in pomoč pri prodoru na mednarodne trge), podpore pri prilagajanju (tehnični nasveti in pomoč pri podjetjih, ki imajo zdravo podjetniško strukturo in se začasno sama niso sposobna soočati s pritiski prilagajanja) ter ponuditi pomoč pri zapiranju neperspektivnih podjetij (s skrajšanjem procesa za likvidacijo podjetij) (Jaklič, 2002, str. 121). Na področju prvih dveh postavk je v Sloveniji že prišlo do pozitivnih sprememb. Vzpostavila se je mreža različnih inkubatorjev, coworkingov in različnih svetovalnih organov (tudi mreže kontaktnih točk »Vse na enem mestu« – VEM točk), ki potencialnim podjetnikom in podjetnikom začetnikom nudijo brezplačno svetovanje in manjšo olajšavo pri plačevanju prispevkov ob zagonu podjetja. V Evropski uniji največ podjetij (Slovenija ni izjema) propade v prvih petih letih poslovanja, se pravi ravno v točki, kjer ima Slovenija še kar nekaj dela – pomoč podjetnikom pri obstoju podjetja ter širjenju na mednarodne trge.

2.1.3 Socialni dejavniki

Slovensko prebivalstvo je eno izmed najhitreje starajočih se v Evropski uniji, kar zmanjšuje socialno varnost prebivalstva in ustvarja pritisk na javne finance. Demografske spremembe se bodo v bližnji prihodnosti najbolj odražale na trgu dela, javnih izdatkih, izobraževanju, stanovanjskem, prostorskem in regionalnem področju. Zmanjševanje delovno sposobnega števila ljudi na trgu dela bo v prihodnjih desetih letih postalo ovira za gospodarsko rast. Slovenija je trenutno pri vrhu držav v Evropski uniji glede stopnje delovne aktivnosti odraslih oseb, k čemur izdatno prispeva ena najvišjih aktivnosti žensk na trgu dela. Zaradi nadpovprečne vključenosti v terciarno izobraževanje mladih pa imamo na drugi strani podpovprečno vključenost mladih (do 30 let) na trgu dela. Prav tako imamo v Sloveniji glede na Evropsko unijo nizko vključenost starejših oseb v delovno aktivnost, kar je posledica zgodnjega upokojevanja. Zaradi demografskih sprememb, hitrega staranja prebivalstva in šibkega toka migracij bo v Sloveniji začelo primanjkovati delovne sile, kar bo onemogočalo in oviralo gospodarsko rast in razvoj (Bednaš et al., 2016, 43).

Zaradi specifičnih storitev podjetja MPG, ki svoje storitve ponuja in prodaja le drugim podjetjem, so pri socialnih dejavnikih, ki vplivajo na širše okolje delovanja podjetja MPG, najpomembnejši tisti, ki spodbujajo posameznike v podjetniško pot. Večje kot je število uspešnih podjetij v državi, večji bo nabor strank podjetja MPG in možnost razvijanja novih storitev ter pridobivanja poslovnih partnerjev.

Po raziskavi GEM 2010[1] v Sloveniji na odločitev posameznika za pričetek podjetniške kariere odločilno vplivata okolje in odnos do podjetništva. V Sloveniji podjetniška kultura ni dobro razvita in še vedno pri večini ljudi sproža občutke nesigurnosti in tveganja v primerjavi z zaposlitvijo. Družbene vrednote in prenizka podjetniška kultura ne ustvarjata pozitivnega okolja za razcvet podjetništva. Drugi najpomembnejši dejavnik za nenaklonjen odnos Slovencev do podjetništva je povezanost in soodvisnost med političnim, institucionalnim in socialnim okvirjem. Politična nestabilnost, hitre spremembe zakonodaje, birokratske ovire in tveganje, povezano z ustanavljanjem podjetja, prav tako ne spodbujajo odločanja za podjetniško pot. Pomembni pa so tudi osebni dejavniki, kot sta strah pred neuspehom in pa pomanjkanje odločnosti oziroma sprejemanje tveganja podjetništva. Oba dejavnika imata v Sloveniji izrazito negativen predznak in ne spodbujata odločanja za podjetništvo (Rebernik, Tominc, & Crnogaj, 2010, str. 59).

2.1.4 Tehnološki dejavniki

Vlaganje v raziskave in razvoj je ključnega pomena za družbeni in gospodarski napredek. Na slovensko inovacijsko dejavnost je v prejšnjem desetletju pomembno in pozitivno vplivalo članstvo v raznih evropskih in svetovnih organizacijah (Evropska unija, Severno atlantska zveza, Ekonomska in monetarna unija …). Slovenija je morala že pred vstopom v

[1] Svetovna raziskava GEM (angl. *global entrepreneurship monitor – GEM*) je raziskovalni projekt, ki ga v Sloveniji izvaja Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, ki deluje v okviru Ekonomsko – poslovne fakultete, Univerze v Mariboru, ki proučuje odnose med podjetniško aktivnostjo in nacionalno ekonomsko rastjo.

te organizacije doseči določeno stopnjo razvoja, odpraviti določene birokratske ovire, ki so podjetja spravljala v slabši konkurenčni položaj, s članstvom pa je pridobila možnost povezovanja in dostop do skupnih razvojnih in raziskovalnih sredstev, kar pozitivno vpliva na inovacijsko dejavnost (Stres, 2009).

Slovenija je danes družba znanja in družba organizacij, kjer sta pomembna predvsem uporaba in prenos znanja ter informacij. Značilnosti družbe znanja je, da je temeljni motiv še vedno produkcija materialnih dobrin, vendar ta zaposluje vse manj ljudi, predstavlja pa temeljni vir za zadovoljevanje potreb ljudi. Tradicionalni proizvodni dejavniki – surovine, dobivajo drugoten pomen, osnovni vir za posameznika in družbo postaja znanje. Razvoj tehnologije ima na podjetje in podjetništvo vpliv preko povečevanja produktivnosti (večja kvantiteta in kakovost ob manjših stroških), povečevanja pomena raziskav in razvoja v podjetjih, zahtev po drugačnih znanjih na delovnih mestih, sprememb v načinu vodenja podjetja (predvsem pri organiziranju in vodenju zaposlenih, ki imajo danes drugačne želje in potrebe, zahtevajo več svobode in možnosti so-vplivanja) ter večjih potreb po finančnih sredstvih (drage nove tehnologije) (Jaklič, 2002, str. 198).

Danes se Slovenija v Evropski uniji uvršča v drugo skupino inovacijsko uspešnih držav, in sicer skupaj s Francijo, Veliko Britanijo, Nizozemsko in Avstrijo. Kljub temu pa je slovenski inovacijski sistem razmeroma neučinkovit, saj ima veliko število raziskovalcev ter raziskavam in razvoju namenja zadostno količino sredstev, pa vendar ne dosega pričakovanih rezultatov, ki bi se odražali v visokem številu patentov. Med glavnimi dejavniki za zmanjšano učinkovitost sta navedena predvsem razpršenost sredstev in pomanjkanje koordinacije med zainteresiranimi deležniki v inovacijskem procesu (Resolucija o Raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020, 2011). Poleg tega majhne države običajno zaostajajo v tehnološkem napredku oz. sodobnosti izdelkov, ki jih izvažajo. Majhne države načeloma niso sposobne enako hitro uvajati novih tehnologij kot velike države. Niso se sposobne dovolj hitro prilagajati gospodarski in tehnološki konkurenci velikih držav, ki s svojim delovanjem določajo panoge in produkte, na katere je osredotočen razvoj (Jaklič, 2009, str. 201).

Obstaja pa še drug vidik inovacij. Vsak podjetnik mora biti za svoj obstoj in napredek do neke mere inovativen, da se prilagaja hitrim spremembam na trgu in v poslovnem okolju. Še najbolj je to izraženo pri »novem« tipu podjetij, kjer se razmere spreminjajo še hitreje, kjer podjetništvo poteka v fazah, svoje hipoteze in predvidevanja pa morajo konstantno preverjati na trgu. Nedokončanje ene faze onemogoča prehod v naslednjo in pomeni konec podjetniške poti za novo nastalo podjetje.

Digitalna revolucija je povečala globalizacijo podjetništva. Nove tehnologije omogočajo podjetnikom razvoj novih storitev in izdelkov, oblikovanje novih poslovnih modelov in organiziranje procesov dela, ki na hitrejši in bolj učinkovit način zadovoljujejo potrebe potrošnikov. V centru pozornosti digitalne revolucije pa so inovacijska podjetja oziroma start-upi, ki so pomembna gonilna sila inovacij v gospodarstvu. Za razliko od »tradicionalnih« podjetij start-upi povečujejo stopnjo angažiranosti podjetniškega talenta in

prispevajo h komercializaciji novih znanj in tehnologij. To so inovacijsko naravnana podjetja, ki razvijajo proizvode in storitve s potencialom za trženje na globalnem trgu. Tudi v Sloveniji se razvija podjetniško področje start-upov. Za svoje uspešno delovanje potrebujejo podporno okolje, v katerem so odnosi med podjetji, dobavitelji, strankami, investitorji in drugimi deležniki dobro razviti (Močnik & Rus, 2015).

2.2 Analiza ožjega okolja

Pri proučevanju ožjega okolja podjetja se je uveljavil Porterjev model konkurence, ki upošteva pet dejavnikov: panožno konkurenco (konkurenti na trgu), potencialno konkurenco, pogajalsko moč kupcev, pogajalsko moč dobaviteljev in možnost pojava novih izdelkov oziroma substitutov na trgu (Jaklič, 2009, str. 56).

Intenzivnost **konkurence** na trgu je odvisna od več dejavnikov. Nanjo vplivajo število konkurentov – na trgu oziroma v panogi, kjer je številko konkurentov majhno, podjetja pa so si po velikosti in moči med sabo približno enakovredna, obstaja večje tekmovanje. V taki panogi so konkurenti medsebojno odvisni, saj poteza enega akterja navadno sproži reakcijo drugih. V panogi, kjer je število konkurentov veliko, kjer so podjetja različnih velikosti in obvladujejo različno velike tržne deleže, pa je rivalstvo manjše, saj obstaja dovolj manevrskega prostora za pripravo različnih strategij (Jaklič, 2009, str. 65). Podjetje MPG deluje v panogi, kjer je število konkurentov veliko, vstop na trg ni reguliran in lahko storitve opravlja kdor koli. Dnevno se pojavljajo novi posamezniki ali podjetja, ki opravljajo določene storitve marketinga za stranke. Porast števila marketinških agencij je prinesla tudi razmah družbenih medijev. Hkrati s pojavom vedno novih družbenih omrežij ter s tem, ko je postala prisotnost na teh medijih za podjetja nujnost in sami niso obvladovali hitro spreminjajočih se zahtev, se je število konkurentov še povečalo. Kljub številnim akterjem na trgu pa ima podjetje MPG odločilno konkurenčno prednost – celosten pristop k pripravi marketinških strategij in kampanj, razumevanje velikih podjetij, številne izkušnje na svojem področju in številne reference preteklih projektov. Na konkurenco vplivajo še stopnja rasti panoge, ki je močnejša v počasi rastočih panogah, saj so tržni deleži med podjetji že razdeljeni in nov akter lahko pridobi svoj delež le na račun drugega podjetja; značilnosti proizvoda in storitve – konkurenca je intenzivnejša v panogah, kjer imajo podobne storitve oziroma proizvode in je pri nakupu odločilna cena; delež fiksnih stroškov – kjer so fiksni stroški visoki, je navadno tudi konkurenca močnejša, saj le-ti podjetje silijo v zapolnitev svojih kapacitet, to pa navadno privede do zniževanja cen. Na konkurenco vplivajo še omejitve zmogljivosti, kar vpliva na konkurenco v panogah, kjer obstaja ekonomija obsega; višina izstopnih ovir – konkurenca je močnejša v panogah, kjer so izstopne ovire velike (v obliki posebnih specializiranih znanj ali sredstev, tradicije, državne omejitve …) in raznolikost konkurentov (Jaklič, 2009, str. 73). Zaradi značilnosti panoge, v kateri deluje podjetje MPG, in narave njegove dejavnosti zgoraj našteti dejavniki, z izjemo števila konkurentov, le malo vplivajo na konkurenčno rivalstvo med podjetji.

Nevarnost vstopa novih podjetij je v panogi marketinških agencij visoka. Nova podjetja, ki vstopajo v panogo, si želijo pridobiti svoj tržni delež in uporabljajo različne strategije, kar

navadno pripelje do zniževanja cen oziroma storitev v panogi. Nevarnost vstopa novih podjetij je odvisna tudi od vstopnih ovir, ki obstajajo na posameznih trgih. Med vstopne ovire štejemo ekonomijo obsega, ki navadno otežuje ali onemogoča vstop novih podjetij v panogo, saj je le-to povezano z velikimi stroški; diferenciacijo proizvodov, ki otežuje vstop novih podjetij na trg, saj obstoječe blagovne znamke že obvladujejo določen tržni delež, kar pomeni večje stroške za novo podjetje. Na število novih podjetij vplivajo še zahteve po kapitalu – nevarnost novih podjetij zmanjšujejo morebitne zahteve po začetnih sredstvih, medtem ko so panoge brez takih zahtev bolj privlačne za nova podjetja; stroški zamenjave, in sicer predvsem stroški z vidika kupca, če zamenja dobavitelja. Bolj privlačne panoge za nova podjetja so tiste, kjer so ti stroški nizki in imajo na ta način možnost pridobiti kupce. Veliko vlogo pri vstopu novih podjetij v panogo pa predstavljata še zakonodaja, ki lahko pogojuje poslovanje s podeljevanjem licenc ali drugimi regulativami, ter reakcija obstoječih podjetij. Manj privlačne so panoge, kjer se pričakuje izrazito negativen odziv obstoječih podjetij, saj lahko ta zaradi morebitnih presežnih denarnih sredstev oziroma kapacitet novemu podjetju onemogočijo vstop na trg, poleg tega imajo obstoječa podjetja dolgo tradicijo in določeno zvestobo svojih strank (Jaklič, 2009, str. 75). V panogi, kjer deluje podjetje MPG, je nevarnost vstopa novih podjetij visoka. V zadnjem času se poleg podjetij pojavljajo tudi posamezniki, ki obvladujejo del marketinških storitev, pa vendar zaradi pomanjkanja referenc in izkušenj posledično tudi nimajo velikega tržnega deleža. Za svoj obstoj na trgu zato znižujejo ceno, kar prinaša pritisk s strani strank tudi na že obstoječa podjetja. Prednost podjetja MPG so dolgoletne izkušnje, močne reference, velik obseg preteklih ali obstoječih strank ter posledično obvladovanje določenega tržnega deleža, na katerega nova podjetja v panogi ne vplivajo odločilno. Vendar pa številna nova podjetja na trgu silijo podjetje MPG h konstantnemu trudu in napredku, iskanju novih trgov in strank ter novih načinov sodelovanja s strankami.

V vsaki panogi imajo **kupci določeno pogajalsko moč**, ki jo izrabljajo za doseganje svojih ciljev. Najpogosteje so to znižanje cen, povečanje kakovosti proizvodov ali storitev in zahtevane dodatne storitve, ki jim jih ponudijo dobavitelji. Na ta način lahko zmanjšujejo dobiček podjetja in dobičkonosnost panoge ter povzročajo večje tekmovanje med ponudniki. Moč kupcev je večja, kadar so si proizvodi ali storitve v panogi podobni, tako da kupci zlahka zamenjajo dobavitelja, kadar so stroški menjave dobavitelja nizki, kadar ima kupec možnost, da sam opravi storitev, ki jo sicer kupuje, in kadar so kupci dobro informirani o ponudbi, tržnih cenah in stroških dobavitelja (Jaklič, 2009, str. 79). V panogi podjetja MPG imajo kupci določeno moč predvsem z vidika lahke menjave dobaviteljev, ki ne povzroči visokih stroškov menjave, kjer na lojalnost največkrat vpliva zadovoljstvo z opravljeno storitvijo in ceno opravljene storitve. Predvsem pa imajo moč z vidika mišljenja, da lahko storitev promocije opravljajo sami. Nujno je, da podjetje MPG svoje stranke informira in izobražuje o pomenu dobro zamišljenih ter izvedenih promocijskih akcij, ki obsegajo različne kanale in strategije, ter jim ponudi merljive rezultate opravljenih storitev. Le z merljivimi rezultati in referenčnimi projekti lahko podjetje prepriča bodoče stranke o pomenu profesionalno zastavljenih promocijskih aktivnosti.

Tudi **dobavitelji** uporabljajo svojo **moč** za doseganje zastavljenih ciljev. Njihova moč je večja, kadar lahko brez večjih posledic spremenijo ceno ali kakovost svojih proizvodov oziroma storitev, kar ima za posledico zmanjšanje dobička za podjetja v panogi. Moč dobaviteljev je večja, kadar je njihovo število na trgu majhno, medtem ko je konkurentov za njihove storitve ali proizvode veliko; kadar ne obstaja veliko število substitutov, ki bi nadomeščali njihove proizvode ali storitve; kadar so stroški zamenjave dobavitelja visoki (Jaklič, 2009, str. 81). V proučevani panogi je moč dobaviteljev majhna. Število dobaviteljev je veliko, obstajajo številni substituti, stroški menjave dobavitelja so majhni. Kljub temu pa podjetje MPG med svoje konkurenčne prednosti šteje dobro vzpostavljeno in razvejano mrežo dobaviteljev oziroma podizvajalcev. Skozi številne projekte so sodelovali s številnimi posamezniki in podjetji, vzdrževali korekten in profesionalen odnos, kar omogoča tudi pozitivno prihodnje sodelovanje. Pri izvajanju tako kompleksnih kampanj ali organiziranju večjih dogodkov je ravno zanesljiva mreža dobrih podizvajalcev ključnega pomena.

Zadnji vidik konkurence je **možnost pojava substitutov** na trgu. Konkurenca na trgu ni omejena samo na podjetja znotraj panoge, povečujejo jo tudi podjetja, ki opravljajo podobne storitve (substitute). Te so sicer različne od storitev, ki jih opravljajo podjetja v panogi, pa vendar pri kupcu zadovoljujejo enako potrebo. Če postanejo substituti zaradi cene ali delovanja privlačnejši, je precej verjetno, da se bodo kupci preusmerili nanje. Moč oziroma nevarnost substitutov je predvsem odvisna od stroškov, ki jih ima kupec ob preusmeritvi nanje in pa od stopnje nadomestljivosti storitev ali proizvodov z vidika kupca. Vpliv substitutov na panogo je velik, kadar so stroški menjave nizki, nadomestljivost z vidika kupca oziroma zadovoljevanja potreb pa je popolna (Jaklič, 2009, str. 86). V proučevani panogi obstajajo določeni substituti, stroški prehoda so za kupca nizki, vendar pa je ravno nadomestljivost z vidika kupca majhna. V podjetju MPG poudarjajo pomembnost izkušenj, poznavanje svojih storitev in strank, pomen dobro zamišljenih kampanj, poleg tega pa stranke prepričajo s preteklimi rezultati in dosežki.

Slovenska oglaševalska zbornica definira oglaševalsko agencijo kot: »podjetje, ki se ukvarja z oglaševanjem za oglaševalca, in sicer v celoti ali v posameznih delih procesa (raziskovanje, strategija, idejne zasnove, kreativne rešitve, svetovanje, izvedba in produkcija, medijsko načrtovanje, zakup, itn.) ter s tem ustvarja svoj dohodek« (Slovenska oglaševalska zbornica, 2009).

Marketinške agencije se med sabo razlikujejo po uporabljenih medijskih kanalih. Delijo se na agencije »pod črto« (angl. *below the line*, v nadaljevanju BTL) in agencije »nad črto« (angl. *above the line*, v nadaljevanju ATL). ATL agencije pri svojih kampanjah kot kanal komuniciranja uporabljajo množične medije, predvsem televizijo, radio in internet. Tovrstno komuniciranje je namenjeno doseganju širšega občinstva in ni prilagojeno posameznim ciljnim skupinam. Medtem ko BTL agencije pri svojem delu uporabljajo komunikacijo »ena na ena«, kampanje in promocijo prilagodijo posameznim ciljnim skupinam, pri tem pa največkrat uporabljajo letake, nalepke, brošure, promocijo storitev/proizvodov na prodajnem mestu, organizacijo specifičnih dogodkov, vzorce proizvodov, asistenco pri nakupu ipd. Storitve BTL agencij se navadno uporabljajo pri testiranju novih storitev

oziroma produktov na trgu ter pri ciljanju specifičnih ciljnih skupin. Razlika med ATL in BTL agencijami pa se je z razširitvijo uporabe digitalnih medijev močno zmanjšala, saj se z uporabo le-teh lahko sočasno komunicira tako s širšo publiko kot določenimi ciljnimi skupinami. In ravno zaradi široke uporabe digitalnih marketinških kanalov pri izvajanju promocijskih kampanj se v tujini že uporablja nov izraz »skozi črto« (angl. *through the line*, v nadaljevanju TTL), pri čemer gre za agencije, ki pri svojem delovanju uporabljajo oba pristopa, torej tako imenovan integriran pristop (Kiran, 2011). Podjetje MPG se definira kot BTL agencija, medtem ko pri njegovih konkurentih ta razlika ni tako jasna. Na trgu obstaja veliko število konkurentov, vendar jih večina deluje kot ATL agencija.

Panoga oglaševalskih agencij je privlačna. Kljub velikemu številu konkurentov obstajajo nizki fiksni stroški, praktično ni vstopnih in izstopnih ovir, ekonomija obsega ne obstaja, začetna sredstva niso potrebna, stroški zamenjave dobavitelja so nizki, zakonodajnih omejitev oziroma zahtev ni. Zato se število novih podjetij, ki vstopajo na trg, povečuje. Pa vendar se zaradi okrevanja gospodarstva povečuje tudi število strank na trgu. Pritiskov po učinkovitosti na delovno silo in sorazmerno draga delovna sila silijo podjetja k iskanju zunanjih sodelavcev oziroma podjetij za opravljanje specifičnih nalog, kot je marketing. Hitro spreminjajoče se razmere na strani kupcev in številni proizvodi, ki jih imajo kupci na voljo, zahtevajo od podjetij za doseganje prodajnih ciljev dobro premišljene in strokovno izvedene kampanje. Poleg tega se hitro spreminjajo tudi načini in kanali komuniciranja s potencialnimi in obstoječimi strankami, kar zahteva veliko angažiranost in spremljanje razmer na trgu. Vsi ti dejavniki govorijo v prid podjetja MPG. Če k temu dodamo še dolgoletne izkušnje in močne reference preteklih in obstoječih strank ter spremljanje in prilagajanje podjetja razmeram na trgu, potem poslovanje podjetja MPG ni ogroženo.

3 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA

3.1 Zaposleni in organizacijska struktura

Idealno organiziranega podjetja ni. Podjetja so lahko organizirana na zelo različne načine ter so pri tem uspešna in se razvijajo, vedno pa so odvisna od širšega družbenega konteksta. Jaklič (2002, str. 167–183) razlaga, da se podjetja v svoji naravi razlikujejo v naslednjih petih značilnostih:

- **pomen managementa**: dolgo časa je veljajo prepričanje, da so uspešna samo podjetja s hierarhično in diverzificirano strukturo, kjer se upravljanje delegira s strani lastnikov na managerje in dalje na zaposlene preko centraliziranega načrtovanja ter linijske ali regijske organiziranosti. To je morda veljalo v času starih industrij, kjer so trg obvladovala velika podjetja z močno razvejeno mrežo poslovnih enot. Danes v Evropski uniji preko 90 odstotkov vseh podjetij predstavljajo MSP, katerih organizacija in pomen vodstva sta precej različna. Veliko podjetij je velikosti mikro, kjer vse funkcije podjetja opravlja en sam človek, kar je dokaz, da univerzalne organizacije s pripisanimi vlogami in pomenom managementa v podjetju ni;

- **vloga zaupanja in odgovornosti v podjetju**: ta je odvisna predvsem od moči managerjev v odnosu do lastnikov, saj v veliki meri določa naravo lastništva ter odnos med finančnimi institucijami in managerskimi elitami. Pomen odnosa med lastniki in managerji se v MSP, kamor spada tudi podjetje MPG, izgubi;
- **širina nalog in virov, ki jih management upravlja**: gre predvsem za način organiziranja proizvodnje. Ali poteka proizvodnja večine sestavnih delov v lasni domeni (kot v večini primerov v ZDA) ali preko neodvisnih dobaviteljev, s katerimi podjetja praviloma dolgoročno sodelujejo. Ta značilnost odpove pri storitvenih podjetjih, ki se spopadajo z drugačnimi težavami kot proizvodna podjetja;
- **kakšno rast si podjetje želi**: nekatera podjetja stremijo k nenehnemu povečanju obsega in aktivnostim, ki mu to omogočajo, pripisujejo velik pomen. Druga podjetja pa ne težijo k nenehnemu povečevanju svojega uspeha. Naslonijo se na svoje stranke, pazijo na kakovost svojih storitev in zadovoljstvo strank ter redko prevzamejo nove velike stranke;
- **na kakšen način obvladujejo tveganja**: nekatera podjetja tveganja delijo preko celotnega finančnega sistema, druga pa temeljijo na medsebojnem zaupanju in dolgoročnem vzajemnem sodelovanju med partnerji.

Po Jakliču (2002, str. 167–183) glede na različno naravo poznamo tudi različne tipe organiziranosti podjetij oziroma načinov vodenja podjetja in zaposlenih:

- **razlike v organizaciji dela oddelkov, enot**: nekatera podjetja svoje oddelke organizirajo kot samostojne dobičkovne centre in jih nadzorujejo preko periodičnih računovodskih poročil, druga uporabljajo bolj integrirano in centralizirano obliko načrtovanja in izvajanja. Načine organizacije dela lahko prenesemo tudi na MSP, vendar namesto oddelkov gledamo način organizacije zaposlenih;
- **različni načini določanja pomena avtoritete**: odnosi v podjetju so lahko formalistični, neosebni in eksplicitni ali pa se zahteva delo v skupini, se od zaposlenih pričakuje obvladovanje številnih znanj namesto ozke specializacije, se spodbuja neformalno sodelovanje med zaposlenimi;
- **različen pomen specializacije dela in znanj**: v podjetjih, kjer je specializacija zelo pomembna, ima manager jasno določeno vlogo, ki je natančno razmejena od ostalih. Posameznik je individualno ocenjevan in nagrajen. V podjetjih, ki jih vodijo skupine managerjev, pa so pristojnosti in nagrade usmerjene v celotno skupino in je avtoriteta razpršena na več ljudi in številne aktivnosti;
- **značilnosti managerske avtoritete**: vloga vodstva se razlikuje od podjetja do podjetja. To se odraža predvsem v dejstvu, koliko so managerji vpleteni v aktivnosti svojih podrejenih in kako pomanjkanje tehničnega znanja vpliva na njihovo avtoriteto med zaposlenimi;
- **način zaposlovanja, napredovanja ter osebnega dojemanja povezanosti s podjetjem**: prvi način temelji na tržnem načelu in je zanj značilno, da se na zaposlitev gleda kratkoročno, podjetje ne vlaga sredstev v dodatno izobraževanje, obstaja velika mobilnost delovne sile med podjetji, znotraj podjetja je praktično ni, znanja so

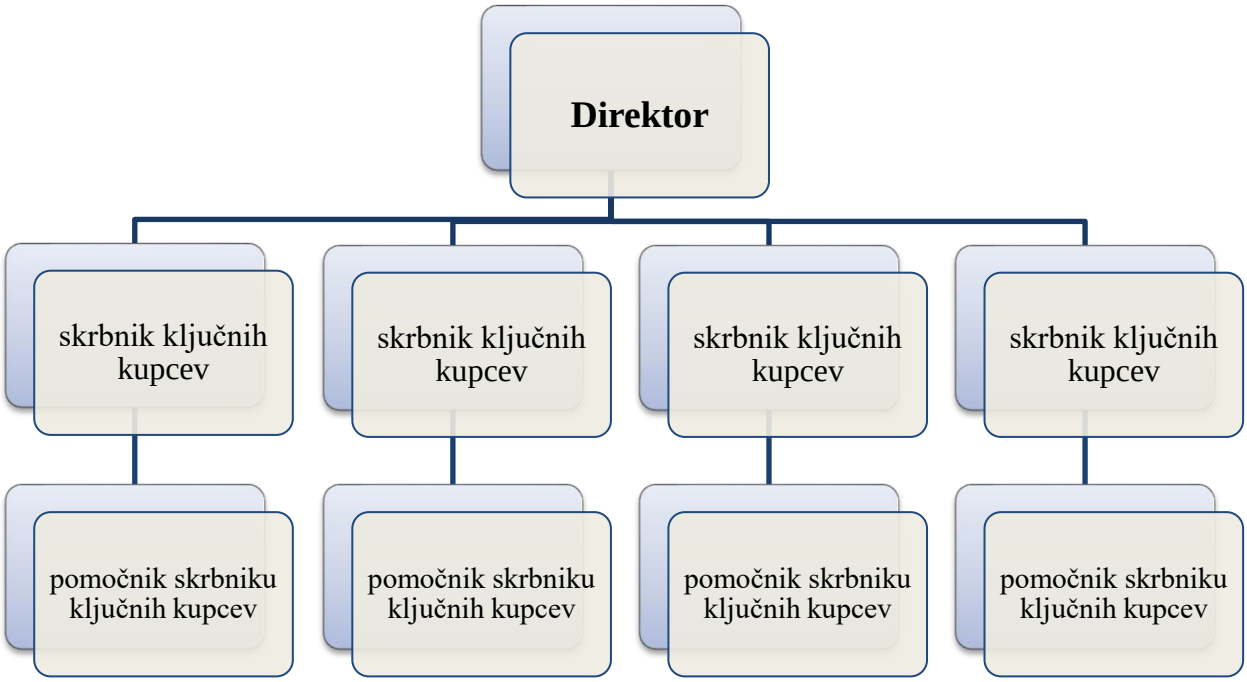
standardizirana in s tem tudi plačilo. Drugi način pa temelji na organizacijskem in skupinskem principu. Zanj je značilno, da je zaposlitev dolgoročna, povzroči medsebojno odvisnost med zaposlenimi, delovna mesta so segmentirana na stalna in začasna ter se jim temu primerno posveča, velik poudarek je na dodatnem izobraževanju za potrebe podjetja, sistem napredovanja temelji na načelu senioritete (Jaklič, 2002, str. 191–195).

V letu 2016 je v podjetju MPG zaposlenih devet oseb. Glavno vodstveno funkcijo v podjetju ima direktor. Skrbi za upravljanje človeških virov, organizira in vodi delo, odloča o zaposlitvi in sklepa pogodbe o zaposlitvi, odloča o razporejanju zaposlenih k določenim delom in nalogam, sprejema akte in navodila v okviru svojih pristojnosti, skrbi za finance podjetja, predpripravo in pomoč računovodstvu, pridobivanje novih poslov, skrbi za izvajanje strategije podjetja, prevzema odgovornost za sprejemanje poslovnih odločitev, pozna vse poslovne procese in produkte podjetja, skrbi za povezovanje podjetja, poleg tega sodeluje pri izvajanju storitev za vse ključne kupce.

Po hierarhiji podjetja so direktno pod njim štirje skrbniki ključnih kupcev (angl. *account manager*). Vsak od njih je zadolžen za posamezno večjo stranko – ključnega kupca. Ta mora skrbeti za dolgoročne dobre odnose s kupci, odločno sodeluje in predlaga strategije razvoja za vsakega posameznega kupca, razvija in izvaja učinkovite prodajne akcije, analizira trg in trende v prodaji, analizira potenciale in možnosti izboljšav v sodelovanju z obstoječimi partnerji, koordinira marketinške aktivnosti in druge aktivnosti, ki so podpora prodaji. Vsak skrbnik ključnih kupcev ima svojega pomočnika (angl. *account executive*). Ta nudi pomoč svojemu nadrejenemu pri opravljanju vseh zgoraj naštetih nalog, se od njega uči in pridobiva izkušnje za delo s ključnimi kupci. Poleg tega ima podjetje še 12 zunanjih sodelavcev – komercialistov na terenu. Za tri ključne stranke izvajajo naloge za promocijo in prodajo izdelkov, spremljajo tržne novosti, konkurenco in spreminjajoče se potrebe svojih strank, zbirajo prodajne, tržne in statistične podatke, jih analizirajo, pripravljajo poročila. V podjetju so tudi štirje študenti, ki nudijo pomoč skrbnikom ključnih kupcev in njihovim pomočnikom pri izvajanju storitev za stranke, nudijo administrativno podporo, opravljalo lažja in nezahtevna dela pri realizaciji promocijskih akcij ipd. Velika prednost podjetja MPG pa je tudi baza preko 200 promotorjev in promotork, ki so bili izbrani s pomočjo akcije »Postani naš obraz«.

Organizacijska struktura podjetja MPG je prikazana na Sliki 1.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja MPG d.o.o.



Vir: MPG PLUS d.o.o., Organizacijska struktura podjetja (interno gradivo), Ljubljana, 2016c, str. 4.

V podjetjih navadno najdemo dva tipa vodenja, podjetniško ali pa administrativno. Slednje je osredotočeno v racionalno rabo obstoječih proizvodnih virov, medtem ko se podjetniški način osredotoča na iskanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti. Dokler je bilo poslovno okolje podjetij dokaj stabilno in so se poslovne spremembe dogajale relativno poredko, je zadoščal »poštarski« sistem odzivanj na spremembe. Posameznik, ki je zaznal določeno spremembo, ki bi lahko vplivala na poslovanje, jo je sporočil nadrejenemu, ta svojemu nadrejenemu, vse dokler to ni prišlo do vodstvene ravni, ki je bila odgovorna za sprejemanje odločitev in odzivanje na spremembe. V zadnjih nekaj letih pa je poslovno okolje preveč burno, saj so edina stalnica ravno spremembe in tak sistem odzivanja nanje ne zadošča. Vsako uspešno podjetje potrebuje čim več samostojnih, ustvarjalnih in podjetnih posameznikov, ki so zmožni samoiniciativno in samostojno sprejemati odločitve, ne da bi za to potrebovali odločitev vodje. Zaradi sprememb v poslovnem okolju, naraščanja splošne negotovosti, tehnološke revolucije in digitalizacije, naraščanja konkurence in vse bolj zahtevnih kupcev se mora čim več ljudi v podjetju posvetiti nenehnemu iskanju, ustvarjanju in izkoriščanju priložnosti. Administrativni tip vodenja in piramidalna hierarhična organizacija ne zmoreta slediti nenehnim spremembam v okolju. Uspešno podjetje danes sestavljajo podjetnik in njegov tim podjetnih ljudi, ki morajo biti med sabo usklajeni (Rebernik, 1999, str. 36–41). Naloga vodstva je, da zaposlenim omogoči doseganje njihovih lastnih ciljev in ciljev podjetja. Velik del uspeha podjetja predstavlja organiziranje

razumevajočega okolja, odprte organizacije in sposobnost tako podjetja kot tudi njegovega kadra, da se prilagaja socialnim in etičnim tendencam (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 187). Ekipa podjetja MPG je mlada, izobražena, kreativna ter vsak dan išče nove izzive in priložnosti. Vodstvo je oblikovalo odprto in razumevajoče okolje, v katerem je posamezniku omogočeno znotraj ekipe izraziti svoje mnenje in sovplivati na izvajanje nalog. Poleg tega je tudi vodstven sistem podjetja MPG podjetniškega tipa, torej se odziva na spremembe v okolju, se nanje prilagaja in išče rešitve za poslovne priložnosti znotraj svojega tima.

3.2 Stranke

Podjetje MPG ima med svojimi strankami mnoga uveljavljena in mednarodna podjetja z različnih področji. Trg svojih strank deli na pet segmentov:

- stranke s proizvodi dnevne potrošnje (angl. *FMCG, fast moving consumer goods*), med katerimi so: Atlantic Grupa d.d., Agrokor d.d., Coca-Cola, Pernod Ricard, PPD, Heineken, Nestle Adriatic d.o.o., Philip Morris Ljubljana, Red Bull, Mars – Wrigley itd.;
- stranke s področja avtomobilizma: Citroën Slovenija d.o.o., Volvo;
- stranke iz sektorja informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT): Microsoft Slovenija;
- tekstilni segment: Adidas;
- sektor bančništva, zavarovalništva: podjetje MPG v tem sektorju še nima strank.

Najmočneje je med strankami podjetja MPG zastopan sektor s proizvodi dnevne potrošnje, ki podjetju MPG prinaša povprečno 35 odstotkov letnega prihodka. Med svojimi strankami imajo svetovno prepoznavna podjetja, ki imajo sedež v Sloveniji ter pokrivajo celotno regijo južne Evrope in nekatere druge države v Evropski uniji. Podjetje Agrokor d.d. je največja hrvaška zasebna družba, ki ima svoj trg v celotni južni Evropi, prav tako pa je močno prisotno tudi na slovenskem tržišču. Pod sabo ima združene številne prepoznane znamke: vode, sokove in napitke (npr. Jana, Jamnica in druge), sladolede in zamrznjeno hrano (Ledo, King, Quattro in druge), olja, majoneze in margarine (Zvijezda, Margo, Omegol in druge), meso in mesne izdelke, vina ter široko mrežo maloprodajnih trgovin (Konzum, Mercator, Kozmo in druge). Skupaj z Atlantic Grupo d.d. spada med večja podjetja, ki jih MPG šteje med svoje stranke. Atlantic Grupa d.d. je še ena mednarodna družba, ki pokriva tržišče celotne južne Evrope, prisotni pa so še v Španiji, Nemčiji, Veliki Britaniji, Rusiji in Italiji. Pod sabo združuje različne poznane znamke: kavo (npr. Barcaffe), pijačo (Cedevita, Cockta, Donat Mg), športno prehrano, sladke in slane prigrizke (npr. Smoki), pašteto Argeto, farmacevtske dodatke in otroško hrano. Podjetje PPD se s trženjem priznanih mednarodnih blagovnih znamk alkohola in žganih pijač uvršča med vodilne predstavnike v regiji. Prisotni so v Sloveniji, Hrvaški, Srbiji, Bosni in Hercegovini ter Črni gori, s partnerskimi podjetji pa sodelujejo še na treh izvoznih trgih: v Albaniji, Makedoniji in Kosovu. Coca-cola, Heineken in Red Bull so svetovno prepoznana podjetja na področju prodaje in trženja pijač. Sodelovanje z njimi je podjetju MPG prineslo veliko izkušenj in močne reference za pridobivanje novih strank.

Najmočnejše je zastopan segment informacijske tehnologije, ki podjetju MPG prinaša povprečno 45 odstotkov letnega prihodka. V tem segmentu ima podjetje MPG samo eno stranko, kar pa se zaradi obsega sodelovanja in morebitnih navzkrižji interesov tudi v prihodnosti ne bo spremenilo. Dokler bo podjetje MPG organizator Microsoftove NT konference, na tem področju ne bo iskalo novih strank. To pa ne predstavlja ovire za ostala podjetja v MPG regionalni mreži, da ne bi sodelovala z ostalimi ponudniki informacijskih tehnologij, npr. Apple.

Na področju avtomobilizma je podjetje MPG že sodelovalo s podjetjema Citroën Slovenija d.o.o. in Volvo. Segment avtomobilizma podjetju MPG letno ustvarja povprečno 15 odstotkov prihodkov. Priprava marketinških kampanj in dogodkov je za tovrstne stranke drugačna kot za stranke s proizvodi dnevne potrošnje, vendar to v preteklosti ni bila ovira, da ne bi izpeljali uspešnih promocijskih kampanj. Na tem področju želijo okrepiti svoje delovanje, se povezati tudi z ostalimi podjetji in si ustvariti referenco kot zanesljiva in uspešna marketinška agencija na področju avtomobilizma. Ciljno so usmerjeni predvsem v prestižnejše stranke, ki jih je sicer navadno težje zadovoljiti, vendar pa jim te predstavljajo izziv in prinesejo največjo dodano vrednost pri gradnji lastne blagovne znamke.

Tudi na področju tekstila ima podjetje MPG izkušnje s samo eno večjo stranko, ki letno ustvari približno 5 odstotkov prihodkov. Za razliko od IT področja si tukaj želijo okrepiti svoje delovanje, se povezati in sodelovati tudi z drugimi svetovnimi podjetji. Čeprav je Adidas močna referenca, pa imajo na tem področju še veliko rezerve in bodo svoje prihodnje delovanje še okrepili. Kot na ostalih področjih, bodo njihovi napori iskanja novih strank tudi na tem področju usmerjeni v sodelovanje z multinacionalnimi podjetji, takimi, ki so v Sloveniji že prisotni, ali pa takimi, ki želijo Slovenijo izkoristiti kot odskočno desko za prodor v Južno Evropo.

V sodelovanju z vsemi omenjenimi podjetji je podjetje MPG v preteklosti ustvarilo številne odmevne dogodke in marketinške kampanje: dogodke za promocijo pijač in proizvodov, vključevanje slovenskih znanih osebnosti, organizacija različnih koncertov, uporaba hostes za večji komunikacijski in promocijski učinek ter predstavitev produktov in možnost testiranja na prodajnem mestu. Podjetje MPG ima številne izkušnje glede sodelovanja z velikimi, evropsko in svetovno prepoznavnimi družbami. V podjetju razumejo njihov način razmišljanja in delovanja ter znajo svoje storitve prilagoditi njihovim željam in potrebam. Ravno zaradi številnih izkušenj, ki jih imajo s sodelovanjem, ter njihove fleksibilnosti se uvrščajo v sam vrh marketinških agencij na tem področju v Sloveniji.

Kar se tiče sektorja bančništva in zavarovalništva, pa podjetje MPG še ni imelo stranke. Zaenkrat je ta sektor še nepokrit, vendar pa si želijo izkušenj tudi na tem področju. Ta sektor ima svoje specifike pri ustvarjanju promocijskih kampanj, vendar pa je prednost podjetja MPG v njihovih številnih izkušnjah, razumevanju načina razmišljanja velikih podjetij ter njegovi majhnosti, ki omogoča fleksibilnost pri delovanju.

Za eno izmed svojih strank je podjetje MPG izvedlo kampanjo »**Postani naš obraz**«. Čeprav je bila kampanja v prvi vrsti zamišljena za pridobivanje novih promotorjev in promotork za

specifično stranko, pa je z njo podjetje MPG dobilo urejeno bazo (glede na izgled, predznanje, izkušnje, karakter ter primernost za določene produkte) promotorjev in promotork, ki jih lahko kasneje uporabi pri izvedbi različnih promocijskih akcij. »Postani naš obraz« je bila premišljena promocijska kampanja s ciljem pritegnitve čim večjega števila mladih, med katerimi bi lahko kasneje izbirali določene profile glede na potrebe strank.

Akcija je potekala v več stopnjah:

- **promocija kampanje**: s pomočjo različnih pristopov in medijskih kanalov (spletni in radijski kanali, nalepke na avtomobilih, letaki, udeležba na dogodkih za mlade, promocijske zapestnice) ustvariti zanimanje med ciljno populacijo, promovirati kampanjo, ustvariti željo med mladimi, da bi postali »ta obraz«, čim več mladih spodbuditi, da se preko spletne strani kampanje prijavijo v izborni postopek;
- **izbirni postopek**: med vsemi mladimi, ki so se prijavili preko spletne strani, izbrati 200 kandidatov, ki se jih povabi na zaključni izbirni dogodek;
- **zaključni dogodek**: čeprav je na dogodku prevladovalo sproščeno vzdušje z glasbo, hrano in pijačo, so povabljene testirali glede njihovih vodstvenih sposobnosti in sposobnosti vplivanja na druge. Cilj je bil izbrati 20 najboljših kandidatov za mesto promotorja/promotorke za podjetje Philip Morris. Vsi ostali kandidati pa so bili namenjeni za ostale projekte agencije MPG;
- **usposabljanje**: izbrane promotorje izobraziti na področju marketinga, promocije in organizacije dogodkov. 20 izbranih promotorjev so razdelili v 5 skupin, in sicer: specialisti za prodajno znamko, komunikacije, družbene medije, dogodke in usposabljanje;
- **aktivacija**: uporaba promotorjev na različnih dogodkih za promocijsko znamke in povečanje prodaje.

Čeprav je bila kampanja izvedena za specifično stranko, pa je podjetje MPG ob tem dobilo bazo 200 promotorjev in promotork, ki so jo organizirali glede na njihov izgled, osebne karakteristike, izkušnje in lahko na ta način ostalim strankam ponudijo takšne sodelavce kot jih potrebujejo za doseganje najboljših rezultatov.

3.3 NT konferenca

Med najodmevnejšimi in organizacijsko najbolj zahtevnimi dogodki pa je nedvomno NT konferenca, ki jo podjetje MPG organizira za podjetje Microsoft Slovenija. Microsoft NT konferenca je največja slovenska tehnološka in poslovna konferenca, ki jo podjetje MPG organizira od leta 2014 dalje. Konferenca je osrednji IT dogodek v Sloveniji. Vsako leto združuje domače in tuje strokovnjake s področja tehnologije in poslovnega sveta, odkriva informacijske trende in predstavlja rešitve poslovnim izzivom. Namen konference je predvsem širjenje znanja, iskanje rešitev, izboljševanje poslovnih procesov, povezovanje in druženje ljudi ter konstruktivna izmenjava informacij. Gre za izobraževalni in strokovni dogodek, ki udeležencem ne predstavlja le tehnoloških novosti iz IT sveta in informacijskih

trendov, temveč tudi načine, kako le-te vključiti v vsakodnevne poslovne procese. NT konferenca združuje tako IT strokovnjake kot razvijalce in jim ponuja odlično platformo osebnega in strokovnega udejstvovanja, seznanjanja z novostmi in mreženja. Posamezna NT konferenca je zadnja tri leta v treh dneh z več kot 150 celodnevnimi seminarji ter več kot 160 slovenskimi in tujimi predavatelji privabila približno 2.000 obiskovalcev iz Slovenije in tujine. Udeležencem je ponujala različne seminarje, izobraževanja, možnost mreženja in povezovanja z vrhunskimi strokovnjaki in (potencialnimi) poslovnimi partnerji (MPG PLUS d.o.o., 2016b). Vsako leto zahteva dobro predpripravo, natančen načrt in popis del, vključevanje širše ekipe in večjega števila podizvajalcev, koordinacijo različnih sodelavcev in zunanjih izvajalcev, predavateljev in hotelskih uslužbencev, predvsem pa dobro promocijo, ki zagotavlja uspešnost konference, kamor je vključena tudi prodaja kotizacij.

V letu 2016 je konferenca potekala med 16. in 18. majem v Portorožu. Glavna tema konference je bila digitalna preobrazba poslovanja oziroma digitalna transformacija, ki ji pri Microsoftu že več let zaporedoma namenjajo določen poudarek, letos pa je bila osrednja tema. Na konferenci so predavatelji izpostavljali pomembnost povezovanja različnih oddelkov v podjetju za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Še najbolj pa so izpostavili dejstvo, da IT oddelki v podjetjih ne obstajajo več ločeno od drugih oddelkov, temveč so oziroma morajo biti povezani z marketinškim, finančnim oddelkom in z vodstvom ter z njimi sodelovati. Digitalna preobrazba tako poudarja pomen IT oddelkov in jih vključuje v vsakodnevno delo in poslovanje podjetja, saj so IT rešitve in izboljšave nujne za učinkovito poslovanje in reševanje izzivov podjetja. Tako kot podjetja, se tudi Slovenska vlada in različna ministrstva zavedajo pomena digitalne transformacije, ki pomembno vpliva na pozitivne spremembe tako ekonomskega kot družbenega življenja posameznikov v državi. Pomen digitalizacije in s tem pocenitev postopkov javne uprave in olajševanje življenja državljanov, sta izpostavila glavna gosta NT konference 2016, tako minister za javno upravo g. Koprivnikar kot premier g. Cerar.

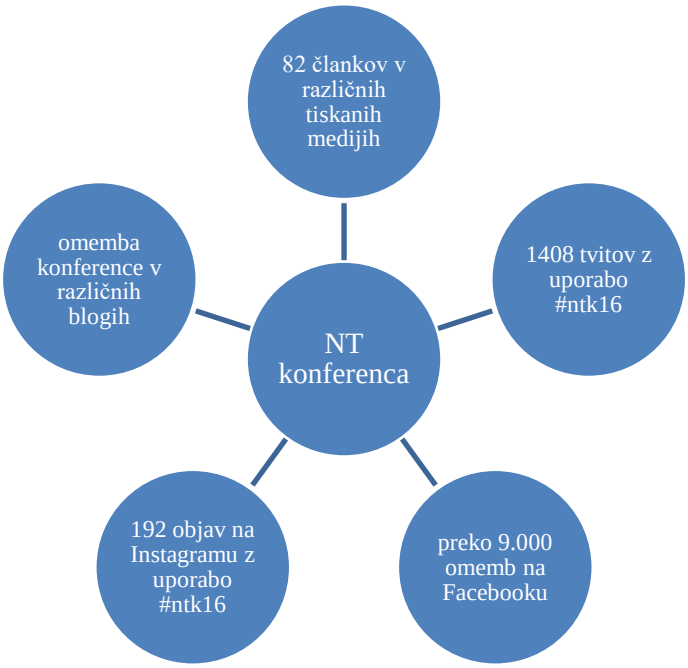
Konferenca je imela več vsebinskih sklopov in z njimi povezanih dogodkov:

- **poslovna preobrazba**: sklop, namenjen podjetnikom za spodbujanje digitalne transformacije za lažje preživetje podjetij v sodobnem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju;
- **podatki in analitika**: predstavitev orodji za obvladovanje, hrambo in analizo podatkov;
- **produktivnost**: novosti, dobre prakse in nasveti za produktivnejše delo;
- **poslovne rešitve**: orodja, ki olajšujejo delo podjetnika in poslovanja podjetja;
- **razvojna orodja in arhitektura**: predstavitev novosti v razvojnih orodjih ter najnovejši trendi pri gradnji zanesljivih, varnih in modernih rešitev;
- **internet stvari**: predstavitev rešitev, ki so že na voljo, dobrih praks in trendov razvoja;
- **razvoj za splet in oblak**: predstavitev novosti s področja poslovanja v oblaku;
- **razvoj aplikacij**: predstavitev Microsoftovih orodji za aplikacije;
- **strežniki in upravljanje**: predstavitev sodobnih podatkovnih centrov, hibridnih oblakov, strežnikov v oblaku, trendov in varnosti;

- **varnost in identitete**: predstavitev najnovejših trendov in rešitev za varno poslovanje v oblaku;
- **operacijski sistemi**: novosti, ki jih prinaša program Windows 10.

Prepoznavnost in vpliv NT konference v Sloveniji pa odraža tudi njena medijska pokritost. Ne samo medijske objave organizatorja, temveč tudi objave udeležencev in strokovne javnosti. Medijska pokritost NT konference 2016 je prikazana na Sliki 2: Medijski odziv na NT konferenco.

Slika 2: Medijski odziv na NT konferenco

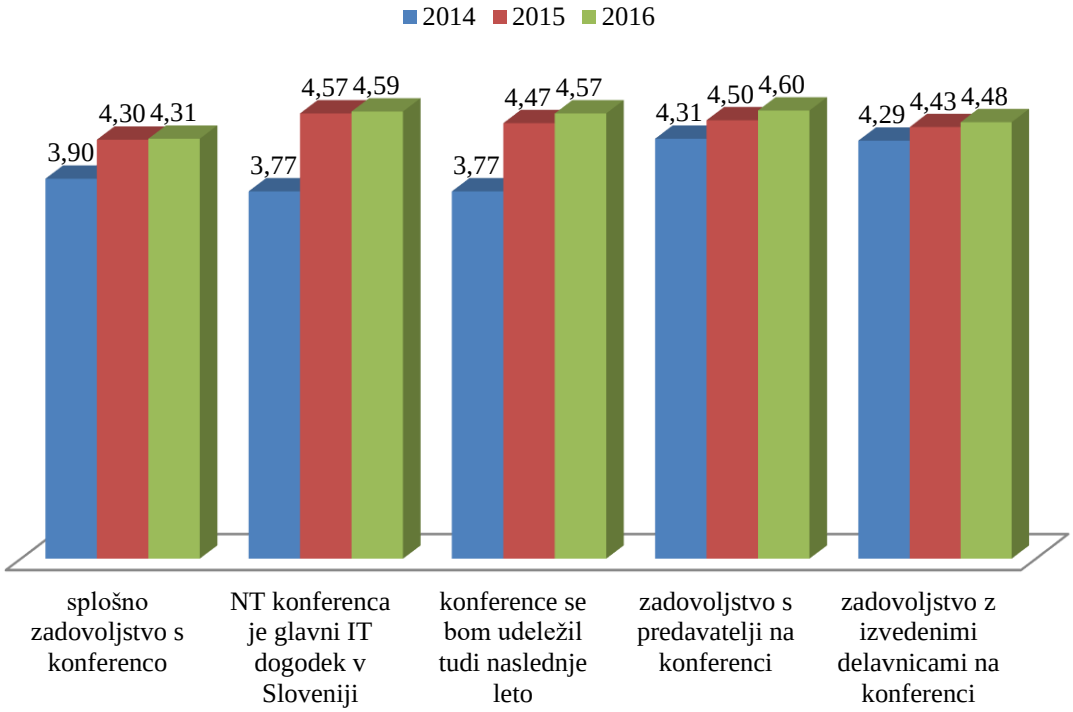


Vir: MPG PLUS d.o.o., Microsoftova NT konferenca, Končno poročilo 21. NT konference (interno gradivo), Ljubljana, 2016b, str. 8.

Za ocenjevanje uspešnosti konference in ugotavljanje zadovoljstva med obiskovalci podjetje MPG vsako leto izvede vprašalnik. Število udeležencev in njihovo zadovoljstvo z NT konferenco se iz leta v leto povečuje. V letu 2015 se je konference udeležilo približno 1.700 udeležencev, v letu 2016 pa 2011 (glede na prijave in registracijo udeležencev). Ocena splošnega zadovoljstva udeležencev z NT konferenco je bila v letu 2016 4,44 (udeleženci so izbirali med vednostmi od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da s konferenco niso bili zadovoljni, 5 pa, da so bili zelo zadovoljni).

Na Sliki 3 so prikazani še nekateri kazalci zadovoljstva udeležencev med letoma 2014 in 2016, ko je organizator konference podjetje MPG.

Slika 3: Kazalniki zadovoljstva udeležencev NT konference v letih 2014, 2015 in 2016



Vir: MPG PLUS d.o.o., Microsoftova NT konferenca, Končno poročilo 21. NT konference (interno gradivo), Ljubljana, 2016b, str. 10.

NT konferenca je časovno in organizacijsko zelo zahtevek dogodek, ki zahteva obsežno koordinacijo s podjetjem Microsoft Slovenija ter z različnimi pogodbenimi podizvajalci, koordinacijo predavateljev, hostes, novinarjev, udeležencev, tehnikov, ki sodelujejo pri izvedbi konference, uskladitev prevoza in nastanitve za predavatelje in udeležence, program in obroke med delavnicami, uskladitev prostorov in vsebine dogajanja, varovanja, postavitve stojnic, organizacije promocijskih materialov. Zelo pomemben del so tudi promocija konference, komuniciranje z javnostmi in pridobivanje sponzorjev. Organizacija konference zahteva številne izkušnje, dober finančni pregled in planiranje stroškov (celotna vrednost konference zanaša pol milijona evrov), dobro organizacijo in vpeljano ekipo. Vse to je podjetje MPG v treh letih, odkar organizira NT konferenco, pripeljalo do ravni, ki omogoča visoko zadovoljstvo naročnika kot tudi obiskovalcev, kar vodi v vsako leto večje število vsebin in obiskovalcev.

3.4 Ocenjevanje uspešnosti poslovanja

Obstaja več načinov merjenja uspešnosti poslovanja posameznega podjetja. V preteklosti so za analizo poslovanja uporabljali predvsem podatke iz knjigovodskih evidenc, ki sistematično evidentirajo poslovne dogodke in jih do neke mere obdelujejo. Knjigovodske evidence ponujajo bogastvo podatkov o raznih vidikih poslovanja in omogočajo lahko primerjavo med posameznimi poslovnimi leti (Pučko, 1998, str. 202). Tudi uspešnost podjetja MPG najbolje odraža pregled letnih poročil oziroma izkazov poslovnega izida. Primerjava je narejena za poslovna leta 2013, 2014 in 2015.

Numerična primerjava poslovanja podjetja v letih 2013, 2014 in 2015 je prikazana v tabeli Izkaz poslovnega izida v Prilogi 1.

Letna poročila podjetja MPG so sestavljena in objavljena v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah (ZGD-1) in slovenskimi računovodskimi standardi (SRS 2006). Pri pripravi poročil sta dosledno upoštevani temeljni računovodski predpostavki, in sicer upoštevanje nastanka poslovnega dogodka in upoštevanje predpostavke o časovni neomejenosti delovanja. V letih 2013, 2014 in 2015 podjetje MPG ni spreminjalo računovodskih usmeritev.

Pri pripravi letnih poročil so se upoštevale naslednje metode vrednotenja:

- za vrednotenje osnovnih sredstev in neopredmetenih dolgoročnih sredstev podjetje uporablja metodo nabavne vrednosti, odpisi vrednosti pa se obračunavajo po metodi enakomernega časovnega amortiziranja;
- podjetje razvršča finančne naložbe v skupino za prodajo razpoložljivih finančnih sredstev. Stroški posla povečujejo njegovo nabavno vrednost. Finančna naložba je na dan priprave poslovnega poročila izmerjena po pošteni vrednosti, dobiček ali izguba pa se prepozna neposredno v kapitalu. Finančne naložbe v letih 2013, 2014 in 2015 niso bile oslabljene preko poslovnega izida;
- zaloge materiala ali trgovskega blaga se vrednotijo po nabavni vrednosti, porabljajo pa se po metodi povprečne cene. Zaloge gotovih izdelkov in nedokončane proizvodnje se vrednotijo po proizvajalnih stroških, zmanjševanje zalog se vrednoti s pomočjo povprečnih cen. Prevrednotenje zalog na tržno vrednost se opravi s presojo vsake posamezne skupine zalog. Prevrednotenje v letih 2013, 2014 in 2015 ni bilo opravljeno, saj tržna vrednost zalog ni bila nižja od njihove knjigovodske vrednosti;
- poslovne terjatve in obveznosti so se vrednotile skladno s pogodbami;
- prihodki in odhodki so vrednoteni z upoštevanjem predpostavke o nastanku poslovnega dogodka, pri čemer v rezultatu sodelujejo le tisti stroški, ki so povezani s prihodki obračunskega obdobja. Stroški, ki so povezani z učinki naslednjega obračunskega obdobja, so razmejeni.

Podjetje je imelo v letih 2013, 2014 in 2015 sredstva v poslovnem najemu, vendar jih zaradi možnosti nastanka poslovne škode v letnih poročilih ni razkrivalo. Iz primerjave med

poslovnimi leti je razvidno, da so se čisti prihodki iz leta v leto povečevali. Podjetje posluje pozitivno in se uspešno prilagaja spremembam na trgu. Čisti prihodki od prodaje so se med letoma 2013 in 2014 povečali za 2 odstotka, med letoma 2014 in 2015 pa za 23 odstotkov. Podjetje je v vseh primerjanih letih poslovalo z dobičkom. Bruto dodana vrednost na zaposlenega se je v podjetju MPG v letih 2013 in 2014 praktično obdržala na isti ravni, v letu 2015 pa je narasla. Bruto dodana vrednost na zaposlenega je temeljno merilo uspešnosti poslovanja, saj prikazuje ustvarjeno vrednost podjetja na zaposlenega. Višja vrednost predstavlja višjo kakovost poslovnih učinkov in višjo uspešnost podjetja (Bruto dodana vrednost na zaposlenega, b.l.). V primerjanih letih je bilo poslovno najslabše leto 2014. Podjetje je leto še vedno končalo z izkazanim dobičkom, vendar je bil ta nižji od let 2013 in 2015. V letu 2014 so se glede na prihodke nesorazmerno povečali stroški blaga, materiala in storitev, visoki so bili tudi stroški dela. Dogajanje v letu 2014 je sprožila izguba večje stranke. Podjetje je imelo pred tem manjše število večjih strank, zato je izguba ene izmed njih v letu 2014 pomenila slabši rezultat konec poslovnega leta. Podjetje se ni moglo dovolj hitro odzvati na zmanjšan obseg prihodkov z zniževanjem stroškov, kar je ob koncu leta pomenilo 58 odstotkov manjši čisti dobiček kot v 2013. Stroški so sorazmerno rasli glede na leto 2013, vendar pa so manjši prihodki v 2014 pomenili zmanjšan čisti dobiček konec leta.

Vodstvo podjetja se je hitro odzvalo na spremenjene pogoje, zmanjšalo obseg zaposlenih in začelo s pridobivanjih novih poslov. Prišlo je do spremembe strategije poslovanja, namesto zanašanje na manjše število večjih strank, katerih izguba lahko sproži finančne težave podjetja, so se preusmerili na nove stranke in nove tržne niše. S preusmeritvijo na več manjših strank so razpršili tveganje ob izgubi strank in zagotovili uspešno poslovanje za naprej. Učinki spremembe poslovanja so bili vidni že v letu 2015. Zmanjšali so se stroški dela (ti so se na ravni 2014 ohranili tudi v letu 2015), povečali so se čisti prihodki od prodaje, stroški blaga, materiala in storitev pa so naraščali sorazmerno. Ob zaključku poslovnega leta 2015 so se vsi zgornji dejavniki odražali v čistem dobičku, ki se je glede na leto 2014 povečal za 22,9 odstotkov.

Kljub poslabšanju poslovnih rezultatov v letu 2014 pa podjetje skozi primerjana leta ustvarja dobiček in vzdržuje dobro bonitetno oceno. Vsako leto se beleži vrednost kapitala in s tem vrednost podjetja. Iz izkaza poslovnega izida je razvidno, da je bilo leto 2014 iz poslovnih rezultatov slabše leto, pa vendar je bilo vodstvo podjetja sposobno hitro reagirati na novo nastalo situacijo, zaznalo je tveganje in se nanj odzvalo. Zaradi ogroženega poslovanja, izgube velike stranke, se je strategija podjetja spremenila. Vodstvo se ni več zanašalo le na posamezne velike stranke, pač pa je za zmanjšanje tveganja začelo razprševati portfelj strank in na ta način zmanjševati tveganje ob izgubi stranke.

Zgornje navedbe o uspešnosti poslovanja podjetja so razvidne tudi iz določenih kazalnikov bilance stanja. Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, ki kaže finančni položaj podjetja na točno določen dan (v primeru podjetja MPG na dan 31.12.). Iz nje lahko v osnovi razberemo strukturo in vrednost premoženja (stvari, pravice, denar) podjetja in iz katerih virov se je to premoženje financiralo. Numerični prikaz kazalnikov je v Prilogi 1.

Vrednost aktive podjetja MPG skozi vsa tri primerjana leta raste. Aktiva zajema vrednost osnovnih sredstev, stanja na transakcijskem računu, terjatev do kupcev in zalog. Na ta način prikazuje trenutno premoženje podjetja, pri katerem ne gre le za denar, ampak tudi za stvarno lastnino, kot so poslovni prostori, stroji, patenti, zaloge ipd. Aktiva, ki se ji reče tudi bilančna vsota, predstavlja aktivno premoženje podjetja, s katerim le-to ustvarja dobiček. Ker prikazuje trenutno finančno stanje, je aktiva eden izmed obveznih kriterijev za obvezno poročanje javnim organom (kot je AJPES) ali drugačnih zakonsko obveznih aktivnosti podjetja, eno izmed meril za razvrstitev podjetja po velikosti in eno izmed meril za pristop podjetja k javnim razpisom (Bevčič, 2015). Vrednost aktive podjetja MPG je v letu 2014 narasla za 14 odstotkov glede na leto 2013 in za 8 odstotkov v letu 2015 glede na leto 2014. Premoženje podjetja MPG se skozi primerjana leta povečuje.

Z izjemo leta 2014 se tudi kapital podjetja povečuje. Kapital podjetja prikazuje osnovni kapital, preneseni dobiček preteklih let in ustvarjen dobiček tekočega poslovnega leta. Kapital podjetja MPG se je v 2014 znižal zaradi oblikovanja rezerv za lastne poslovne deleže, ki so jih oblikovali iz prenesenih dobičkov preteklih let.

Kazalca uspešnosti poslovanja posameznega podjetja sta poslovni izid podjetja pred obrestmi in davki (angl. *earnings before interest and taxes,* v nadaljevanju EBIT), ki prikazuje sposobnost podjetja za ustvarjanje prihodkov iz registrirane dejavnosti, ter poslovni izid pred obrestmi, davki in amortizacijo (angl. *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization,* v nadaljevanju EBITDA), ki prikazuje sposobnost podjetja, da pokriva odpise vrednosti in druge odhodke, ki niso povezani s poslovnimi odhodki. Vrednosti EBIT in EBITDA z izjemo leta 2014 prav tako naraščata. EBITDA se pogosto uporablja za oceno denarnega toka, ki izvira iz poslovne dejavnosti podjetja (EBITDA, b.l.). Oba kazalnika prikazujeta sposobnost podjetja za ustvarjanje prihodkov iz poslovanja in sposobnost pokrivanja odhodkov, ki niso povezani s poslovnimi odhodki. Sta kazalnika uspešnosti podjetja, ki v primeru podjetja MPG prikazujeta uspešno poslovanje.

4 PREDLOGI MOŽNIH STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA

Mulej (1999, str. 22–23) povzema mite in razloge za uspeh nekaterih najuspešnejših podjetij, ki sta jih analizirala Collins in Porras:

- za uspeh podjetja odlična zamisel ni najpomembnejša. Odlična zamisel pripomore k uspešnosti, pa vendar je veliko podjetij, ki so začela počasi in svoj uspeh gradila dolgoročno. Tudi podjetje MPG nima zamisli, ki bi bila popolnoma nova, inovativna in bi se razlikovala od ostalih ponudnikov na trgu. Svoj obstoj in uspeh gradi na povezovanju, kakovostnem opravljanju storitev, izgradnji znamke zaupanja vrednega podjetja in povezovanjem v širšo, regionalno mrežo. Svojo prepoznavnost in uspeh veže na pretekle izkušnje, prilagajanje spremembam in sledenje napredku pri opravljanju svojih storitev ter tako zagotavlja svoj obstoj in položaj na trgu;
- avtorja sta ovrgla tudi trditev, da uspešna podjetja potrebujejo odlične vizionarske vodje, ki s svojo karizmo povedejo ljudi k uspehu. Izkušnje in analiza poslovanja številnih podjetij pa kažejo, da vizionarski vodja ni pogoj za uspeh, pač pa so pomembni odnosi

v podjetju, kjer imajo zaposleni občutek, da imajo možnost prispevati in doprinesti k razvoju in uspehu podjetja. Slednje velja tudi za podjetje MPG, saj ima sorazmerno majhno ekipo sodelavcev, ki je med sabo povezana, njihovo mnenje in ideje se posluša in upošteva, to pa jim omogoča soodločanje;

- glavni atribut uspeha podjetij ni dobiček. Najuspešnejša so tista podjetja, ki imajo, poleg tega, da stremijo k dobičku, ki je seveda pogoj za obstoj podjetja, zgrajene tudi temeljne vrednote. Tudi v podjetju MPG so poleg dobička pomembni še zadovoljstvo strank, strokovno opravljene naloge, motivirani in zadovoljni delavci ter ohranjanje dobrega imena podjetja;
- čeprav poslovno okolje danes velja za zelo burno in hitro spreminjajoče se, pa prilagajanje spremembam za vsako ceno in odzivanje na vse dražljaje trga ni lastnost uspešnih podjetij. Vizionarska podjetja ohranjajo svojo ključno ideologijo in jo redko spreminjajo. Podjetje MPG sledi spremembam in smernicam na trgu, sledi tudi potrebam svojih strank, vendar se ne prilagaja na silo vsem novostim, ki jih producira konkurenca, in ne odstopa od svojih temeljnih vrednot;
- eden izmed mitov uspešnih podjetij je bil tudi ta, da najuspešnejše organizacije ne tvegajo. Na osnovi analize avtorjev se je izkazalo, da ta trditev ne drži in da niso vsa uspešna podjetja konzervativna in brez tveganja. Tudi podjetje MPG prevzema določena poslovna tveganja. Edo od takih je bilo na primer prvo leto organizirati največjo tehnološko konferenco v Sloveniji z dokaj majhno ekipo. Vendar vodstvo podjetja takih odločitev ne sklepa prenagljeno, nanje gleda kot na izzive, priložnost za napredek in razvoj podjetja ter doseganje konkurenčne prednosti pred ostalimi ponudniki na trgu;
- naslednja ovržena predpostavka raziskave uspešnih podjetij je bila tudi trditev, da uspešna podjetja sprejemajo svoje najboljše poteze z zapletenim strateškim planiranjem. V resnici pa uspešna podjetja bolj oponašajo prakso naravne selekcije in svoj uspeh gradijo na postopnem razvoju. Tudi v podjetju MPG imajo podoben pristop, saj svoje poslovanje in uspeh dosegajo s poizkušanjem, sprejemanjem in premagovanjem izzivov, z razvojem in sledenjem spremembam, s preseganjem samih sebe in konkurence, kar prispeva k počasnejši, vendar gotovi rasti;
- raziskava je pokazala, da, tako kot v podjetju MPG, cilj najuspešnejših podjetij ni konstantno premagovanje konkurence, temveč premagovanje samih sebe. S pomočjo stalnega izobraževanja, izboljšav in premagovanja vedno večjih izzivov pride premoč nad tekmeci kot stranski učinek lastnega razvoja.

Avtorja sta s svojo raziskavo ovrgla še nekaj drugih mitov, ki pa niso relevantni za podjetje MPG. Kljub burnemu dogajanju v poslovnem okolju in nestabilnim političnim razmeram tako v Sloveniji kot Evropski uniji, ki posledično vplivajo na vsa podjetja na trgu, pa na osnovi analize uspešnih svetovnih podjetji in samoocene podjetja MPG (glede načina poslovanja in delovanja) lahko dobimo določeno mero trdnosti in prepričanja v sprejemanje pravilnih odločitev in zagotavljanje uspešnosti poslovanja.

Sledi še strnjen prikaz ugotovitev analize iz prejšnjih poglavij in predstavitev ukrepov za prihodnje poslovanje. Na osnovi dejstev pregledane literature, notranjega in zunanjega

poslovnega okolja podjetja MPG, preteklih izkušenj poslovanja ter samoocene delovanja podjetja MPG so v Tabeli 1: SWOT matrika podjetja MPG predstavljene prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti bodočega poslovanja podjetja.

Tabela 1: SWOT matrika podjetja MPG

Notranji dejavniki / **Zunanji dejavniki**	**Prednosti (S)** • 15 let obstoja na slovenskem tržišču, • številne in bogate izkušnje z različnimi marketinškimi aktivnostmi, • uveljavljene in dobro prepoznane mednarodne stranke, • razumevanje in poznavanje svojih strank, ki so predvsem tuje korporacije s sedežem v Sloveniji, • zaradi majhnosti podjetja zagotavljanje hitrega odziva in fleksibilnosti pri sodelovanju s strankami, • povezanost podjetja v mednarodno mrežo – možnost organizacije mednarodnih kampanj, • velika baza promotorjev, primernih za različne stranke in priložnosti, • dobri odnosi z dobavitelji in vzpostavljena mreža zunanjih sodelavcev.	**Slabosti (W)** • neoptimalna kadrovska organiziranost podjetja, • prevelika odvisnost od enega podjetja v bližnji preteklosti.
Priložnosti (O) • večji poudarek na upravljanju družbenih omrežij za stranke, • razvoj marketinških produktov za naraščajočo ciljno skupino start-upov,	**SO strategija** • razvoj novih produktov za obstoječe stranke, poudarek na aktivnostih, ki jih do sedaj podjetje še ni opravljalo, • vzdrževanje dobrih odnosov z obstoječimi strankami,	**WO strategija** • sprememba organizacijske sheme podjetja, uvedba novega delovnega mesta – »*client director*« oz. skrbnik strank, • razpršitev portfelja strank, širitev tudi v panoge, kjer do sedaj podjetje ni bilo aktivno,

se nadaljuje

Tabela 2: SWOT matrika podjetja MPG (nad.)

Notranji dejavniki / **Zunanji dejavniki**	**Prednosti (S)**	**Slabosti (W)**
Priložnosti (O) • poudarjanje pomena dobro zamišljenih marketinških strategij – izobraževanje strank, • pozicija podjetja v Sloveniji, ki je odskočna deska za tuje korporacije, ki želijo s svojimi proizvodi in storitvami prodreti na Balkan.	• razvoj marketinških produktov za hitro spreminjajoče se razmere start-up sveta – izkoriščanje mednarodne povezanosti za olajševanje prodora start-upov na tuje trge, • promocijske aktivnosti v smeri izobraževanja potencialnih strank o pomenu in učinku dobro zamišljenih marketinških strategij. •	• preko izobraževanja strank, s pomočjo številnih izkušenj in priporočil, fleksibilnih paketov storitev in razumevanja strank, premagati konkurenco.
Nevarnosti (T) • velika konkurenca na trgu, • zmanjševanje izdatkov za promocijske aktivnosti, • odpoved sodelovanja »velike« stranke, • ponovitev recesije in propada številnih podjetij oz. umik tujih korporacij iz Slovenije, • samooklicani marketinški strokovnjaki, ki znižujejo ceno profesionalnim storitvam.	**ST strategija** • promocija lastnih izkušenj, prednosti zaradi mednarodne povezanosti podjetja v celotni regiji za zagotavljanje dobrega imena podjetja, • s pomočjo številnih izkušenj, priporočil in uporabe baze promotorjev razporediti portfelj strank na več »manjših« in na ta način zagotoviti uspešno delovanje podjetja, tudi če ena »večja« stranka odpove sodelovanje.	**WT strategija** • preko manjše kadrovske reorganizacije razbremeniti direktorja in odstraniti eno od slabosti podjetja, • upoštevati zaznane nevarnosti zunanjega okolja ter se nanje ustrezno odzivati (tudi z ST strategijo), • razprševanje portfelja na večje število strank, tudi na določene manjše projekte, za preprečevanje prevelike odvisnosti podjetja MPG.

Vir: MPG PLUS d.o.o., SWOT matrika podjetja MPG (interno gradivo), Ljubljana, 2016d, str. 6.

Na osnovi identificiranih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti so se oblikovale štiri mikro strategije odzivanja podjetja MPG na izzive poslovnega okolja.

1. **SO strategija**, pri kateri s pomočjo prednosti podjetja izkoristimo priložnosti iz okolja:

- razvoj novih produktov v smeri večjega poudarka na upravljanju tudi družbenih omrežij za stranke. To vključuje vse od priprave spletnih strategij za posamezni proizvod ali

storitev do priprave strategij za razna družbena omrežja za celotno blagovno znamko. Prisotnost na družbenih omrežjih je v današnjih časih skorajda obveza za vsa podjetja, tako za tista, ki se na trgu šele uveljavljajo, kot tudi za tista, ki že imajo svoj krog uporabnikov in so že dobro pozicionirana na trgu. Kljub navidezni preprostosti upravljanja družbenih omrežij pa je treba tudi za komunikacijo preko tega kanala pripraviti strategijo s ključnimi vprašanji. Kdo je naša ciljna skupina, kako jo doseči in kaj želi stranka preko tega komunikacijskega kanala doseči? Vedeti je treba, katere ciljne skupine so aktivne in najbolje zastopane na katerem omrežju, kakšne vrste vsebine jih pritegnejo in pripravijo do nakupa proizvoda ali storitve, poznati je treba tehnične zahteve posameznih omrežij in redno preverjati uspešnost komunikacije oziroma marketinških akcij. Sočasno s povečanjem poudarka na družbenih omrežjih gre tudi za izobraževanje strank, da za uspešno komuniciranje s (potencialnimi) strankami in doseganje uspehov marketinških akcij potrebujejo tehnično znanje, poglobljeno razumevanje posameznega omrežja, sledenje spremembam in poznavanje ciljnih skupin ter poudarjanje številnih izkušenj z različnim tipom strank (in njihovih proizvodov in/ali storitev), ki jih ima podjetje MPG s preteklimi akcijami;

- vzdrževati je treba dobre odnose in dosežen ugled med obstoječimi strankami, spremljati njihov razvoj ter predlagati razne promocijske akcije, ki bi še povečale njihov ugled na trgu, jim prinašale konkurenčno prednost pred ostalimi ponudniki in posledično povečanje prodaje. Prihodnje delovanje podjetja MPG ne bo šlo samo v smeri iskanja novih strank in prodiranja v nove sektorje. Najpomembnejše je obdržati obstoječe stranke, saj so sredstva, ki jih podjetje porabi za pridobivanje novih strank (tako finančna kot kadrovska) neprimerno večja od tistih, ki jih potrebuje za ohranjanje obstoječih. Podjetje bo še naprej ohranjalo svoje vrednosti: strokovnost, razumevanje velikih podjetij in njihovega načina delovanja, prilagajanje potrebam strank, prilagajanje razmeram na trgu ter zagotavljanje uspeha marketinških kampanj;
- prepoznati start-upe kot potencialne stranke. Ker gre za manjša, izredno časovno omejena podjetja, kjer posameznik opravlja več funkcij, jim je treba ponuditi prilagojene storitve, kjer bi izkoristila svoje prednosti, fleksibilnost in hiter odziv, prilagajanje željam strank in vpetost podjetja v širšo regionalno mrežo, ki jim omogoča hitrejši prodor na evropski in globalni trg. Temu spektru strank je treba podjetje MPG predstaviti v luči številnih izkušenj, ki jih ima na različnih področjih, poudariti prednosti povezave v mednarodno mrežo in fleksibilnost podjetja ter jih izobraziti, kako pomembne so dobro zamišljene marketinške kampanje;
- večina podjetij v Sloveniji in Evropi je mikro in majhnih podjetij z manjšim številom zaposlenih, kjer je več funkcij združenih v eni osebi, zato je treba te potencialne stranke izobraziti o pomembnosti dobro zamišljenih promocijskih akcij. Na osnovi izkušenj jim je treba predstaviti dejstvo, da so sredstva, namenjena promociji, zaman, če za njimi ne stoji strategija z določanjem ciljnih skupin, postavljanjem ciljev in optimalnih sredstev za dosego ciljev. Predstaviti jim je treba idejo, da s pomočjo marketinške agencije dosežejo višje cilje z nižjimi stroški;
- pridobiti stranke iz sektorjev, v katerih podjetje MPG do sedaj še ni bilo dovolj aktivno, predvsem iz sektorja avtomobilizma, bančništva in zavarovalništva. Ker gre za nove

stranke, je nujno poudariti pretekle izkušnje podjetja MPG, predstaviti storitve v luči poznavanja in razumevanja velikih podjetij, poudariti možnost prilagajanja podjetja zahtevam in potrebam strank, predstaviti Slovenijo kot dobro odskočno desko za doseganje držav Južne Evrope ter poudariti prednosti podjetja MPG, ki je v to okolje že vpeto (skupaj s sestrskimi podjetji v regiji). Novim strankam je treba predstaviti doseg podjetja MPG, veliko in dobro organizirano bazo promotorjev, dobro vzpostavljeno mrežo zunanjih sodelavcev, torej vse, kar omogoča izpeljavo uspešnih marketinških kampanj.

2. **WO strategija**, pri kateri s pomočjo prepoznanih priložnosti na trgu zmanjšamo nevarnosti:

- izničiti nevarnost preobremenjenosti direktorja podjetja z uvedbo novega delovnega mesta, in sicer po zgledu partnerskega podjetja v Srbiji. Gre za uvedbo delovnega mesta »*client director*«, ki ga zasede najbolj izkušenj skrbnik ključnih strank. Ta prevzame odgovornost in koordinacijo skrbnikov ključnih strank, jim pomaga in svetuje pri izvedbi storitev za stranke, skrbi za pridobivanje novih strank. Tako direktorju ostane več časa za strateško planiranje, skrb nad financami podjetja ter upravljanje človeških virov. Poleg tega se lahko še bolj uveljavi sistem podjetniškega načina vodenja, kjer se vse zaposlene spodbuja k iskanju novih poslovnih priložnosti, k še večji kreativnosti pri izvajanju nalog za stranke ter k sodoločanju pri izvajanju aktivnosti in vplivanju na razvoj podjetja;
- zmanjšanje odvisnosti od ene večje stranke z razpršitvijo portfelja na več strank. To pomeni iskanje novih ciljnih strank, torej korporacij ali manjših podjetij, izobraževanje o pomembnosti dobro zamišljenih promocijskih kampanj, prikaz dodane vrednosti najema marketinške agencije ter vstop v panoge, kjer podjetje do sedaj še ni bilo aktivno (sektor zavarovalnic in bančništva). Preko tega pride do zmanjšanja tveganja za obstoj podjetja, če večja stranka odpove sodelovanje. Lekcija v poslovnem letu 2014, ko se je podjetju MPG na račun izgube stranke poslabšal poslovni rezultat, je v letu 2015 že prinesla spremembe in posledično izboljšanje poslovnega rezultat v primerjavi s preteklim letom: razmišljanje o uvedbi novega delovnega mesta, spodbujanje zaposlenih k iskanju poslovnih priložnosti, iskanje novih strank v novih panogah in razpršitev portfelja strank za zmanjšanje tveganja.

3. **ST strategija**, pri kateri se s pomočjo prednosti podjetja izničijo ali omilijo nevarnosti iz okolja:

- izkoristiti lastne izkušnje, tradicijo delovanja na slovenskem tržišču, mednarodno povezanost podjetja, fleksibilnost in razumevanje strank, vzpostavljeno mrežo in dobre odnose z dobavitelji in podizvajalci ter bazo promotorjev in promotork, s katero lahko vsaki stranki ponudijo najprimernejše in najbolj učinkovite sodelavce, ter premagati konkurenco na slovenskem trgu. Poleg premagovanja konkurence je pomembno tudi premagovanje samih sebe. Treba se je postavljati pred izzive, ki bi se lahko na prvi

pogled zdeli celo preveliki, pa vendar lahko na ta način dosežemo konstanten napredek in razvoj, motiviranje kadra, izobraževanje in izboljšave na vseh področjih, ki bodo prinesli konkurenčno prednost, še trdnejšo izgradnjo lastne blagovne znamke ter počasnejši, pa vendar bolj zanesljiv organski napredek podjetja;

- z razpršitvijo portfelja na različno velike stranke, ki delujejo v različnih panogah (proizvodi dnevne potrošnje, avtomobilski sektor, tekstilni sektor, IT) in iskanjem novih ciljnih skupin zmanjšati nevarnost ob odpovedi večje stranke oziroma ob izgubi več strank pri ponovitvi recesije. Poleg razprševanja portfelja je, kot že omenjeno, pomembno tudi ohranjanje obstoječih strank ter njihovo izobraževanje in dokazovanje, kako pomembne in uspešne so dobro zastavljene marketinške kampanje. Slovensko gospodarstvo se sodeč po makroekonomskih kazalnikih počasi pobira po recesiji, brezposelnost se zmanjšuje, povečuje se število novo registriranih podjetij. Tudi ti zunanji dejavniki so pomemben kazalnik in faktor pri privabljanju tujih podjetij v Slovenijo;
- z izobraževanjem strank o pomembnosti dobrih promocijskih kampanj in z opiranjem na številne uspešne zgodbe, mednarodno prepoznavne stranke in odlično poslovno mrežo zagovarjati lastno ceno ter se distancirati od manjših podjetij oziroma posameznikov, ki opravljajo podobne storitve pod realno ceno. Z izgradnjo lastne blagovne znamke, ki temelji na vrednotah podjetja, se je treba zavedati lastne vrednosti in kakovosti ter se ne pustiti prodati pod ceno. Z razvojem podjetja in kakovostnih storitev je treba prepustiti trgu, da naredi selekcijo med ponudniki sorodnih storitev.

4. **WT strategija**, pri kateri je nujno prepoznati lastne slabosti in nevarnosti v okolju ter pripraviti odzive nanje ob njihovi morebitni realizaciji:

- preko prepoznane slabosti, npr. neoptimalne organizacije dela, le-to odpraviti in na ta način omogočiti, da direktor več časa nameni strateškemu planiranju, tudi pripravam na morebitne negativne scenarije;
- izkoristiti lastne prednosti in priložnosti v okolju za odzivanje na nevarnosti in jih na ta način zmanjšati oziroma izničiti. Vodstvo podjetja MPG ima številne izkušnje, tudi z odzivanjem na večje spremembe v poslovnem okolju (izguba večje stranke), zna se odzivati nanje, s pripravo SWOT analize pa bo nanje še bolje pripravljeno. Z identificiranjem slabosti in nevarnosti v notranjem in zunanjem poslovnem okolju ter s pripravo mikro strategij odzivanja podjetja lahko že sedaj pripravi primerne načrte odzivanja oziroma začne zmanjševati nevarnosti in odstranjevati slabosti podjetja;
- aktivno delovati v smeri odprave slabosti podjetja: razpršitev portfelja strank za zmanjšanje odvisnosti od ene stranke ter poudarjanje lastne kakovosti za premagovanje konkurence.

SKLEP

Kljub temu, da se zunanje okolje, ki vpliva na podjetništvo, počasi stabilizira, Slovenijo čaka še kar nekaj izzivov. Vsi zgoraj opisani dejavniki so med sabo močno povezani in vplivajo

na gospodarstvo. Neučinkovita javna uprava, dolgi birokratski in sodni postopki, zmanjševanje spodbud za podjetništvo zaradi pritiskov nevzdržnega pokojninskega in zdravstvenega sistema na javne finance ter nezaupanje v bančni sistem in podeljevanje slabih kreditov ne vplivajo pozitivno na gospodarsko rast. Poleg tega pa splošne vrednote in kultura v Sloveniji ne podpirajo podjetništva, čeprav se to v zadnjem času spreminja. Trg dela v Sloveniji ni fleksibilen, stroški dela so še vedno zelo visoki, staranje prebivalstva pa negativno vpliva na zaposlovanje. Če upoštevamo še dejavnike ožjega poslovnega okolja, kupne moči kupcev (v primeru podjetja MPG so to podjetja) in pa konkurence na trgu, je strateško načrtovanje v podjetju zelo pomembno.

Med glavnimi vzroki za neuporabo strateškega načrtovanja v malih podjetjih so dejstva, da ima podjetnik premalo časa za ukvarjanje s strateškim poslovodenjem, ker ga večinoma namenja kriznemu managementu, da ne pozna zasnov in prijemov strateškega poslovodenja, zato se z njimi ne ukvarja, v podjetju ni na voljo sposobnosti za uporabo prijemov strateškega poslovanja (Pučko, Čater, & Rejc Buhovac, 2009, str.148). Pučko (1999, str. 369) navaja dve možnosti poslovodstva pri izdelavi strateških odločitev. Ena izmed možnosti je dnevno kreiranje strateških odločitev, pri katerih gre večinoma za odločanje ene same osebe na podlagi preteklih izkušenj, občutka za poslovno odločanje, presoje in refleksivnega razmišljanja. Gre za neke vrste intuitivni pristop. Drugi pristop pa temelji na formalnem sistemu strateškega planiranja. V drugem primeru gre za formalen proces, ki temelji na analizah, je organiziran in vsebuje točno določene postopke. Rezultat drugega pristopa je jasen načrt o tem, kdo, kaj, kdaj in kako mora narediti. Pri pisanju strategije podjetja MPG je šlo za kombinacijo obeh pristopov. Torej za uporabo petnajstletnih izkušenj, poznavanje poslovnega okolja v Sloveniji in uporabo občutka, kot tudi za uporabo določenih analiz: analiza lastnega podjetja, analiza konkurence in poslovnega okolja, priprava SWOT analize.

Ekonomsko stanje v državi se tudi na področju podjetništva popravlja, gospodarstvo okreva po recesiji. Število podjetij narašča, poleg tega so ta vse bolj uspešna pri realizaciji prodaje. Poleg tega narašča tudi izvoz, vse to pa predstavlja prednosti za podjetje MPG. Klima v državi postaja bolj naklonjena podjetništvu, vlada se trudi z različnimi ukrepi izboljšati in spodbujati gospodarski sektor, država bo počasi spet postala zanimiva za tuje vlagatelje in tuja podjetja. Zaradi recesije se tudi vrednote in naklonjenost podjetništvu v državi spreminjata. Z uspehi posameznih slovenskih start-upov, aktivne promocije podjetništva in številnih podpornih programov ter nefleksibilnega trga dela in sorazmerno visoke brezposelnosti tudi podjetništvo postaja vse bolj sprejemljiva karierna odločitev. To le še potrjuje ugotovitev iz prejšnjega odstavka in povečuje nabor potencialnih strank podjetja MPG. Kljub večjemu številu konkurence v panogi, pojavu posameznikov, ki povzročajo »dumpinške« cene storitev v panogi in slabšemu političnemu okolju v državi pa ima podjetje MPG toliko konkurenčnih prednosti, da njegov obstoj ni ogrožen.

Z razpršitvijo portfelja in zmanjšanjem odvisnosti od ene stranke, ki bi dejansko lahko ogrozila obstoja podjetja, s prodiranjem v nove panoge, kjer do sedaj še ni bilo aktivno, s prilagajanjem spremembam na trgu in novim oblikam podjetji, s fleksibilnostjo in razumevanjem strank, ki jih omogočajo večletne in bogate izkušnje, položaj podjetja kot

vodilne BTL agencije na trgu ni ogrožen. Bo pa seveda nujno sprotno ocenjevanje razmer, kritično ugotavljanje in ocenjevanje lastnih slabosti in nevarnosti, ki jih prinaša spreminjajoče se poslovno okolje, ter priprava strategije odzivanja nanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016a). *Informacija o poslovanju gospodarskih družb Republiki Sloveniji v letu 2015*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe_in_zadruge/Informacije/ Zadnja_informacija
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016b). *Informacija o poslovanju samostojnih podjetnikov posameznikov v Republiki Sloveniji v letu 2015*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Podjetniki/ Informacije/Zadnja_informacija
3. Bednaš, M., Delakorda, A., Čelebić, T., Fajić, L., Ferk, B., Glažar, M., Kajzer, A., Kosi Antolič, T., Pečar, J., Perko, M., Vasle, B., & Zver, E. (2016). Ekonomski izzivi 2016. *UMAR*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomski_izzivi/?no_cache=1
4. Belak, J. (1999). Analiza podjetja in okolja. *MER: Revija za management in razvoj, 4*(1/2), 1–172.
5. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management.* Maribor: Založba MER – MER Evrocenter.
6. Bevčič, L. (2015). Osnove računovodstva. *Mladi podjetnik*. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/osnove-racunovodstva
7. Bruto dodana vrednost na zaposlenega. (b.l.) V *Finančni slovar*. Najdeno 8. maja 2016 na spletni strani http://www.financnislovar.com/definicije/ebitda.html
8. Crnogaj, K. (2012). *Vpliv izbranih institucionalnih in individualnih dejavnikov na podjetniško aktivnost ter njihova povezava z gospodarskim in družbenim napredkom* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
9. Čater, T., Češnovar, T., & Ivašković, I. (2015). *Strateški management. Študijski primeri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Dimovski,V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Državni zbor Republike Slovenije. Resolucija o Raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011 – 2020. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.arhiv.mvzt.gov.si/si/teme_in_projekti/drzna_slovenija_druzba_znanja/
12. EBITDA. (b.l.) V *Finančni slovar*. Najdeno 11. maja 2016 na spletni strani http://www.financnislovar.com/definicije/ebitda.html
13. Evropska komisija. (2016, 2. marec). *Poročilo o državi – Slovenija 2016, ki vključuje poglobljen pregled preprečevanja in odpravljanja makroekonomskih neravnotežji*. Delovni dokument služb komisije. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/index_sl.htm
14. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja. Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

15. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Kiran, M. (2011, 22. avgust). Difference between 'above the line' and 'below the line' advertising. *The Advertising Club.* Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.theadvertisingclub.net/index.php/144-feature-1/editorial/3256-difference-between-above-the-line-and-below-the-line-advertising
18. Kos, B. (2007, 12. februar). Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php
19. Kos, B. (2010, 12. marec). SWOT analiza. Najdeno 2. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.blazkos.com/swot-analiza.php
20. Kos, B. (2011, 24. februar). PEST analiza. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.blazkos.com/pest-analiza.php
21. Močnik, D., & Rus, M. (2015). Slovenska podjetja in značilnost start-up ekosistema. Slovenski podjetniški observatorij 2015. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.epfip.uni-mb.si/raziskovanje/slovenski-podjetniski-observatorij/
22. MPG PLUS d.o.o. (2014). *Letno poročilo podjetja MPG PLUS d.o.o. za leto 2013.* Ljubljana: MPG PLUS d.o.o. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna =2146681000
23. MPG PLUS d.o.o. (2015). *Letno poročilo podjetja MPG PLUS d.o.o. za leto 2014.* Ljubljana: MPG PLUS d.o.o. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna =2146681000
24. MPG PLUS d.o.o. (2016a). *Letno poročilo podjetja MPG PLUS d.o.o. za leto 2015.* Ljubljana: MPG PLUS d.o.o. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna =2146681000
25. MPG PLUS d.o.o. (2016b). 21. *Microsoftova NT konferenca, končno poročilo 21. NT konference* (interno gradivo). Ljubljana: MPG PLUS d.o.o.
26. MPG PLUS d.o.o. (2016c). *Organizacijska struktura podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: MPG PLUS d.o.o.
27. MPG PLUS d.o.o. (2016d). *SWOT matrika podjetja MPG* (interno gradivo). Ljubljana: MPG PLUS d.o.o.
28. Mulej, M. (1999). Bistveni pomen izhodišč za kakovost analize in zakon potrebne in zadostne celovitosti. Analiza podjetja in okolja. *MER: Revija za management in razvoj, 1*(3), 19–25.
29. Pučko, D. (1998). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Rebernik, M. (1999). Presojanje poslovnih priložnosti. *MER: Revija za management in razvoj, 1*(3), 36–41.

33. Rebernik, M., Tominc, P., & Crnogaj, K. (2010). Podjetniška aktivnost, aspiracije in odnos do podjetništva. *GEM Slovenija*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.gemslovenia.org/gem-porocila/
34. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Slovenska oglaševalska zbornica. (2009). *Slovenski oglaševalski kodeks*. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.soz.si/oglasevalsko_razsodisce/slovenski_oglasevalski_kodeks
36. Statistični urad Republike Slovenije. (2016a, junij). *Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, junij 2016.* Najdeno 16. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=6059&idp=2&headerbar=1
37. Statistični urad Republike Slovenije. (2016b, april). *Registrirane brezposelne osebe v Sloveniji, april 2016*. Najdeno 16. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=116&headerbar=2
38. Stres, Š. (2009). Raziskava o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji s predlogom aktivnih ukrepov za spodbujanje konkurenčnosti in inovativnosti v slovenskem gospodarstvu. *Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu www.imamidejo.si/resources/files/RID.pdf
39. Tintor, J. (1999). Inovativna poslovna analiza. Analiza podjetja in okolja. *MER: Revija za management in razvoj, 1*(3), 7–17.
40. Treven, S. (1992). Swot analiza. *Organizacija in kadri: prva slovenska revija za organizacijska in kadrovska raziskovanja in prakso, 25*(9/10), 644–653.
41. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah, ZGD-1I. *Uradni list RS* št. 55/15. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6845

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izkaz poslovnega izida podjetja MPG PLUS d.o.o. za leta 2013, 2014 in 2015 1

Priloga 2: Primerjava kazalnikov uspešnosti podjetja MPG PLUS d.o.o. iz bilance stanja – primerjava poslovnih let 2013, 2014 in 2015..... 4

Priloga 1: Izkaz poslovnega izida podjetja MPG PLUS d.o.o. za leta 2013, 2014 in 2015

Tabela 1: Primerjava izkazov poslovnega izida podjetja MPG za leta 2013, 2014 in 2015

	2013	2014	2015
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	1.478.305	1.509.548	1.860.009
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0	0
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	0	0
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	21	145	99
5. Stroški blaga, materiala in storitev	1.167.264	1.286.553	1.577.785
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	174.774	303.714	443.900
b) Stroški storitev	992.490	982.839	1.133.885
6. Stroški dela	225.087	175.795	171.886
a) Stroški plač	168.555	134.378	132.221
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	14.917	11.937	11.874
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	12.231	9.809	9.772
č) Drugi stroški dela	29.384	19.671	18.019
7. Odpisi vrednosti	2.753	1.290	4.749
a) Amortizacija	2.276	1.278	2.534
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	477	12	2.215
8. Drugi poslovni odhodki	1.984	88	134
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	6	12

se nadaljuje

Tabela 1: Primerjava izkazov poslovnega izida podjetja MPG za leta 2013, 2014 in 2015 (nad.)

	2013	2014	2015
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	27	2.373	426
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	0
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	873	973	472
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	2.568	921	2.448
15. DRUGI PRIHODKI	13	14	9
16. DRUGI ODHODKI	625	1.323	477
17. DAVEK IZ DOBIČKA	13.748	8.064	17.354
18. ODLOŽENI DAVKI	0	0	0
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)	63.464	37.079	85.250
20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU	8,61	6,33	6,08
21. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA	195.718	166.683	203.762
22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0	0	0
23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	42.500	0
a) zmanjšanje zakonskih rezerv	0	0	0
b) zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	42.500	0
c) zmanjšanje statutarnih rezerv	0	0	0
č) zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0	0	0
24. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	50.000	42.500	30.000
a) povečanje zakonskih rezerv	0	0	0
b) povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	50.000	42.500	30.000
c) povečanje statutarnih rezerv	0	0	0

se nadaljuje

Tabela 1: Primerjava izkazov poslovnega izida podjetja MPG za leta 2013, 2014 in 2015 (nad.)

	2013	2014	2015
č) povečanje drugih rezerv iz dobička	0	0	0
25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	209.182	203.762	259.012

Vir: MPG PLUS d.o.o., Letno poročilo podjetja MPG PLUS d.o.o. za leto 2013, 2014, str. 10; MPG PLUS d.o.o., Letno poročilo podjetja MPG PLUS d.o.o. za leto 2014, 2015, str. 13; MPG PLUS d.o.o., Letno poročilo podjetja MPG PLUS d.o.o. za leto 2015, 2016a, str. 13.

Priloga 2: Primerjava kazalnikov uspešnosti podjetja MPG PLUS d.o.o. iz bilance stanja – primerjava poslovnih let 2013, 2014 in 2015

Tabela 3: Primerjava kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja MPG za leta 2013, 2014 in 2015

KAZALNIK	2013	2014	2015
vrednost aktive	500.695	574.332	624.583
kapital	218.823	213.402	268.652
prihodki poslovanja skupaj	1.478.326	1.509.639	1.860.108
število zaposlenih	9	6	6
EBIT	81.237,48	45.979,00	107.769,00
EBITDA	93.990,07	47.257,00	110.303,00
bruto dodana vrednost na zaposlenega	35.897,53	35.237,28	46.412,66

Vir: MPG PLUS d.o.o., Letno poročilo podjetja MPG PLUS d.o.o. za leto 2013, 2014, str. 10; MPG PLUS d.o.o., Letno poročilo podjetja MPG PLUS d.o.o. za leto 2014, 2015, str. 13; MPG PLUS d.o.o., Letno poročilo podjetja MPG PLUS d.o.o. za leto 2015, 2016a, str. 13.