

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OBLIKOVANJE STRATEGIJE DRUŽINSKEGA PODJETJA
NOOS d.o.o.**

Ljubljana, oktober 2001

MIHA NOVAK

KAZALO

1. UVOD	1
2. DRUŽINSKO PODJETJE	2
2.1. DRUŽINA IN PODJETJE	2
2.2. MODEL TREH KROGOV	5
2.3. USTANOVITELJ	6
2.4. NASLEDSTVO	7
2.5. SINOVA	8
2.6. PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	9
2.6.1. PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	9
2.6.2. SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	11
2.7. MODEL RASTI IN RAZVOJA PODJETJA	12
2.8. HITRO RASTOČA DRUŽINSKA PODJETJA	14
2.9. DRUŽINSKA USTAVA	14
3. STRATEŠKO PLANIRANJE	16
3.1. VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA NOOS D.O.O.	18
3.1.1. VIZIJA	18
3.1.2. POSLANSTVO	19
3.2. PREDSTAVITEV PANOGE LESARSTVA	20
3.3. PANOGA LESARSTVA V EU	20
3.4. STRATEGIJE IN PERSPEKTIVA PANOGE LESARSTVA V EU	21
3.5. PANOGA LESARSTVA V SLOVENIJI	21
3.6. SWOT ANALIZA PANOGE LESARSTVA	25
3.7. PREDSTAVITEV PODJETJA NOOS D.O.O.	25
3.7.1. KRONOLOGIJA PODJETJA	25
3.7.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	27
3.7.3. PROIZVODNI PROGRAM	28
3.7.4. PRODAJNI TOKOVI	29
3.7.5. NABAVNI TOKOVI	29
3.7.6. KADRI	30
3.8. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA NOOS D.O.O.	30
3.9. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	32
3.9.1. KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	32
3.10. SWOT ANALIZA PODJETJA NOOS D.O.O.	34
3.11. GENERICNE POSLOVNE STRATEGIJE	35
3.12. MOŽNI CILJI IN STRATEGIJE PODJETJA NOOS D.O.O.	36
3.12.1. STRATEGIJA TRŽNIH PRAZIN Z NIZKIMI STROŠKI	36
3.12.2. STRATEGIJA DIFERENCIACIJE	38
3.13. IZBRANA STRATEGIJA	39
4. SKLEP	40
5. LITERATURA	41
6. VIRI	43
7. PRILOGA	

1. UVOD

Živimo v dinamičnem svetu. Razdalje med svetovnimi središči se zmanjšujejo zahvaljujoč se predvsem telekomunikacijskim sistemom. Visok ekonomski razvoj je največji cilj vsake demokratično organizirane države. Slovenija je del svetovnega demokratično organiziranega gospodarstva. Zato se pri nas pojavljajo vse oblike družbenih in socialnih povezovanj, tudi v podjetništvu.

Družinsko podjetje v Sloveniji pred letom 1991 ni moglo obstajati. Takrat uradno še nismo bili del svetovne demokracije, vendar pa smo Slovenci vsa leta živeli z visoko stopnjo zavesti o svobodnem življenju. Sanjali smo in 10 let nazaj smo uspeli.

Moje diplomsko delo obravnava temo družinskega podjetja. V Sloveniji je takih podjetij gotovo zelo veliko. V osnovi se družinsko podjetje ne loči od ostalih, vendar ima določene edinstvene lastnosti. S pomočjo literature in izkušenj bom poskušal oblikovati prihodnje strategije za domače družinsko podjetje.

Vsebino sem razdelil v dva dela. V prvem sem se posvetil teoriji na področju družinskih podjetij. Izpostavil sem definicije in predstavil družinska podjetja v razvitih zahodnih gospodarstvih. V družinskem podjetju niso zaposleni samo družinski člani, ampak so tudi drugi. V modelu treh krogov predstavljam vse možne oblike. Vsako podjetje ima svojega ustanovitelja, v družinskem pa je predvsem zanimiv prenos nasledstva. Izbral sem primer dveh sinov, ki je identičen v moji družini. Vsako družinsko podjetje se ukvarja s svojimi prednostmi in slabostmi. Te so splošno znane in njihovo poznavanje pozitivno vpliva na poslovanje. Vsako podjetje lahko s pomočjo modela rasti in razvoja poišče, na kateri stopnji razvoja se nahaja. Ob koncu prvega dela sem se posvetil še hitro rastočim družinskim podjetjem in družinski ustavi, ki je vse bolj uporabna v primerih družinskih podjetij. Primer družinske ustave sem napisal tudi za domače podjetje.

V drugem delu sem teoretični podlagi dodal še konkretni primer družinskega podjetja, ki ga imamo doma. Predstavil sem model strateškega planiranja in v nadaljevanju vse skupaj analiziral na domačem podjetju. Analizo sem začel z vizijo in poslanstvom domačega podjetja. Nadaljeval sem s predstavitvijo panoge lesarstva v EU in Sloveniji. Analizo širšega okolja podjetja sem končal s swot analizo panoge pri nas. V nadaljevanju sem predstavil domače podjetje. Predvsem kronologijo podjetja, organizacijsko strukturo, proizvodni program, prodajne tokove, nabavne tokove in kadre. Pri analizi ožjega okolja podjetja sem uporabil Porterjev model. Uspešnost poslovanja sem ugotavljal s pomočjo izkazov uspeha in bilanc stanja. Podatke sem uporabil za izračune pomembnejših finančnih kazalcev in jih primerjal s kazalci panoge za leto 2000. Analizo podjetja sem zaključil s swot analizo. Ob koncu sem se posvetil generičnim poslovnim strategijam. Predstavil sem dve možni strategiji za domače podjetje in izbral najboljšo varianto.

Uporabljal sem domačo in tujo literaturo. V domači literaturi sem uporabljal knjige, članke, magistrska in diplomska dela. V tuji pa predvsem članke in knjige.

2. DRUŽINSKO PODJETJE

2.1. DRUŽINA IN PODJETJE

Podjetniško družino bo marsikdo povezoval s tesnimi družinskimi vezmi, svobodnim in lahkotnim življenjem, samostojnim odločanjem, po pojavnih oblikah pa s trgovinami "na vogalu" in gostilnami. Takšna predstava je pogosto idealizirana in močno poenostavljena. Svetovno znani so primeri, ko družine nadzorujejo velike koncerne z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami, kot so na primer Ikea na Švedskem, Lego na Danskem, Benetton in Fiat v Italiji, Harley-Davidson in Levi Strauss & Co. v ZDA, Mitsubishi v Aziji, če naštejemo samo nekaj najbolj znanih. Toda vsakdanje življenje v družinskem podjetju je velikokrat polno napetosti, zaradi katerih je ustvarjalno sodelovanje zelo težko ali celo nemogoče doseči (Bajuk, 1998, str. 36).

Pojem družinskega podjetja se vedno bolj kaže kot neizbežna oblika podjetja, ki deluje in uspeva v močno rastočem slovenskem privatnem sektorju. Slovensko gospodarstvo se je v 10 letih močno spremenilo, postaja vedno bolj podobno zahodnoevropskim. Tistim, katerih glavno gonilo so privatna podjetja. Družinska podjetja so med temi gotovo najpomembnejša. V Združenih državah Amerike ocenjujejo, da je približno 95 % vseh podjetij v lasti družin. Pripisujejo jim približno polovico ameriškega bruto domačega proizvoda in zaposlujejo okrog polovico privatnega sektorja (Duh, 1996, str. 393).

Deset od 50 največjih kanadskih podjetij so družinska podjetja. Podjetja, ki so v družinski lasti, proizvedejo 45% kanadskega bruto domačega proizvoda in zaposlujejo polovico delovno aktivnega prebivalstva. Seveda vsem podjetjem ni namenjeno postati tako uspešna kot npr. kanadska Magna ali Royal. Vendar to mnenje izgubi bistvo. Vsa podjetja, kot so Magna in Royal, so bila nekoč majhna družinska podjetja. Družinska podjetja so kri sistema svobodnega trga. Manj birokratska in sposobna ohraniti pristne stike z velikimi "vročimi" podjetji. Zato je nerazumljivo poslovanje malih podjetij, ki ne kažejo vseh ali vsaj dovolj velikih ambicij za povečanje njihove rasti in vrednosti (Le Gault, 2001, str. 7).

Za Slovenijo zaenkrat velja še upravičena ugotovitev, da uradnih raziskav slovenskega gospodarstva o deležu družinskih podjetij še nimamo. Razlogov za to je več. Eden od pomembnejših razlogov pa je gotovo prekratko obdobje od nastanka prvih pravih privatnih podjetij. V zadnjih 10 letih je bilo ustanovljenih veliko podjetij in velik delež teh je na žalost tudi propadel. Pogoji za ustanovitev podjetja so bili takrat lahko uresničljivi, časi ugodni, zato so bila pričakovanja marsikje prevelika. V naslednjih 10 letih lahko pričakujemo veliko število dedovanj podjetij oziroma prenosov lastništva podjetja od starejših na mlajše generacije. S tem pa bomo ugotovili šele, koliko slovenskih družinskih podjetij preživi prvi prehod nasledstva. V prvi vrsti bodo to družinska podjetja, ki so se razvila iz domačih obrti. To je bila v socializmu edina možna oblika privatnega podjetništva.

Pri nas je bila družinska tradicija in z njo tradicija družinskega podjetništva po vojni pretrgana. Vendar je Slovenija kot ena redkih socialističnih držav imela srečo z razmeroma liberalno zakonodajo, ki je z določenimi omejitvami dovoljevala zasebno podjetništvo. Večino teh podjetij, ne glede na to, v kakšni pravni obliki bodo nastopale na tržišču, bomo čez nekaj let lahko obravnavali kot družinska podjetja, saj se te obrti večinoma nadaljujejo iz roda v rod. Ker je zakonodaja omejevala rast zasebne obrti, so to v veliki večini mala podjetja, iz katerih pa nekatere bolj podjetne družine že počasi vzgajajo rastoča podjetja, ki zaposlujejo tudi po 50 ali 100 ljudi (Vadnjal, 1994, str. 38).

V svetu so takšne raziskave že opravljene. Še več, družinska podjetja so ponekod tako močno razvita in tradicija že tako stara, da jih definicije ne opredeljujejo več kot družinska. Najuspešnejša družinska podjetja po svetu so se obdržala že v treh in več generacijah. Zato obstaja mnogo definicij, kaj družinsko podjetje sploh je. Tako na primer definicija: "V družinskem podjetju so zaposleni večinoma družinski člani," ne vključuje na primer podjetja s 100 zaposlenimi, kjer je zaposlena manj kot polovica družinskih članov. V tem primeru je verjetno bolj na mestu definicija: "V družinskem podjetju zasedajo glavne upravljalne (managerske) funkcije družinski člani." (Handler, 1989, str. 259).

V tujini prihaja do povečanja pozornosti na družinska podjetja. Razlogi za to so: manjša pozornost v preteklosti, privatni značaj družinskih podjetij in visok delež družinskega podjetništva v okviru gospodarskega preoblikovanja. Pojavil pa se je še en razlog za ponovno pozornost. Spreminjanje značaja družinske institucije. Kvalitativna raziskava avstralskih delničarjev v družinskih podjetjih razkriva, da načela individualne avtonomije in demokratičnosti predstavljajo izziv solidarnosti in nepretrganosti delovanja družinskih podjetij (Gilding, 2000, str. 241).

Za lažje razumevanje se bom osredotočil na naslednje definicije družinskega podjetja. Tako Fillion definira družinska podjetja kot podjetja, ki so v večinski lasti družine (vsaj 51 %). Člani družine pa so tudi zaposleni v podjetju. Dunn Barbara za definicijo družinskega podjetja navaja značilnosti, ki družinsko podjetje loči od ostalih. Po njenem prepričanju v družinskem podjetju obstaja (Brecelj, 1998, str. 3):

- skrb za dobro družine in vseh zaposlenih
- volja za ohranitev družinskih delovnih mest in ostalih zaposlenih
- interes za ohranitev dobrega imena družine in podjetja v okolju; družina mora skrbeti za zaposlene po najboljših močeh, vzdrževati ustrezen nivo kakovosti in sodelovati z zunanjim okoljem (prispevki za dobrodelne namene, sponzorstva in donatorstva lokalnim združenjem, ...)
- vpliv sprememb v družini na upravljanje in vodenje družinskega podjetja

Zadnja značilnost naj bi bila od vseh najpomembnejša. Družinski odnosi so v takih podjetjih pomembni, saj močno oblikujejo nadaljnji razvoj in odločitve.

Podjetje je družinsko, če sta vanj vpleteni vsaj dve generaciji (Syms, 1992, str. 5), je definicija, ki se zdi malce preozka. Zato bi k njej dodal naslednji definiciji, ki nista ozko usmerjeni na generacije. Vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske vezi in s tem čustva, je družinsko podjetje (Leach, 1991, str. 3). Handler (1989, str. 259) pa na drugi strani meni, da je družinsko podjetje tisto, v katerem imajo glavne managerske funkcije družinski člani.

Definicije si med seboj niso enotne. Dejstvo pa je, da je družinska podjetja težko zajeti z eno samo definicijo. Ime je sestavljeno iz dveh besed "družina" in "podjetje". Družina je človekova osnovna celica. V njej se človek rodi, odrašča in postane samostojna oseba. Ko pride do določene stopnje razvoja, pa si oseba ustvari novo, lastno družino. Družina je tako neskončno zaporedje osebnih vezi, ki nas povezujejo v sedanosti, prihodnosti in preteklosti. Podjetje je na drugi strani za človeka osnovna celica pridobivanja sredstev za življenje. Ljudje ostajajo v službi vse več časa, zato je delovno vzdušje pomemben dejavnik v človekovem vsakdanjem življenju. V podjetju se prepleta mnogo družinskih kultur, navad in običajev. Je prepleten sistem, ki deluje na osnovi prilagajanja, posnemanja in dobrih odnosih. Podjetje je sistem, v katerem ljudje v procesu ustvarjalnega sodelovanja uresničujemo svoje zamisli v smeri večje duhovne in materialne blaginje (Mayer, 1994, str. 17). Poleg profesionalizacije posla je za družinsko podjetje tudi pomembno usklajevanje družine glede dolgoročnih ciljev podjetja in vprašanje lastništva (Vadnjal, 1994, str. 40).

Oba pojma, ki sta si tako različna, pa se vseeno "srečujeta" vsak dan na delovnih mestih v podjetjih. V družinskem podjetju pa sta si najbližje, v bistvu delujeta "vzajemno". Vendar je prepletenost kritična za samo podjetje. Tako imamo na eni strani družinski sistem in na drugi strani poslovni sistem. Če je družinski sistem predvsem čustveno obarvan, temelječ na varnosti in enakopravnosti v družini ter nenazadnje tudi doživljenjski, je poslovni sistem osredotočen na naloge, je iracionalen, nagrajuje le rezultate in je izbirčen do zaposlenih (naredi ali pusti službo). V kolikor obstaja manjše prekrivanje teh dveh sistemov, je podjetje obvladljivo in na pravi poti, v kolikor pa je prepletenost prevelika, pa je podjetje preveč družinsko in premalo poslovno, z eno besedo neobvladljivo (Leach, 1991, str. 26).

Družinsko podjetništvo se bistveno razlikuje od nedružinskega. Poleg pravih poslovnih odločitev mora družinsko podjetje vedno upoštevati še drugo, ravno tako pomembno dimenzijo: interese družine. Družino sestavljajo različni ljudje in njihovi interesi seveda ne morejo biti homogeni, torej tudi ne vedno usklajeni s poslovnimi interesi podjetja. Prav ta razdvojenost med racionalnimi poslovnimi in čustvenimi družinskimi interesi daje družinskemu podjetju poseben pečat (Vadnjal, 1994, str. 40).

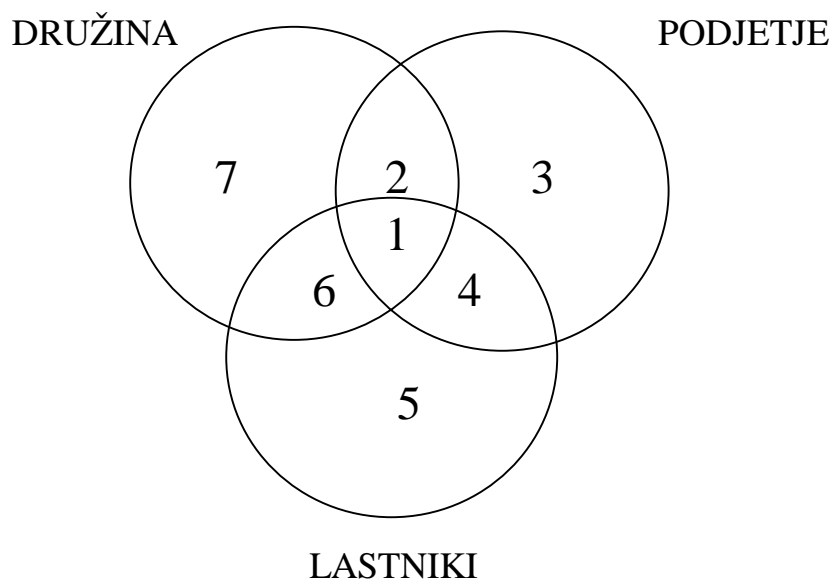
Družinska podjetja najdemo praktično v vseh sektorjih. Med najpomembnejše sektorje pa sodijo storitve (hoteli, osebne storitve, gradbeništvo), finančne storitve (banke, zavarovalnice), podjetja v tržnih nišah (svetovno znani butični izdelki in na primer destilarne). Družinska

podjetja pa so zelo cenjena predvsem kot dobavitelji velikim koncernom (Vadnjal, 1994, str. 41).

2.2. MODEL TREH KROGOV

Družinska podjetja pa niso le družina in podjetje. Zaposleni so tudi ostali in vedno bolj tudi zunanji vlagatelji. Tako lahko sistem družinskega in poslovnega sistema razširimo še s sistemom lastništva (Vadnjal, 1996, str. 15).

Slika 1: Model treh krogov



1. zaposleni družinski člani - lastniki
2. zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva
3. nedružinski uslužbenci
4. nedružinski uslužbenci, lastniki deležev
5. zunanji vlagatelji
6. družinski člani, ki niso zaposleni, vendar so lastniki deležev
7. družinski člani, ki niso vpleteni v posle

Vir: Tagiuri, Davies, 1992 str. 49.

Zadnjih 15 let je model 3 krogov osnovni model konceptualnih razmišljanj o družinskih podjetjih. Model obravnava družinsko podjetništvo kot kompleksen sistem, ki vsebuje 3 prekrivajoče se podsisteme: družino, podjetje in lastništvo. 3 - krožni model je izvrstno orodje

za razumevanje dinamike na delovnem mestu v kateremkoli družinskem podjetju in času. Model je zelo primeren za opazovanje razvoja družinskih podjetij skozi njihov življenjski cikel od enostavnega-lastnik-vodja podjetja do bolj kompliciranih oblik (Gersick, 1999, str. 287).

2.3. USTANOVITELJ

Podjetje lahko ustanovi vsakdo, ki izpolnjuje pogoje zakona. Družinsko podjetje kot pravni pojem zakon ne definira (Zakon o gospodarskih družbah, 1993). Ustanovitelj podjetja je največkrat oseba, ki sama čuti, da je sposobna voditi in upravljati neko dejavnost. To je oseba, ki ima ideje, ki zna te ideje uresničiti in verjeti vanje. Benson, Crego in Drucker menijo, da so ustanovitelji tipično intuitivni in čustveni ljudje. Njihova vizija je uspešno podjetje, njegova velikost pa naj bi preživljala še mnoge generacije (Manfreda, 1996, str. 16).

Leach (1991, str. 25) ustanovitelje družinskih podjetij razdeli v 3 skupine:

■ Lastniki:

- lastništvo in oblast nad vsakim delom podjetja,
- lastnik prisoten na vseh trgih delovanja podjetja,
- management zaradi lastnika ni nikoli profesionaliziran,
- otroke vključijo v podjetje, vendar jih stalno nadzorujejo in popravljajo,
- "Jaz sem podjetje in podjetje sem jaz".

■ Vodje:

- centralizacija oblasti in nalaganje nalog podrejenim,
- kontrola je na prvem mestu,
- otroke vključijo v podjetje, jih vzpodbujajo in jim najdejo mesto v podjetju,
- ponosni so na podjetje in njihove odločitve, nikoli ne ogrozijo odnosov v družini.

■ Tehniki:

- veliki strokovnjaki na svojem področju,
- administracijo in upravljanje prepustijo drugim, zaupanja vrednim ljudem,
- navzkrižja interesov z otroki navadno vodijo v konfliktne situacije,
- zaradi ustanoviteljeve strokovnosti je prenos podjetja na druge zelo težak.

Veliko lastnikov malih podjetij si predstavlja vodenje podjetja najprej kot hobi in šele nato kot posel. V kolikor tak način privede do neobičajnih in inovativnih metod ali do edinstvene, medosebne kulture podjetja, je to v redu. Kakorkoli, napačno razmišljanje in udejanjanje svojstvenega načina lahko povzroči kratkoročne vplive, ki v prihodnosti niso vedno pozitivni. Dejstvo je, da je podjetje veliko ali majhno, investicija; ki jo dolguješ sam sebi in družini, zato je potrebno racionalno vodenje. "Če želiš hobi, pojdi igrat golf" (Le Gault, 2001, str. 7).

Mnogi si predstavljajo ustanovitev in začetek normalnega poslovanja proizvodne dejavnosti v dveh ali treh letih. Taki bi morali še enkrat premisliti. Potrebno je vsaj 10 let trdega dela da se poslovanje ustali na določeni ravni in takrat lahko pričakujemo končno malo več sprostitev in približevanje normalnemu 40-urnem delovniku (Legault, 2001, str. 25).

Na koncu velja, naj lastniki družinskih podjetij pozabijo na zastarelo stališče, da je njihovo podjetje zaščiten dragulj, ki prehaja iz generacije v generacijo in naprej v neskončnost. Kot pravi Mark Borkowski v svoji razpravi o kupovanju in prodaji družinskih podjetij, samo 30% vseh družinskih podjetij preživi prvo generacijo in posluje v drugi generaciji, do tretje generacije pa preživi le 10 % vseh družinskih podjetij. Čudovito je, v kolikor se podjetje obdrži v družini. Kljub vsem razlikam mora vsak ustanovitelj s časom pozabiti na svoje osebne pomanjkljivosti ter pomanjkljivosti drugih in ko pride čas, izbrati najboljšo ponudbo in se umakniti vedoč, da je naredil vse najboljše, kar je mogel za sebe in za svojo družino (LeGault, 2001, str. 8).

2.4. NASLEDSTVO

Vsako podjetje potrebuje vodjo. V enih podjetjih se prenos vodilnega delovnega mesta vrši z imenovanjem lastnikov ali glasovanjem na skupščini. Pri družinskih podjetjih pa je največkrat naslednik nekdo iz družine. Sinovi in hčere so tisti, ki zagotavljajo ustanovitelju dovolj veliko verjetnost za nadaljnje poslovanje podjetja. S tem nasledniki prevzemajo odgovornost za podjetje daleč v prihodnost. Za celo generacijo. Tudi zato je prenos podjetja iz generacije v generacijo zelo občutljiv in težak predvsem za ustanovitelja.

Hutcheson svetuje pri prenosih nasledstva naslednje (Townes, 2001, str. 40):

- Glavni cilj naj bo neprestano poslovanje. Planiranje srečanj in pogovorov s člani družine, ki bodo v prihodnosti vodili podjetje. Pomembni so pogovori o njihovih ciljih, željah in skrbih.
- Zbiranje, analiziranje in skupna uporaba finančnih informacij podjetja in vseh trenutnih lastnikov. V to so vključeni lastniški deleži, pretekli davčni izdatki in bodoče davčne obveznosti, vrednost poslov in organizacijska struktura podjetja.
- Oblikovanje vsestranskega plana osnovnih sredstev.
- Skrbeti za uravnoteženo premoženje. Odgovoriti je potrebno na naslednja vprašanja: Koliko sredstev podjetja bo ostalo v lasti ustanovitelja? Koliko sredstev podjetja bo prenešeno na vse dediče, zaposlene v podjetju in druge?
- Veliko dela je potrebnega, da ugotovimo odgovore na naslednje vprašanja: koliko avtoritete staršev je potrebno prenesti na otroke, dediče? Koliko lastništva naj ustanovitelj prenese na otroke? Kakšno naj bo delo otrok in njihova odgovornost po tem, ko je na njih prenesen del lastništva? Kakšna naj bo plača otrok?

Leta 1999 je med 500 družinskimi podjetji v ZDA prevladovala največja skrb za planiranje osnovnih sredstev, davkov in premoženja. Nato pa je bila skrb za planiranje nasledstva. Po izsledkih raziskave ReGeneration Partners so najvišje uvrščene skrbi posledica dejstva, da se podjetja z njihovim planiranjem sploh ne ukvarjajo, čeprav se zavedajo njihove pomembnosti. Še več, skoraj četrtina teh podjetij nima narejenega niti plana osnovnih sredstev (Townes, 2001, str. 40).

Za družinsko podjetje prenos podjetja iz generacije v generacijo ni samo drugačen način vodenja. To je popolna revolucija vodenja in organizacije podjetja in njegove kulture. To so ideje mlajše generacije, ki ima drugačno mišljenje, videnje in izobrazbo od starejše generacije, ki išče nasledstvo (Syms, 1992, str. 104).

Odvetnik Steven Lehr iz New Jerseyja, ki je specializiran za družinska podjetja in nepremičnine, priporoča ustanoviteljem takih podjetij pripravo načrta nasledstva čim prej. Ta vključuje obe strani, ki skupaj vodita posle nekaj časa. S tem proces nasledstva poteka bolj gladko. Nadalje opozarja na naslednji dejstvi. V kolikor je načrt nasledstva pripravljen vnaprej, v primeru smrti ustanovitelja ni večjih težav za nemoteno poslovanje podjetja in drugo, izogonejo se velikim davčnim obveznostim. Nadalje, načrt, ki je bil realen in primeren 20 let nazaj, danes ni več. Zato je potrebno načrt z leti popravljati. Davki in zapuščinski zakoni se vseskozi spreminjajo (Townes, 2001, str. 40).

Yvette Watts je druga najstarejša hči Theartisa Wattsa, ki je leta 1958 ustanovil podjetje Window Cleaning & Janitorial Co. Inc. Malo družinsko podjetje se je obdržalo v veliki konkurenci velikih na področju čiščenja oken in drugih storitev. Po nenadni očetovi smrti je Yvette prevzela vodilno mesto v podjetju. Za to mesto ni imela velikih želja, vendar je bila taka odločitev njenega očeta. V podjetju se je najprej zaposlila kot vodja in kasneje bila deležna velike pozornosti očeta. Ta jo je v nekaj letih poslovanja izučil za odgovorno mesto. Kljub slabim statistikam preživetja družinskih podjetij iz prve v drugo generacijo pa Yvette ne pomisli, da bi podjetje zapustila. Pravi, da je podjetje življenje in so sanje njenega očeta (Townes, 2001, str. 40).

2.5. SINOVA

V podjetniških družinah je nasledstvo z dvema sinovoma gotovo med najtežjimi. Še posebej, kadar je ustanovitelj oče. Tako imamo tri moške, ki imajo vsak svoj pogled na to, kako naj podjetje deluje v prihodnosti in kako naj bo organizirano. Na eni strani imamo očeta, ki je uspešen poslovnež. Ni mu vseeno, kdo bo vodil podjetje in kako. Želi si naslednika, ki bi vodil podjetje tako, kot ga je sam. To mu daje občutek varnosti za prihodnost podjetja. Na drugi strani imamo dva sinova. Oba sta ponosna na očeta in na podjetje, ki ga je ustvaril. V kolikor so interesi vseh podobni, lahko s poštenim dogovorom rešijo problem nasledstva in kot team

nastopijo na trgu kot nepremagljivi. Nasledstvo lahko prenesejo na najstarejšega sina, na oba, najbolj izobraženega, ...

Vendar pri prenosu lastništva prihaja tudi do konfliktnih situacij. Pričakovanja enega sina so lahko večja od pričakovanj drugega. Na eni strani imamo konflikt med sinovoma in na drugi strani konflikt z očetom. Lahko pride tudi do konflikta med očetom in obema sinovoma. Konfliktna situacija je normalen pojav v podjetniških družinah. V kolikor se je družina pripravljena pogovarjati o različnih stališčih, je možnost rešitve konflikta velika. Za uspeh je potrebno prisluhniti vsem idejam in mnenjem, četudi so neprimerna in nerealna. Merilo

odločujočega mnenja naj bo moč argumenta in ne premoč starejši-mlajši ali moški-ženska. Vsi v družini so enakopravni.

Odločitve mora podpreti vsa družina. Družina so osebni odnosi, zato je ohranjanje stikov nujno potrebno. V družinah, kjer se posamezniki užaljeno oddaljijo od ostalih zaradi različnih pogledov, je možnost razrešitve konflikta manjša. Pometanje pod preprogo ne koristi nikomur. S konflikti se je treba spopasti in čimprej poiskati rešitev. Včasih pomaga nasvet tretje osebe, ki pomaga z nevtralnimi pogledom osvetliti situacijo (Schiff Estess, 1994, str. 72). Lahko pa se zgodi, da se medsebojni odnosi slabšajo zaradi obnašanja enega ali več članov družine. V kolikor se člani družine ne pogovarjajo odkrito o stvareh, ki se tičejo vseh, potem je težko najti pravo podjetniško zagnanost in motivacijo v članih družine.

Veliko prenosov nasledstva v podjetniških družinah z dvema sinovoma je neuspešnih. Konflikti se lahko tako poglobijo, da podjetje nima nobenega naslednika in podjetje propade. Primerov, kjer eden od sinov prevzame vodenje podjetja, drug pa prevzame kakšno drugo, prvemu podrejeno funkcijo, je malo. Verjetno najboljša rešitev nasledstva z dvema sinovoma pa je naslednja. V podjetju delata oba sinova, vendar opravlja vsak svojo dejavnost. V kolikor opravlja podjetje samo eno dejavnost, drugo dejavnost zaženejo v soodvisnosti od prve. In to s skupnimi močmi. Taki primeri so podjetja z lesno dejavnostjo in prevozništvom, avtomehanika in avtovleka, ...

2.6. PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Vsako podjetje se sooča s svojimi prednostmi in slabostmi. V kolikor jih vodilni poznajo, je delo lažje in bolj predvidljivo. Družinska podjetja so v osnovi drugačna podjetja od tistih, kjer vpliv družinskih odnosov ni tako močan. Ker je njihov delež v gospodarstvu zelo velik so predmet mnogih raziskav. Tako Daily in Dollinger (1993, str. 79) ugotavljata, da je kar 80 % od vseh podjetij v ZDA pravih družinskih podjetij. Po velikosti pa so mala in srednje velika podjetja.

Prednosti so: upogljivost v času, delu in denarju, veliko znanje, dolgoročno razmišljanje, stabilna kultura, ustvarjanje delovnih mest, hitro sprejemanje odločitev, ponos in zanesljivost.

Slabosti: nasledstvo, favoriziranje družinskih članov, družinski konflikti in togost (Brecej, 1998, str. 7; Vadnjal, 1996, str. 16; Manfreda, 1996, str. 6).

2.6.1. PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Upogljivost v času, delu in denarju

Družinsko podjetje je za družino gibalo življenja. Čeprav se poslovni in družinski sistem ne smeta prepletati preveč, pa se v določenih situacijah člani družine obnašajo drugače kot zaposleni. V kolikor je družina enotna, je vprašanje časa za delo nepomembno. Družina dela v podjetju velikokrat preko uradnega delovnega časa. Za družino je pomembno končano delo in ne čas potreben zanj. Kadar ima podjetje finančne težave, so družinski člani tisti, ki so

pripravljene odložiti prejem plačila za opravljeno delo, saj vedo z gotovostjo, da bodo denar dobili z zamikom.

Veliko znanje

Misel, da je za ustanovitev podjetja verjetno potrebno imeti več denarja kot pa znanja, se pojavlja mnogokrat. Vendar pa je za uspešno vodenje podjetja potrebno veliko več znanja. Ustanovitelji imajo lahko več organizacijskega ali pa več tehničnega znanja, znanja pridobljenega z izobrazbo ali z izkušnjami. In vse znanje se z leti poslovanja prenaša na družinske člane, še posebej najmlajše generacije.

Dolgoročno razmišljanje

Podjetje brez dolgoročnega načrta nima pomembnejšega cilja v prihodnosti. Ali pa nima začrtane poti za doseg tega cilja. Stabilno poslovanje in urejeni odnosi v družinskem podjetju omogočajo daljše načrtovanje v prihodnost. Člani družine so lastniki podjetja, zato hočejo vedno več in to dosežejo z vedno višjimi cilji in čim lažjimi potmi za doseg teh ciljev.

Stabilna kultura

Vrednote in običaji, ki družino združujejo in ji dajejo občutek za skupno pripadnost, so pomemben dejavnik za uspešno poslovanje. Podjetniške družine morajo gojiti družinsko kulturo in jo ohranjati v prihodnosti. Stabilna kultura ima tudi močan vpliv na zaposlene, ki se sčasoma kulturi prilagodijo in jo v večjih primerih tudi sprejmejo. To so predvsem vzorci obnašanja na delovnem mestu.

Ustvarjanje novih delovnih mest

V mnogih razvitih državah družinska podjetja zaposlujejo približno polovico aktivnega prebivalstva. Zaposleni imajo dober občutek delati v takih podjetjih, kjer jih lastniki bolje razumejo in so odnosi bolj osebni kot v drugih podjetjih. Taka podjetja tudi lažje najdejo ljudi za delo, saj se dobre informacije širijo zelo hitro.

Hitro sprejemanje odločitev

Družinska podjetja so po strukturi in organizaciji drugačna od ostalih podjetij z razpršenim lastništvom. Če ta podjetja za sprejemanje pomembnih odločitev in projektov potrebujejo veliko časa, finančnih in drugih raziskav, odobritev na več nivojih in različnih interesov udeležencev v kapitalu, ima družinsko podjetje prednost pred njimi (Vadnjal, 1996, str. 19). Jasno je, kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev in največkrat je to ena oseba. Dovolj je odobritev s strani glavnega nosilca in projekt se lahko realizira.

Ponos in zanesljivost

Družina je ponosna na svoje podjetje. Verjetno bolj kot lastniki nedružinskih podjetij. Uspešno podjetje je za družino dovolj velik razlog za ponos. Na drugi strani pa ponosni management dobro vpliva na poslovne partnerje. Dobavitelji, kupci, kooperanti in drugi dajejo prednost sodelovanju s podjetji z dolgo tradicijo, kar velja za mnoga uspešna družinska podjetja. Osebe

na vodilnih mestih se v družinskih podjetjih ne menjajo hitro, zato so za poslovne partnerje taka podjetja bolj zanesljiva.

2.6.2. SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Nasledstvo

Cilj vsakega dobrega podjetnika je zagotoviti uspešno poslovanje podjetja v času njegovega vodenja. Za ustanovitelja družinskega podjetja pa je pomembno tudi to, kdo in kako bo vodil podjetje v prihodnosti. Čas, ko v ustanovitelju nastajajo dvomi in zaupanja do določenih oseb, primernih za nasledstvo, je za podjetje slabši, predvsem ker ustanovitelju jemlje moč. Problem nasledstva je eno najzahtevnejših obdobjev družinskega podjetja.

Podjetja lahko nasledstvo izvedejo v času življenja ustanovitelja ali po njegovi smrti. Gotovo je prvi način boljši, ker je ustanovitelj še vedno lahko aktiven kot svetovalec podjetja, čeprav vemo, da se ustanovitelji le stežka ločijo od svojega podjetja. Menjava na vrhu je za družino in vse, ki sodelujejo s podjetjem, velika sprememba, zato je pomembno da se izvrši vodstveni in lastniški prenos podjetja. Prenos pa mora biti izveden z najmanjšimi konflikti v družini in čim večjim soglasjem med ustanoviteljem in naslednikom.

Favoriziranje družinskih članov

Pomanjkljivost družinskih podjetij je tudi zaposlovanje družinskih članov na delovna mesta, za katera ti niso usposobljeni ali pa kot osebe zanje niso primerni. V družinskem podjetju je najlažje zaposlovati družinske člane. Ti so bolj prilagodljivi na poslovanje podjetja. Včasih je potrebno npr. finančne težave reševati tudi na ramenih svojcev, ki so v podjetju udeleženi. Vendar pa je pomanjkljivost, če se sorodnika zaposli na delovno mesto zaradi njega samega in ne zaradi potreb po delovnem mestu.

Družinski konflikti

Če so urejeni družinski odnosi dejavnik, ki povečuje konkurenčno prednost družinskega podjetja pred ostalimi, potem so konflikti med družinskimi člani dejavnik, ki zmanjšuje to prednost. Do konflikta v družini pride v primeru nestrinjanja dveh ali več članov glede določene odločitve. V kolikor se člana ne sporazumeta, lahko to privede do konflikta, ki jemlje osebam veliko časa in energije, ki sta nujno potrebna v podjetju.

Togost (rigidnost)

Za družinska podjetja ima tradicija prevelik pomen. Marsikje podjetja ne sledijo razvoju in hitremu spreminjanju okolja. Mlajše generacije imajo drugačno mišljenje in drugačen način dela. V kolikor se mlajši podredijo starejšim, je to slabo za poslovanje. Za podjetje so spremembe dobrodošle in na starejših je dolžnost, da se prilagodijo novostim.

K ostalim dejavnikom bi lahko dodal še pomanjkljivosti pri modernizaciji vodenja, čustvene vplive na poslovanje, zastarelo vodenje in načine pridobivanja kapitala. Drugi avtorji pa navajajo še mnoge druge prednosti in pomanjkljivosti.

2.7. MODEL RASTI IN RAZVOJA PODJETJA

Model rasti ponujata Churchill in Lewis. Njun model je namenjen novonastalim podjetjem, ki so v začetnem obdobju rasti in razvoja. Avtorja menita, da gre podjetje skozi 7 stopenj, ki si sledijo, kot je prikazano v spodnji razpredelnici. Podjetje naj bi prehajalo iz faze obstoja v fazo preživetja, iz nje pa v fazo uspeha. Tej fazi sledi ali faza dezangažiranja ali faza rasti podjetja. Faza rasti kasneje nadomesti faza poleta in končno pride podjetje še v fazo zrelosti (Pučko, 1999, str. 49).

Tabela 1: Model rasti in razvoja podjetja

Faza razvoja podjetja	Glavne značilnosti razvojne faze
OBSTOJ	Pridobiti je treba odjemalce in zagotoviti dobavitelje. Organizacijska struktura podjetja je enostavna. Lastnik je pravzaprav že tudi kar podjetje.
PREŽIVETJE	Podjetje si je že zagotovilo dovolj odjemalcev za svoj obstoj. Ima enostavno organizacijsko strukturo, ki vključuje npr. vodjo proizvodnje in je družinski član. Donosnost je še slaba, podjetje v tej fazi "umre" s smrtjo ali upokojitvijo ustanovitelja.
USPEH	Podjetje že ustvari dovolj presežkov za reinvestiranje. Oblikovanje funkcijske organizacijske strukture, kjer lastnik obdrži v rokah vse ključne odločitve ali pa se podjetje proda.
DEZANGAŽIRANJE	V tej fazi prihaja do pretvorbe v družbeniško obliko. Funkcijski poslovodniki prevzamejo nekaj nalog od podjetnika. Podjetnik ima v rokah vso oblast.
RAST	Zavoljo financiranja rasti se podjetnik močno zadolži, uveljavlja se timsko delo in oblikuje se organizacijska kultura. Poslovodstvo se že ukvarja z vprašanji prihodnosti podjetja.
POLET	Vprašanja glede rasti in financiranja. Funkcijska organizacijska struktura je že utrjena, višje poslovodstvo ima že dodeljene pristojnosti. V tej fazi se vidi ali je lastnik zmožen poslovoditi prehajanje iz malega podjetja v veliko. Profesionalni nadzorni svet.
ZRELOST VIROV	Velika funkcijsko organizirana delniška družba. Problemi pri nadziranju dobička in pri ohranjanju gibkosti in podjetnosti.

Vir: Pučko, 1999, str. 50.

Za mnoge podjetnike je ohranitev podjetja njihova najpomembnejša naloga. Podjetje je v očeh lastnika tisto, kar družini zagotavlja določeno varnost. V mnogih družinskih podjetjih se družinske vezi oblikujejo tako, da si je težko predstavljati družino brez podjetja. V primeru propada podjetja si marsikje težko zamislimo nadaljnje življenje z najbližjimi. V podjetni družini je gotovo prisotna velika želja po vzpostavitvi in ohranitvi družinske tradicije. Tradicija je prisotna tudi v nedružinskih podjetjih in v obeh primerih predstavlja tradicija konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji.

Vsako podjetje, ki raste, postaja vedno bolj zahtevno za vodenje in to velja tudi za družinska rastoča podjetja. S tem ko podjetje raste, rastejo tudi potrebe po novih in vedno večjih resursih. Tako na primer rastoče družinsko podjetje potrebuje vedno več bolj in bolj izobražene delovne sile. Največji je pritisk na najbližje domače, posebej na otroke. V kolikor otroci rastejo s podjetjem, se njihove odgovornosti in poslanstva v prihodnosti zavedajo veliko prej in jim je lažje pri odločanju o lastni bodoči izobrazbi. Zato je v tem primeru manj verjetno, da pride v času vključitve otrok v podjetje do naslednjih problemov, ki jih je potrebno rešiti (Vadnjal, 1994, str. 40):

- Kakšno vlogo naj imajo otroci v podjetju?
- Kakšno naj bo njihovo plačilo?
- Kako bodo nanje gledali nedružinski uslužbenci?
- Kako in kdo bo ocenjeval njihov prispevek podjetju?
- Ali imajo dovolj znanja in sposobnosti, da bi vodili posel?

Na Finskem so ugotavljali faktorje, ki vplivajo na obstoj in uspeh 200 družinskih in nedružinskih podjetij. V večini so bila to podjetja z dejavnostjo kovinske industrije in storitev v času njihovega 3-letnega delovanja. Značilnosti, ki jih raziskava vključuje, so osebne lastnosti lastnikov, poslovne sposobnosti - pristojnosti in motivi za ustanovitev podjetja. Vključene so bile tudi strateške možnosti. Rezultati so pokazali, da so bila družinska podjetja bolj pripravljena za obstoj v prvih letih razvoja kot nedružinska podjetja. Poslovne možnosti in viri so omogočali ustanoviteljem družinskih podjetij nemoten in relativno uspešen nastop na bližnjem trgu. Največkrat z enim vodilnim izdelkom. Družinska podjetja so bila bolj osredotočena na preživetje in na dobro-družini kot pa na profitabilnost ali tržni položaj. Višjo stopnjo smrtnosti so zaznali med nedružinskimi podjetji. Slaba podjetja so bila največkrat ustanovljena z nerealnimi pričakovanji, njihovo poslovanje pa se je poslabšalo kmalu po prvem poslovnem uspehu (Littunen, 2000, str. 41).

Družinska podjetja, ki imajo za cilj rast podjetja, za dosego cilja načrtujejo, prvič pridobitev opreme, drugič marketing, tretjič zaposlovanje ključnih ljudi in na koncu z razvojem novih proizvodov in razširitvijo proizvodnih površin. Zinger in Mount v raziskavi ugotavljata, da družinska podjetja nimajo "največje skrbi" za nove proizvode in storitve. V kolikor pa se podjetje znajde v nestabilnem okolju, pa se poslovodstvo odzove z večjo mero inovativnosti. Inovativnost pomeni reakcijo, ki spodbuja razvoj novih proizvodov ali storitev, pojasnujeta Blake in Saleh (Upton, 2001, str. 60).

Plan rasti je zelo pomemben za preživetje družinskega podjetja. Družinska podjetja morajo neprestano pripravljati plane rasti podjetja, da ne bi prišlo do zmanjšanja poslovanja in zaprtja podjetja. Zato morajo izkoriščati in promovirati obdobje svojega poslovanja, družinsko enotnost, ohranjati delovna mesta in ustvarjati bogastvo (Upton, 2001, str. 60).

2.8. HITRO RASTOČA DRUŽINSKA PODJETJA

Relativno malo raziskav je bilo opravljenih na hitro rastočih podjetjih. Kakorkoli že, pa hitro rastoča podjetja predstavljajo največjo moč v majhnemu podjetništvu. Ustvarjajo največje bogastvo, dohodke in delovna mesta. Hitro rastoča podjetja namenijo več sredstev tudi za raziskave in razvoj. Večji poudarek dajejo kvalitetnim proizvodom in storitvam. Hitro rastoča družinska podjetja v večini pripravljajo formalne plane poslovanja. Večina od 65 preučevanih ameriških podjetij ima izdelane plane v podrobnosti, tako lahko neprestano preučujejo sama odstopanja od trenutnega poslovanja od planiranega. Večina teh družinskih podjetij tudi sodeluje z zaposlenimi, z njimi delijo določene informacije in jim posredujejo odstopanja poslovanja od planiranega. S tem dajejo zaposlenim jasne signale, kaj od njih pričakujejo. Poslovodstva podjetij označujejo svoje poslovne strategije kot strategije visoko kvalitetne proizvodnje. Manj zanimive se jim zdijo poslovne strategije nizkih stroškov. V primeru prisotnosti novih proizvodov na trgu, ta podjetja zavzemajo strategijo vodilnega na trgu ali strategijo prvega nasledovalca (Upton, 2001, str. 63).

Mnoge definicije družinskih podjetij, ki navajajo več pogojev, se osredotočajo na naslednje lastnosti, ki so vsem nekako enake: družinsko lastništvo in vodenje, družinski vpliv na odločitve in namen prenosa lastništva na drugo generacijo. V kolikor pa govorimo o hitro rastočih podjetjih, pa so prisotni še naslednji pogoji, kot so npr. pripravljenost sprejeti tveganje, biti inovativen in sprejemati agresivne konkurenčne odločitve. Te značilnosti hitro rastočih podjetij so pogoj za ugotavljanje atraktivnih prodajnih možnosti in doseganje ugodnih finančnih kazalcev (Upton, 2001, str. 67).

2.9. DRUŽINSKA USTAVA

Družinsko podjetje zahteva vedno bolj zaradi svoje narave napisana pravila, kako se družinske zadeve lahko in kako se ne smejo prepletati s poslovnimi zadevami. Zaradi mešanja teh dveh sistemov je družinsko podjetje zelo drugačno od drugih. Napisana pravila imenujemo družinska ustava. Tak dokument seveda nima pravno formalne veljave, pač pa moralno obvezuje vse, ki ga podpišejo (Vadnjal, 1997, str. 28).

Velja pravilo, da noben sistem ne sme prevladati. Preveliki vplivi družinskih interesov na posle, lahko podjetje zavozijo do konca. Po drugi strani pa je podjetništvo način življenja, ki so mu podjetniki pripravljani podrediti vse. Veliko je družin, ki so razpadle prav zaradi tega, ker so bili medsebojni odnosi v družini zaradi podjetja vedno potisnjeni v ozadje.

Najpomembnejši dejavnik v urejanju družinsko-poslovnih odnosov je vsekakor profesionalizacija posla. Vloge v poslu, kompetence in odgovornosti naj bodo točno določeni. Vsakdo naj si zasluži tržno vrednost svoje plače, tako družinski kot nedružinski uslužbenci. Preventiva, ki se je v družini izkazala kot zelo uspešna, je oblikovanje družinske ustave.

Družina naj uskladi stališča glede dolgoročnih ciljev, filozofije podjetja, družinskih članov v podjetju, vprašanja lastništva in drugih pomembnih vprašanj (Vadnjal, 1997, str. 29). V nadaljevanju navajam možen primer družinske ustave za domače podjetje.

V tem dokumentu so zapisana določena stališča, o katerih smo se odkrito pogovarjali. Strinjamo se, da bo spoštovanje zapisanih stališč prispevalo k družinski harmoniji in uspešnosti našega podjetja. Ustavo smo sprejeli zaradi grozečega dejstva, da v svetu prehod v drugo generacijo preživi samo ena tretjina družinskih podjetij. Ustava začne veljati danes.

Naša najpomembnejša naloga bo kar največje zanimanje za naše stranke. Naše vodstvo bo upoštevalo najvišje etične in poslovne standarde. Zdravi poslovni interesi bodo prevladali nad družinskimi. Vsak družinski član razume in sprejema dogovor, da ne bo z nikakršnim razlogom nikoli pritiskal na vodstvo za izplačilo deleža dobička, za službo ali druge ugodnosti, ki bi po mnenju vodstva škodovala interesom podjetja. Če se bomo držali te usmeritve, verjamemo, da bo podjetje še naprej raslo in skrbelo za solidne prihodke družinskih članov in materialno varnost naših otrok.

Noben družinski član ne sme dobiti redne zaposlitve v podjetju, dokler si ne pridobi vsaj eno leto delovnih izkušenj v drugem, popolnoma neodvisnem podjetju. Zaposlitev v družinskem podjetju naj bo priložnost in ne pravica, pridobljena z rojstvom. Od družinskih članov bomo pričakovali višjo predanost in učinkovitost kot od drugih zaposlenih. Družinski člani bodo zaposleni samo na mestih, za katera imajo ustrezne kvalifikacije, sposobnosti in izkušnje. Če njihovo delo ne bo zadovoljivo, jih bomo zaprosili, naj se delovnemu mestu odpovedo. S skupnimi močmi lahko najdemo za vsakega primerno delovno mesto. Da bi se v prihodnosti izognili sporom, se na tem mestu strinjamo, da priženjeni člani niso upravičeni do delovnega mesta v podjetju. Družinski člani bodo nagrajevani po enakih merilih kot nedružinski uslužbenci, prav tako bomo ocenjevali njihovo učinkovitost.

Naslednjega glavnega direktorja bomo izbrali na osnovi profesionalnih sposobnosti in ne bo nujno družinski član. Strinjamo se, da bomo podprli izbranega, čeprav nam osebno njegov izbor ne bo po volji. Sklenili smo, naj naslednji glavni direktor zadostuje naslednjim kriterijem:

- *solidna izobrazba in dosedanja kariera*
- *vodstvene sposobnosti*
- *zmožnost pridobivanja avtoritete med družinskimi člani in uslužbenci*
- *ima naj solidne izkušnje na našem poslovnem področju in naj bi bil primeren predstavnik našega podjetja pri poslovnih partnerjih, skupnosti in poslovnem svetu.*

Samo krvni sorodniki in njihovi nasledniki imajo lahko glasovalno pravico in lastniške deleže. Glas lahko dajo samo družinski člani, ki so osebno aktivni v podjetju. Nobenega lastninskega deleža ni mogoče prodati ali prenesti na koga drugega, ne da bi ga prej ponudili v odkup podjetju po vrednosti, ki jo predlaga neodvisni cenilec.

Da bi zagotovili objektivnost, strokovnost, izkušnje in vodstvo, bo upravni odbor, ki ga sestavljajo člani ožje družine, imenoval neodvisnega svetovalca. Člani upravnega odbora so družinski člani, in morajo zasedati vodstveni položaj v podjetju. Zunanji profesionalci, ki opravljajo različne storitve za podjetje, ne morejo biti člani upravnega odbora. Krvni družinski člani, ki niso člani upravnega odbora, lahko postavljajo vprašanja ali dajejo predloge upravnemu odboru in ta jih mora obravnavati. Upravni odbor je odgovoren za reševanje sporov v družini, ki bi nastali zaradi posla, in njihova odločitev je končna in zavezujoča za vse.

Zavedamo se pomena komunikacije v družini. Najmanj enkrat na leto bomo priredili sestanek družinskega sveta in nanj povabili vse družinske člane. Spoštovali bomo mnenja drugih družinskih članov, čeprav se ne bi strinjali z njimi. Če se bomo v mnenjih razhajali, se bomo na podlagi dialoga in argumentov odločili za rešitev, ki naj bo najboljša za podjetje in bo prevladala nad našimi osebnimi interesi.

Družinsko ustavo bomo formalno pregledali vsakih 5 let. Lahko jo dopolnimo in spremenimo kadarkoli, kadar bo za to glasovala večina krvnih družinskih članov, starih nad 18 let. Čeprav se zavedamo, da ta dokument ni pravno zavezujoč, bomo družinsko ustavo spoštovali in k temu vzpodbujali tudi svoje otroke.

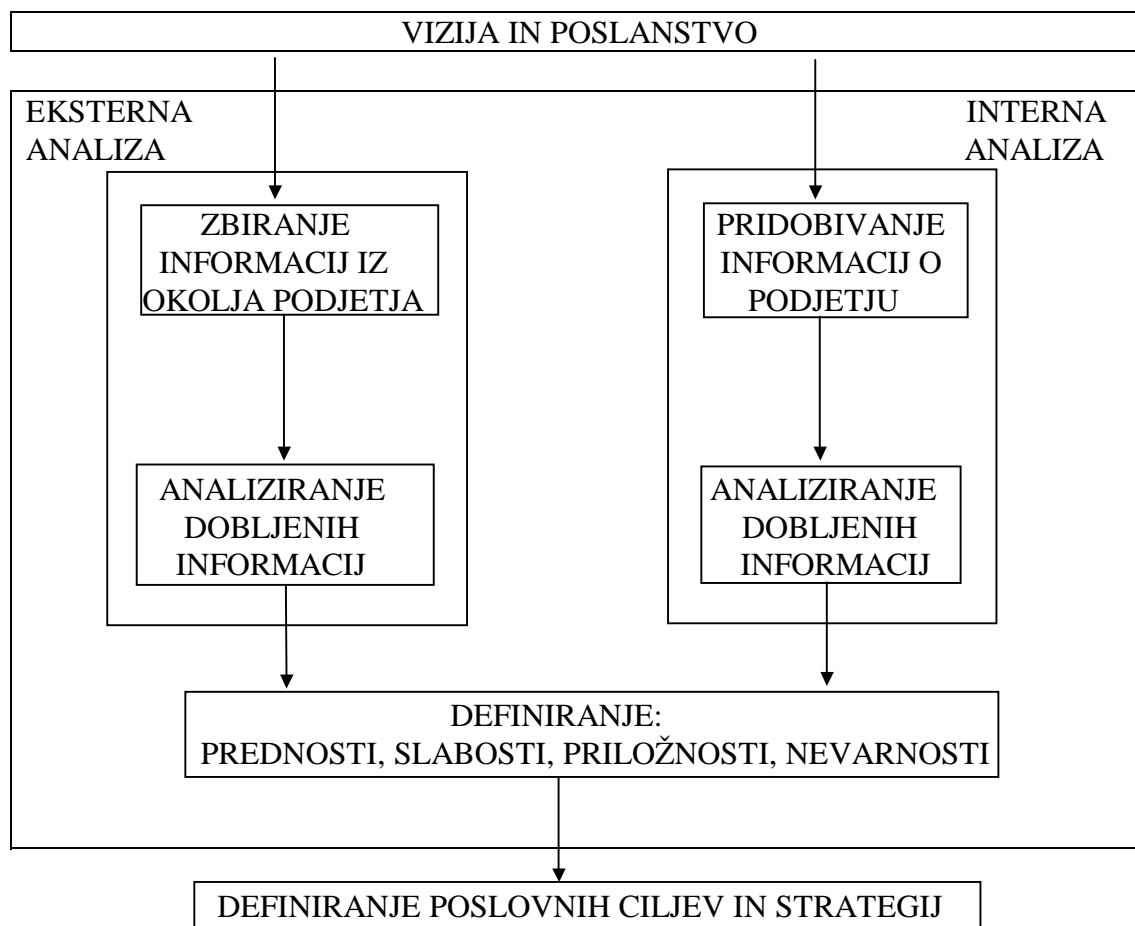
3. STRATEŠKO PLANIRANJE

Strateško planiranje predstavlja tisti splet managerskih odločitev in dejanj, ki oblikujejo dolgoročno poslovanje podjetja. To vključuje analizo okolja, oblikovanje strategije (strateško ali dolgoročno planiranje), udejanjanje načrtane strategije, njeno vrednotenje in kontrolo njenega izvajanja. Študija strateškega managementa zato poudarja spremljanje in vrednotenje priložnosti in nevarnosti iz okolja v okviru prednosti in slabosti podjetja. V mnogih podjetjih, kjer se s strateškim planiranjem še niso srečali ali pa za to nimajo dovolj velikega zanimanja, izvajajo t.i. intuitivno strateško planiranje. Pri tem gre za planiranje od tedna do tedna in meseca do meseca. Vendar pa osebna intuicija ni več dovolj v primerih, ko podjetje postane preveliko, ko se nivoji vodenja povečajo in ko pride do večjih sprememb okolja (Hunger, 1996, str. 3).

Mala podjetja lahko izvajajo proces planiranja bolj neformalno in ne tako redno kot velika. Lastnik ali glavni manager in ostalo ožje vodstvo se lahko dobiva na sestankih bolj pogosto in skupaj obravnavajo strateške odločitve ter planirajo naslednje korake (Hunger, 1996, str. 4).

V nalogi se bom osredotočil na proces strateškega planiranja, ki je del procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju (glej Sliko 2, na str. 17).

Slika 2: Proces strateškega planiranja



Vir: Treven, 1992, str. 647.

Raziskave kažejo, da je strateško planiranje močno povezano s finančnim stanjem majhnih podjetij. Kljub temu mnogo malih podjetij še vedno ne uporablja strateškega planiranja. Za to obstajajo štirje razlogi (Hunger, 1996, str. 363).

1. **Premalo časa.** Dnevni problemi z vodenjem podjetja vzamejo preveč časa za oblikovanje dolgoročnih planov. Nekateri se vprašajo, “Kako lahko pričakujejo pripravo strateškega plana, ko pa ne vem, če bom preživel do naslednjega tedna?”
2. **Nepoznavanje strateškega planiranja.** Lahko da se managerji malih podjetij ne zavedajo pomembnosti strateškega planiranja ali pa ga jemljejo kot nepomembnega.

3. **Pomanjkanje spretnosti in znanja.** Nekateri managerji malih podjetij tudi nimajo pravega znanja in izobrazbe. Obenem pa nimajo ali nočejo povabiti v podjetje strokovnega svetovalca za to področje. Dogaja se da izjavljajo, “ Globoko v sebi vem, da bi moral planirati. Vendar ne vem kako to storiti. Sem vodja, vendar ne vem kako voditi proces planiranja.”
4. **Pomanjkanje zaupanja in osebne odprtosti.** Lastniki in managerji majhnih podjetij so zelo občutljivi glede pomembnejših poslovnih informacij. Zato so dostikrat nepripravljeni deliti strateške plane z zaposlenimi in drugimi zunanjimi osebami.

V ZDA je raziskava leta 1990 pokazala, da ima kar 81 % vseh podjetij v starosti od 1 do 10 let izdelane strateške plane, medtem ko ima te plane le 67 % vseh podjetij v starosti od 11 do 20 let. Podjetja, ki so imela izdelane strateške plane so v 89 % dejali, da so bili učinkoviti. Razloge za njihovo učinkovitost pa so videli v izbranosti ciljev 64 %, enotni viziji 25 % in časovnem okviru za doseg uspeha 11 %. Strokovnjaki so si največkrat enotni, da naj bi bil proces strateškega planiranja veliko manj formalen v majhnih podjetjih kot pa v velikih. Raziskave so tudi pokazale, da je preveč formalen plan lahko tudi uničevalen za samo poslovanje (Hunger, 1996 str. 364).

Mnogi avtorji se strinjajo, da je poslovno in strateško planiranje ključno za uspeh družinskega podjetja, za njegovo rast in poslovanje. Prav tako pa ugotavljajo, da je opravljeno zelo malo raziskav glede vrst poslovnih in strateških planov družinskih podjetij. Raziskav o družinskih podjetjih, ki so usmerjena v rast pa skoraj ni (Upton, 2001, str. 70).

3.1. VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA NOOS d.o.o.

3.1.1. VIZIJA

Vizija mora ponuditi jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja. Lahko jo opredelimo kot zaznavo okolja podjetja, ki ga želi posameznik (direktor) ali kolektiv ustvariti dolgoročno. Gre za nekakšno zasnovo nove, zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče zlahka sporočiti znotraj podjetja, pa tudi širšemu okolju podjetja. Vizijo tvorijo trije glavni graditelji (Pučko, 1999, str. 130):

1. podjetniško zaznavanje, ki se odraža v želji po doseganju uspehov, usmerjenosti v cilje, v sposobnosti reševanja problemov, v prevzemanju tveganja in odgovornosti, v izkoriščanju poslovnih priložnosti itd.;
2. kreativnost, ki jo lahko opredelimo kot željo po novih (inovativnih dosežkih);
3. slog vodenja predstavlja proces, ki mora podjetniško zaznavanje in kreativnost povezati v sistemsko celoto, saj se le tako lahko ustvarijo konkurenčne prednosti podjetja v prihodnosti.

Vizija je trenutna, relativno skladna, združevalna, spodbujevalna in celovita konstelacija (mozaik) osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, usmeritev, upanj, pričakovanj, ciljev in

strategij podjetja. Končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslanstva, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih. Vizija je tudi način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja (Mayer, 1994, str. 20).

Vizija podjetja NOOS d.o.o.

“Naša glavna dejavnost je in bo ostala izdelava masivnega bio pohištva. Postati želimo stabilno, uspešno, tehnološko sodobno in okolju prijazno družinsko podjetje, ki bo imelo uveljavljeno blagovno znamko tako na slovenskem trgu, kot tudi na zahtevnih trgih držav Evropske unije ter povsod drugod po svetu, kjer cenijo kvalitetno izdelano leseno pohištvo.“

3.1.2. POSLANSTVO

Poslanstvo določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih podjetij. Strokovnjaki, ki so v svojih raziskavah preučevali številne dokumente o poslanstvu podjetij, ugotavljajo, da ti dokumenti navadno vključujejo sledeča področja: opredelitev izdelkov, trga in tehnologije podjetja, odnos do kupcev, zaposlenih, prednosti svojega poslovanja, opredelitev imagea itd. (Rozman, 1993, str. 131).

Strateško vodenje podjetja se začne z odločitvijo o tem, kaj naj podjetje dela in česa ne ter kam naj se usmeri. Ta osnovni koncept je podan s poslanstvom, ki določa aktivnosti, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo in kam se bo v prihodnosti usmerjalo. Z drugimi besedami: poslanstvo definira “kaj smo”, “kaj počnemo” in “kam smo namenjeni.”

Poslanstvo podjetja NOOS d.o.o.

Trenutno smo družinsko podjetje s kvalitetno proizvodnjo masivnega bio pohištva. Večino naše proizvodnje izvozimo na najzahtevnejše evropske trge. Smisel našega ustvarjanja je vedno večja proizvodnja kvalitetnega pohištva ter zadovoljevanje in izpolnjevanje naročil naših strateških partnerjev v tujini. Nam v zadovoljstvo in pogum so vedno nova naročila za standardne in nove proizvode.

Naši ciljni trgi ostajajo države zahodne Evrope. Končni kupci naših proizvodov cenijo lesno kulturo bivanja in so pripravljeni plačati višjo kvaliteto. V prihodnosti pa postajata za nas zanimiva tudi trga ZDA in Kanade.

Strokovnost, aktivnost, odgovornost, pripadnost, samoiniciativnost, disciplina, inovativnost ter druge vrednote temeljijo na tradiciji in so odraz narave podjetja. Vsi si prizadevamo za dobre odnose v podjetju, ki temeljijo na medsebojnem spoštovanju in sodelovanju, tako da lahko vsak posameznik podjetja uresniči svoje strokovne in delovne ambicije. Zavedamo se,

da predstavljajo zaposleni, njihovo znanje in izkušnje konkurenčno prednost podjetja NOOS d.o.o., njegovo moč in bogastvo hkrati.

Tako kot dosedaj bodo vsi prihodnji napori usmerjeni v ustvarjanje višje dodane vrednosti, ki bo zagotavljala zadovoljstvo zaposlenih, poslovnih partnerjev, kupcev in okolja..

3.2. PREDSTAVITEV PANOGE LESARSTVA

V GZS-Združenju lesarstva spadajo po Standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) naslednja podrazreda:

DD 20 Obdelava in predelava lesa in

DN 36 Proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti

Po SKD pa imajo te dejavnosti naslednje oznake (glej Prilogo, str. 1).

Tako opredeljena lesna industrija je predstavljena "širše" gledano. V raznih analizah pa ponavadi razčlenjujemo lesno industrijo v "ožjem smislu", ki vključuje le glavne reprezentante panoge in sicer DD in DN 36.1 (glej Prilogo, str. 1). V nadaljevanju bo lesna industrija predstavljena v tako opredeljenem obsegu.

3.3. PANOGA LESARSTVA V EU

Lesna industrija je v EU med pomembnimi panogami, ni pa med največjimi. K skupni proizvodnji predelovalne industrije EU prispeva 6%. Dejavnost je glede surovine samozadostna, saj naravni prirast presega povpraševanje za več kot 2,5-krat. V zadnjem desetletju se v državah Evropske unije zmanjšuje rast povpraševanja po lesnih izdelkih. Razlogi za to so upadanje povpraševanja v gradbeništvu, nizkih raste povpraševanja po pohištvu, postopni uporabi alternativnih materialov, ki vse bolj nadomeščajo les ter velikih pritiskih na znižanje cen kot posledica presežnih proizvodnih zmogljivosti (Strategija razvoja slovenskega lesarstva, 2000, str. 8).

Z vstopom Avstrije, Finske in Švedske v EU leta 1995, se je pomen lesne industrije močno povečal. Gre za države z velikim deležem gozdnatih površin. Seveda pa je v teh državah lesna industrija ena najstarejših. Primarna lesna industrija je v letu 1998 v EU-15 ustvarila za 60 milijard EUR proizvodnje in zaposlovala 527.000 ljudi. Za primerjavo je industrija pohištva ali sekundarni del panoge v letu 1998 v EU-15 ustvarila za 74 milijard EUR, zaposlovala pa je skupno 924.000 ljudi (Strategija razvoja slovenskega lesarstva, 2000, str. 8).

V lesni industriji deluje v EU okrog 335.000 podjetij. Prevladujejo predvsem mala visokospecializirana podjetja, ki so osredotočena na razne tržne segmente. Kar 96 % vseh podjetij predstavljajo takšna, ki zaposlujejo manj kot 20 ljudi. Podjetja z manj kot 20 zaposlenimi imajo kar 52 % delež v zaposlenosti v lesni industriji in ustvarijo 40 % celotne realizacije. Ostala srednje in velika podjetja pa imajo konkurenčno prednost v ekonomiji obsega (Strategija razvoja slovenskega lesarstva, 2000, str. 8).

Nemčija je v EU najpomembnejša proizvajalka v lesni industriji (žage, plošče, stavbno pohištvo) in zajema skoraj 28 % celotne proizvodnje. Lesna industrija je izjemno pomembna tudi v Italiji, Franciji, Veliki Britaniji, Avstriji, ... Pet največjih držav ustvari več kot 80 % letne proizvodnje. Najpomembnejša sektorja sta proizvodnja oblazinjenega in kuhinjskega pohištva. Države EU največ izvozijo v ZDA, Švico, Rusijo, Norveško in Japonsko. Uvažajo pa predvsem iz Poljske (zaradi skupnih vlaganj), Indonezije, Češke, ZDA in Švice (Strategija razvoja slovenskega lesarstva, 2000, str. 9).

3.4. STRATEGIJE IN PERSPEKTIVA PANOGE LESARSTVA V EU

Lesna podjetja na naraščajočo konkurenco odgovarjajo tudi z združitvami in prevzemi, ki največkrat potekajo med velikimi družbami. Poleg tega so opazni premiki na proizvode z visoko dodano vrednostjo. Mnoga mala in srednje velika podjetja zasledujejo strategijo specializacije, da bi se laže kosala z močno konkurenco izven EU. Tudi v pohištveni industriji je opazen proces koncentracije. Pohištveni proizvajalci veliko investirajo v razširitev svojih dejavnosti, bodisi s širitvijo obstoječih obratov bodisi z zgraditvijo novih obratov ali nakupi drugih podjetij, tudi v tujini. Vse več je koncentracije na področju distribucije, zato podjetja uporabljajo obrambno strategijo, ki se osredotoča na zniževanje stroškov. To se kaže v selitvi lastne proizvodnje v države izven EU, značilnost nemških podjetij. V Italiji pa mala podjetja sodelujejo na področju oblikovanja, trženja, proizvodnje, itd. (Strategija razvoja slovenskega lesarstva, 2000, str. 9).

EU lesna panoga pomembno prispeva h gospodarstvu EU, in to predvsem z vidika zaposlitve, kakor tudi z vidika enakomernejše poselitve ter varovanja življenjskega okolja. Predvsem zaradi socialnih in tudi drugih razlogov jo Komisija EU restrukturira, s ciljem dvigovanja njene konkurenčne sposobnosti. Sama panoga je dokaj heterogena in se kot taka srečuje z različnimi problemi. Tako ima primarni del problem visokih stroškov materiala in surovine, ki skupaj z relativno visokimi stroški dela ne konkurira ostalim državam. Nekonkurenčnost ne more odpraviti niti povečevanje produktivnosti dela. Podporni ukrepi držav EU in Komisije EU gredo v smeri združevanja manjših proizvajalcev, modernizacijo proizvodnje, vlaganj v nova znanja, ... Panoga se usmerja v proizvodne segmente z višjo dodano vrednostjo. Trdna namera držav EU in samih proizvajalcev, da okrepijo svojo konkurenčnost ter njihovo znanje in izkušnje, mehka podpora držav in regulativna politika EU, dajejo dobre obete za restrukturiranje panog (Strategija razvoja slovenskega lesarstva, 2000, str. 11).

3.5. PANOGA LESARSTVA V SLOVENIJI

Slovenska lesna panoga se v okviru predelovalne industrije uvršča v prvo tretjino najpomembnejših sektorjev in ima v primerjavi z lesnim sektorjem EU z vidika zaposlitve, realizacije in bruto dodane vrednosti skoraj dvakrat večji pomen (Katalog slovenske lesne industrije, 2001, str. 3).

V predelovalni dejavnosti obdelave in predelave lesa ter proizvodnje pohištva je bilo v letu 2000 zaposlenih dobrih 19.900 ljudi. To je približno 200 ljudi več kot leto prej. Lesna industrija je v letu 2000 ustvarila približno 201 milijarde SIT prihodka. Dodana vrednost na zaposlenega je v lesni industriji v letu 2000 znašala v povprečju 14.271 EURO, kar pomeni zaostanek za predelovalnimi dejavnostmi in celotnim slovenskim gospodarstvom za dobro tretjino (Katalog slovenske lesne industrije, 2001, str. 3).

Predelovalne dejavnosti (D) so v letu 2000 zaposlovale 45,1% vseh delavcev (v letu 1999 45,6% delavcev) vseh gospodarskih družb, ki so ustvarili 36,1% (v letu 1999 35,2%) vseh prihodkov gospodarskih družb. Gospodarske družbe s področja predelovalnih dejavnosti so ustvarile neto čisti dobiček v znesku 72,1 (v letu 1999 60,1) milijarde tolarjev, kar pomeni 61,4% v celoti ustvarjenega neto dobička v slovenskem gospodarstvu (Informacija o poslovanju lesne industrije 2000, 2001, str. 2).

Tabela 2: Indeksi obsega industrijske proizvodnje, december 2000

	<u>I-XII 97</u>	<u>I-XII 98</u>	<u>I-XII 99</u>	<u>I-XII 00</u>
	<u>I-XII 96</u>	<u>I-XII 97</u>	<u>I-XII 98</u>	<u>I-XII 99</u>
D Predelovalne dejavnosti	100,2	103,9	100,0	107,0
DD Obdelava in predelava lesa	72,3	103,2	95,3	101,6
DN 36 Proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti	116,7	110,1	94,9	98,0

Vir: Informacija o poslovanju lesne industrije 2000, Tabela 2.

Po podatkih statističnega urada RS se je leta 1998 in 2000 obseg industrijske proizvodnje v predelovalnih dejavnostih glede na povprečje preteklih let povečal za 3,9% in 7%. V letih 1997 in 1999 pa se obseg industrijske proizvodnje glede na povprečja preteklih let skoraj ni spremenil. Obseg proizvodnje v industriji se je skupaj v povprečju leta 2000 povečal za 6,2% glede na povprečje predhodnega leta, medtem ko se je v predelovalnih dejavnostih povečal za 7%.

Industrijska proizvodnja se je v Obdelavi in predelavi lesa leta 1997 zmanjšala kar za 27,7% glede na povprečje preteklega leta. V letu 1998 je zabeležena 3,2% rast obsega industrijske

proizvodnje glede na leto 1997, vendar pa je v letu 1999 prišlo do ponovičnega padca obsega industrijske proizvodnje v Obdelavi in predelavi lesa. V letu 2000 je zabeležena ponovna rahla rast v obsegu 1,6% glede na preteklo leto.

V Proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih je v letih 1997 in 1998 obseg industrijske proizvodnje rasel relativno hitro in sicer 16,7% in 10,1% glede na povprečja preteklih let. Kasneje pa je prišlo do naglega padca obsega industrijske proizvodnje in sicer leta 1999 5,1% in leta 2000 2,0%. Tako je bila rast obsega industrijske proizvodnje v Proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih v letih 1997 in 1998 visoko na povprečjem vseh predelovalnih dejavnosti, v naslednjih dveh letih je bil padec obsega industrijske proizvodnje precej nižji od povprečja v predelovalnih dejavnostih.

Tabela 3: Indeksi zaposlenosti, december 2000

	<u>I-XII 97</u>	<u>I-XII 98</u>	<u>I-XII 99</u>	<u>I-XII 00</u>
	<u>I-XII 96</u>	<u>I-XII 97</u>	<u>I-XII 98</u>	<u>I-XII 99</u>
D Predelovalne dejavnosti	96,8	98,1	96,5	98,1
DD Obdelava in predelava lesa	93,6	99,4	96,4	96,9
DN 36 Proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti	97,8	95,2	94,9	98,0

Vir: Informacija o poslovanju lesne industrije 2000, Tabela 2.

Zaposlenost se je v letih od 1997 do 2000 v predelovalnih dejavnostih konstantno zmanjševala glede na povprečja prejšnjih let. V letih 1997 in 1999 se je zaposlenost zmanjšala za 3,2% in 3,5%, v letih 1998 in 2000 pa se je zaposlenost zmanjšala enako veliko in sicer za 1,9% glede na povprečja preteklih let.

Padec zaposlenosti v Obdelavi in predelavi lesa je bila ponovno večja v letih 1997 in 1999, v letu 1998 je bil padec zaposlenosti le 0,6%, leta 2000 pa spet nekoliko večji in sicer 3,1%.

V Proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih je večji padec zaposlenosti zaznati v letih 1998 in 1999 (4,8% in 5,1%) v letih 1997 in 2000 pa se padec zaposlenosti giblje okoli 2% glede na povprečja prejšnjih let.

Stagnacijo obsega proizvodnje v predelovalnih dejavnostih je spremljal tudi proces zmanjševanja zaposlenosti v vseh treh področjih.

Tabela 4: Indeksi produktivnosti, december 2000

	<u>I-XII 97</u>	<u>I-XII 98</u>	<u>I-XII 99</u>	<u>I-XII 00</u>
	<u>I-XII 96</u>	<u>I-XII 97</u>	<u>I-XII 98</u>	<u>I-XII 99</u>
D Predelovalne dejavnosti	103,5	105,9	103,6	109,1
DD Obdelava in predelava lesa	77,2	103,8	98,9	104,9

DN 36 Proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti	119,3	115,7	100,0	100,0
--	-------	-------	-------	-------

Vir: Informacija o poslovanju lesne industrije 2000, Tabela 2.

Produktivnost je v predelovalnih dejavnostih od leta 1997 do 2000 vseskozi rasla. Najbolj se je produktivnost povečala leta 2000 in sicer za 9,1%, najmanj pa se je povečala leta 1997 in sicer za 3,5%.

V Obdelavi in predelavi lesa je produktivnost leta 1997 padla za visokih 22,8% glede na povprečje preteklega leta, leto kasneje je prišlo do rahlega porasta produktivnosti in sicer za 3,8%, temu je sledil ponoven padec za 1,1% v letu 1999. Produktivnost se je v letu 2000 povečala za 4,9% glede na leto 1999, vendar je bila raven produktivnosti v tem letu višja od produktivnosti leta 1997 za 7,6%.

Proizvodnja pohištva in druge predelovalne dejavnosti so v letih 1997 in 1998 beležile visoko rast produktivnosti in sicer 19,3% ter 15,7%, kar je bilo visoko nad povprečjem vseh predelovalnih dejavnosti. V letih 1999 in 2000 pa se produktivnost glede na pretekla leta ni spremenila in je bila v povprečju leta 2000 na ravni produktivnosti iz leta 1998.

Tabela 5: Blagovna menjava lesne industrije 1997-2000. Izvoz-kriterij: dejavnost blaga v 1000 USD

	1997	1998	1999	2000	indeks 00/99
D Predelovalne dejavnosti	332.777	349.770	318.822	307.492	96,4
DD Obdelava in predelava lesa	464.765	560.711	608.262	580.813	95,5
DN 36 Proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti	547.540	642.451	685.956	664.109	96,8
DD 20 + DN 36.1	797.542	910.481	927.084	888.305	95,8
DD 20 + DN 36	830.317	992.221	1.004.778	971.601	96,7
Slovensko gospodarstvo	8.368.870	9.050.552	8.545.938	8.731.466	102,2

Vir: Informacija o poslovanju lesne industrije 2000, Tabela 3.

Izvoz je v predelovalnih dejavnostih leta 1997 in 1998 rasel, v letu 1999 pa je začel padati. Padec se je nadaljeval tudi v letu 2000. Tako je indeks rasti izvoza leta 2000 glede na preteklo leto znašal - 3,6%. V Obdelavi in predelavi lesa je bila rast izvoza zabeležena v treh letih zaporedoma in sicer od 1997 do 1999. Leta 2000 pa se je izvoz zmanjšal in sicer za indeks - 4,5% glede na preteklo leto. Enako se je dogajalo pri Proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnostih. Od leta 1997 do 1999 je bila zabeležena rast izvoza, v letu 2000 pa je prišlo do padca izvoza in sicer za 3,2% glede na preteklo leto. Podobne ugotovitve veljajo tudi za Obdelavo in predelavo lesa ter Proizvodnjo pohištva skupaj in sicer je bila v prvih treh

letih zabeležena rast izvoza, leta 2000 pa je prišlo do padca izvoza glede na prejšnje leto in sicer za 4,2%.

Padec izvoza v vseh naštetih dejavnostih ni bilo v skladu z rastjo izvoza celotnega slovenskega gospodarstva, ki je v letu 2000 beležilo 2,2% rast izvoza glede na preteklo leto. Je pa opaziti padec izvoza v celotnem gospodarstvu v letu 1999, kar pa ne velja za dejavnosti Obdelava in predelava lesa ter Proizvodnja pohištva in druge predelovalne dejavnosti.

3.6. SWOT ANALIZA PANOGE LESARSTVA

Tabela 6: Swot analiza panoge

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">■ surovinska samozadostnost■ tradicija in specifična znanja■ velike rezerve pri povečevanju bruto dodane vrednosti■ bližina nekaterih potencialnih trgov■ nekaj že zelo uspešnih podjetij■ visoka zavest o potrebnosti lesne industrije in gozdarstva■ visoka stopnja strokovnosti pri negovanju in vzgoji gozdov	<ul style="list-style-type: none">■ programska specializacija in inoviranje proizvodov■ izobraževanje delavcev, skupni nastopi podjetij v tujini■ vlaganja v tehnološko posodobitev■ organizacijsko preoblikovanje■ vključevanje Slovenije v EU■ uveljavitev okoljskega pristopa v poslovanju podjetij
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none">■ programska specializacija in inoviranje proizvodov■ izobraževanje delavcev, skupni nastopi podjetij v tujini■ vlaganja v tehnološko posodobitev■ organizacijsko preoblikovanje■ vključevanje Slovenije v EU■ uveljavitev okoljskega pristopa v poslovanju podjetij	<ul style="list-style-type: none">■ konkurenca iz Vzhodne Evrope, Rusije in Daljnega vzhoda■ neuspeh pri razvijanju novih izdelkov■ nizka stopnja sodelovanja in medsebojnega zaupanja pri proizvajalcih■ intenzivno nadomeščanje lesa z drugimi materiali

Vir: Strategija razvoja slovenskega lesarstva, 2000, str. 54.

3.7. PREDSTAVITEV PODJETJA NOOS d.o.o.

3.7.1. KRONOLOGIJA PODJETJA

Podjetje je bilo ustanovljeno 28.11.1989 z imenom "NOOS", marketing inženiring, d.o.o. Ljubljana, Splitska 5. Ustanovitelja sta bila Marjan Novak in Dagmar Novak - Kunaver. Osnovni kapital družbe je znašal 20.000 dinarjev (Pogodba o ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo, 1989). S poslovanjem je podjetje pričelo 22.1.1990, ko je bilo vpisano v sodni register registrskega sodišča pri Temeljnem sodišču v Ljubljani. Zaposlen je bil samo en delavec, ki je bil direktor in lastnik obenem. Podjetje je že v začetnem obdobju imelo dokaj široko registrirano dejavnost. Pretežno se je ukvarjalo s trgovino na veliko, posredništvom in uvozom blaga široke potrošnje, ki ga je plasiralo na trgih bivše Jugoslavije.

V statutu podjetja z dne 30.1. 1990 je skupščina družbenikov sprejela tudi predmet poslovanja podjetja:

- trgovina na debelo ter trgovina v tranzitu z živilskimi in neživilskimi proizvodi,
- ekonomske, organizacijske in tehnološke storitve,
- storitve na področju prometa blaga in storitev,

- gradbeni inženiring,
- posredovanje pri prometu premičnin in nepremičnin,
- zastopanje domačih in tujih podjetij,
- zunanja trgovina z živilskimi in neživilskimi proizvodi.

Vir: Statut podjetja NOOS d.o.o., 1990.

Širitev poslovanja je zahtevalo več ljudi. Strategija podjetja je zahtevala izredno pozornost na likvidnostna sredstva in večanje obratnega kapitala, ki ga ob ustanovitvi ni bilo. Podjetje ni zaposlovalo svoje predstavnike po posameznih republikah bivše Jugoslavije, temveč je s sodelavci podpisovalo pogodbe o honorarnem delu ali o poslovnem sodelovanju, če so imeli pravno podlago.

S tem ko je podjetje plačevalo pogodbene zneske po plačani realizaciji poslov, se je izognilo pretiranemu črpanju finančnih virov in zato ni najemalo nobenih kreditov. V prvem letu poslovanja je bilo veliko možnosti za sorazmerno veliko rast prometa, saj je bilo tedaj veliko povpraševanja po uvoženem blagu. Proti koncu leta pa so se že pojavili znaki prihajajočega finančnega kolapsa bivše države, posledična nelikvidnost gospodarstva in trgovine. Podjetje je tedaj vse moči usmerilo v iskanje novega izvoznega artikla in novega tujega partnerja.

Leta 1992 je podjetje registriralo spremembo razširitve dejavnosti v notranjem in zunanjem prometu. Sklenilo je tudi prvi izvozni posel za podjetje Beaveystock iz Londona. Mesec dni kasneje je že podpisalo pogodbo o šestmesečni dobavi bukove hlodovine I. in II. kvalitete. Omenjeno hlodovino je nabavljalo iz tedanje Republike BIH, konkretno od Gozdnega gospodarstva iz Bosanske Gradiške. Posel je zagotavljal stabilen in redni pritek denarja. Počasi se je umikalo iz domače prodaje in vsa razpoložljiva sredstva vlagalo v večanje nabave lesa.

Ker je moralo podjetje kupovati tudi boljšo in dražjo kvaliteto lesa, je šel ves dobiček v zalogo izredno kvalitetne hlodovine. Podjetje je bilo pred odločitvijo ali prodati hlodovino italjanskim kupcem ali hlodovino predelati in prodati kot polproizvod v obliki suhih elementov višje kakovosti.

Podjetje se je odločilo za drugo varianto in kmalu se je pokazalo, da je možni kupec polizdelkov iz bukovega lesa isti kupec, ki je kupoval hlodovino in jo predeloval v slovenskem podjetju Novoles Straža.

Ker je bil tuji kupec zadovoljen z realizacijo pogodb, je podjetje NOOS d.o.o. brez velikih težav podpisovalo pogodbe za polizdelke, ki jih je podjetje dajalo v izdelavo podjetjem in večjim obrtnikom. Naročila so se večala, tako da je prišla zahteva od tujega partnerja, da podjetje postavi lastno proizvodnjo.

Leta 1993 je podjetje pri Temeljnem sodišču v Ljubljani registriralo povečanje osnovnega kapitala na 2.002.000,00 SIT. Istega leta je lastnik podjetja odkupil večje zemljišče, na katerem

se je leto pozneje pričela gradnja Poslovno stanovanjskega objekta, s 1100 m² pokrite površine.

Leta 1995 je pričela proizvodnja poskusno obratovati in podjetje je zaposlilo prve delavce v proizvodnji. Skoraj vse stroje je kupilo v paketu od enega dobavitelja in za to najelo kredit v vrednosti 150 000 DEM pri BankAustria v Ljubljani. Odplačilna doba kredita je bila 5 let z enim letom maratorija na odplačilo glavnice.

Žal so se lastniki našega angleškega podjetja Baveystock odločili, da podjetje prodajo v celoti. Posledica te odločitve je bila prekinitev naročil čez slabo leto. Podjetje je moralo izpolniti zadnja naročila v celoti, plačilo pa je kril avans našega partnerja, kot pomoč pri gradnji proizvodnje.

Naslednji dve leti se je podjetje težko prebijalo skozi plačilno nedisciplino domačih naročnikov bukovih polizdelkov in odplačevalo kredite, dokler ni navezalo stike s podjetjem Salco d.o.o. iz Ljubljane, ki je bil posrednik za francosko-angleškega kupca. Pričela se je proizvodnja masivnega bio pohištva iz bukovega lesa. Na začetku so bila naročila v manjših količinah in za manj zahtevne izdelke, kasneje pa v vedno večjih serijah in višji kvaliteti. Kredit za stroje se je predčasno izplačal leta 1999, zaradi pričakovanih neugodnih posledic uvedbe DDV na plačilno sposobnost podjetja.

Leta 2000 je podjetje registriralo spremembo imena firme, osnovnega kapitala, deleža, uskladiitev dejavnosti in spremembo zastopnikov. Ime podjetja se skrajša na NOOS inženiring d.o.o., osnovni kapital poveča na 3.000.000,00 SIT, razširi registracijo dejavnosti na 148 različnih dejavnosti in imenuje oba sinova za namestnika direktorja podjetja. V letu 2000 francosko-angleški kupec ne obnovi posredniške pogodbe s podjetjem Salco d.o.o. in sklene direktne letne pogodbe s tremi proizvajalci, eno od teh je tudi podjetje NOOS d.o.o.. Posledica rednih nakazil iz tujine vpliva na intenzivnejše investiranje v stroje in dokončanje objekta.

V vseh letih poslovanja podjetje posluje brez izgub in je vedno v A1 boniteti pri poslovnih bankah, kar je omogočalo najemanje ugodnih kratkoročnih kreditov. Podjetje je zagotavljalo redna izplačila osebnih dohodkov in prispevkov, kot tudi odplačil kreditov in redno poravnavo obveznosti dobaviteljem. To se odraža tudi na ugledu podjetja. Odprta so mu vrata pri vseh finančnih institucijah ter domačih in tujih dobaviteljih repromateriala in surovin.

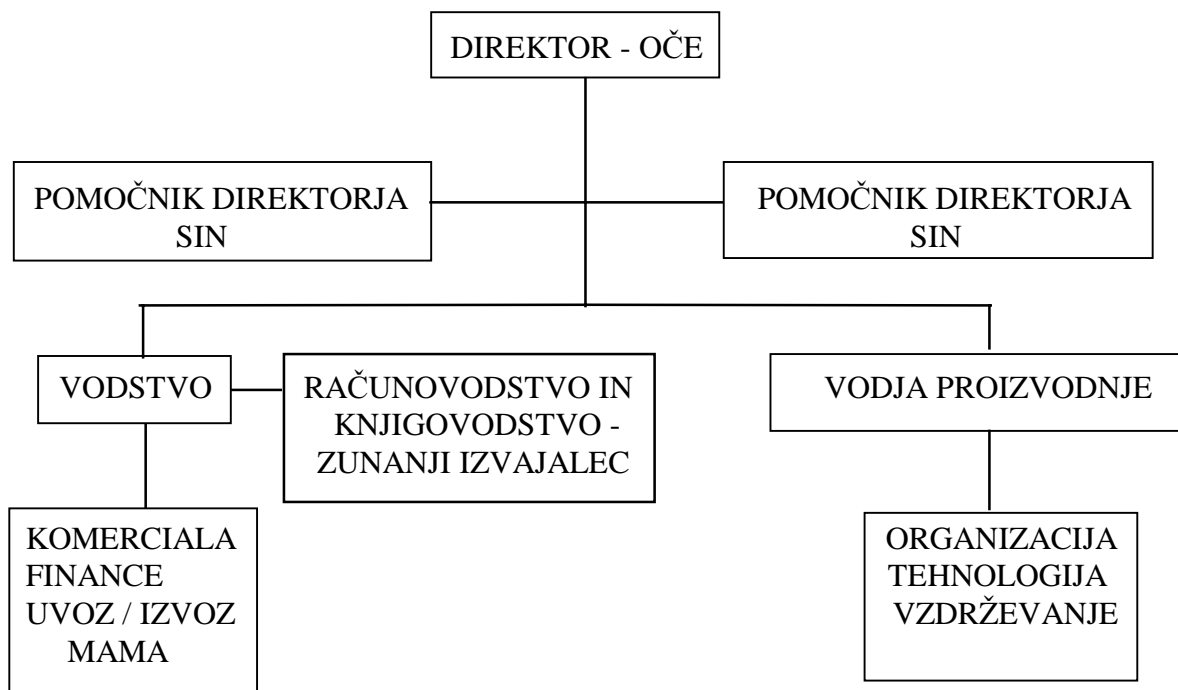
3.7.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijsko strukturo podjetja NOOS d.o.o. delimo v vodstveni in proizvodni del. V vodstvu, ki ga predstavlja celotna družina, se odvijajo vsa upravna, komercialna in druga organizacijska dela. Oče je direktor, sinova imenovana za pomočnika direktorja, mama pa skrbi za izvozne in druge dokumente, nabave repromateriala, itd. Naloge knjiženja in računovodske storitve so dane v izvajanje drugemu privatnemu podjetju, ki je specializirano za opravljanje tovrstnih storitev.

Vodstvo podjetja skrbi za oblikovanje poslovne politike in strategij ter njihovo organizacijo in izvrševanje. Vodstvo skrbi:

- za komercialne posle
- za finančne posle
- za uvozne in izvozne posle
- za stike s strankami

Slika 3: Organizacijska struktura podjetja NOOS d.o.o.



Proizvodnji del skrbi za primerno raven tehnologije. Kljub temu da je v proizvodnji imenovan vodja proizvodnje, pa večino odločitev še vedno sprejema direktor podjetja. V uporabi so stroji v povprečju z malo let delovne dobe.

Naslednje naloge proizvodnega dela pa so vzdrževanje objekta ter prejemanje in izvrševanje naročil. Pri tem gre poudariti predvsem organizacijo proizvodnje, ki lahko močno prispeva k boljšemu, hitrejšemu in racionalnejšemu delu.

3.7.3. PROIZVODNI PROGRAM

Proizvodnji program je usmerjen v proizvodnjo masivnega bukovega bio pohištva. Izhaja iz primarnega dela proizvodnje in predelave bukovega lesa t.i. žaganega lesa.

V grobem se proizvodnji program deli v dva dela:

- priprava lesa in primarna (strojna) obdelava lesenih elementov
- izdelava pohištva in priprava za odpremo

V prvem delu se iz žaganega lesa pripravi grobe, neobdelane, lesene elemente. To dosežemo z dolžinskim in širinskim prižagovanjem. Tako dobimo elemente različnih dimenzij. Les mora biti pravilno posušen. Zato žagan les pred vstopom v proizvodnjo pustimo v sušilnici za cel teden. Pri temperaturi od 40 -50 stopinj Celzija les izgubi vlago na okoli 8- 12 %. Vse elemente kasneje obdelamo s štiristranskim skobeljnim strojem. Elemente obdelamo tudi s strojem za brušenje, tako da dobimo gladek element, del pohištva. Tak izdelek lahko prodamo naprej ali pa nadaljujemo proces obdelave.

V drugem delu proizvodnega procesa se elemente obdela s strojem za vrtanje lukenj in drugih vreznin, ki so potrebne za sestavljanje pohištva. Ostre zunanje robove odpravimo z rahlim brušenjem na brusnih krtačah. Tako preprečimo možnost poškodb uporabnika. Za zaščito pred zunanji vplivi elemente premažemo z lanenim oljem, ki je bistvo bio pohištva. S tem pohištvu ohranimo naravne barve in elementi so pripravljene za sestavljanje. Zadnja faza je združena v sestavljanje elementov v pohištvo in pakiranje v kartonske škatle. Proizvod je tako pripravljen za odpremo.

3.7.4. PRODAJNI TOKOVI

Podjetje je v prvih letih poslovanja z lesom prodajalo tujemu kupcu in domačim proizvajalcem pohištva le bukove polproizvode. Kasneje je podjetje prešlo z nakupi strojne opreme na višjo tehnološko raven, ki je že omogočala nadaljno obdelavo polproizvodov. Tako je začelo ustvarjati višjo dodano vrednost in to je pomenilo izdelavo končnega pohištva.

Ostala sta dva prodajna tokova. Prvi je prodaja bukovih polproizvodov domačim proizvajalcem pohištva, ki počasi upada. Drugi prodajni tokovi so usmerjeni v izvoz končnih izdelkov. Ciljni trgi so predvsem države EU še posebej Anglija in Francija ter v prihodnosti Severna Amerika. Razlog je v tem, ker poleg večje dodane vrednosti dosegamo na tujih trgih dokaj stabilna in predvsem dolgoročna naročila v večjih količinah, ki pa so ob dobri kvaliteti proizvodov tudi vedno plačana. Zavarovati pa se moramo pred popolno odvisnostjo pred enim samim velikim kupcem. Lahko se zgodi, da kupec zasede s svojimi naročili skoraj vse proizvodne kapacitete podjetja, kasneje pa začne z zniževanjem cen, ko je podjetje že popolnoma odvisno od tega posla.

3.7.5. NABAVNI TOKOVI

Nabava v podjetju je različna:

- Nabava surovine t.i. bukovega žaganega lesa je sezonskega značaja. Svež bukov les se kupuje v mesecih od novembra do marca, da se zagotovi dovolj visoko kvaliteto proizvodov v prihodnosti. Zato se v teh mesecih nabavlja svež žagan les na zalogo v Sloveniji, predvsem v bližini samega proizvodnega objekta. V kolikor se kasneje pojavijo večja naročila od pričakovanih, pa se kupuje že zračno suh les v večjih žagarskih obratih v Sloveniji, Hrvaškem in BIH.

- Drugi del je nabava repromateriala, ki je potreben za končno proizvodnjo pohištva. Podjetje je povezano s specializiranimi trgovinami na veliko in drobno, ki skrbijo za redno zalogo drobnega materiala. Del okovja pa zaradi zahtev kupca tudi sami uvažamo.

3.7.6. KADRI

Neki slovenski svetovalec za kadre je malo za šalo malo zares izjavil, da se mala podjetja s kadrovskimi problemi obračajo nanje šele, ko jim zmanjka družinskih članov (Vadnjal, 1994, str. 38).

V vodstvu podjetja NOOS d.o.o. dela cela družina redno in občasno. 4 člani opravljamo vsa dela, zato podjetje ne zaposluje zunanjih ljudi na tem področju.

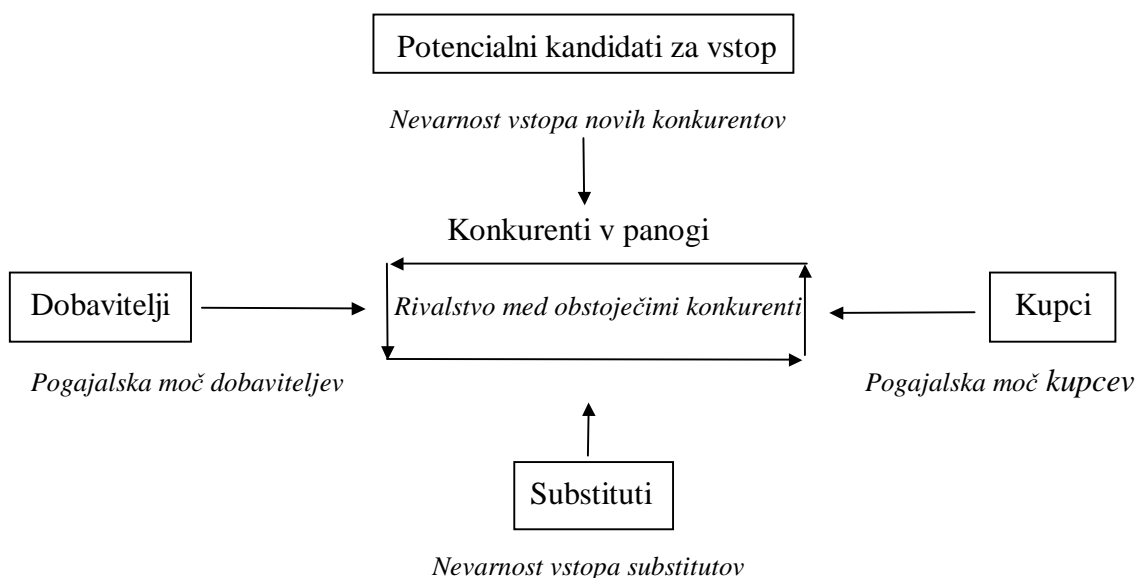
V proizvodnem objektu pa podjetje zaposluje predvsem kvalificirane mizarje in delavce z drugimi poklici. Način kadrovanja sloni na sistemu samoizločanja. Tako se vse kandidate in zainteresirane delavce sprejme na poskusno delo. Kasneje se sami odločijo o zaposlitvi. Pomembna dejavnika pa sta zadovoljstvo z vrsto dela in plačilo. V zadnjih letih se je v podjetju obdržalo 6 stalnih delavcev, ki se ne menjajo. Ostali prihajajo in odhajajo vendar je fluktuacija kadrov nizka.

Podjetje pa je usmerjeno tudi v iskanje novih mladih kadrov. Te pridobiva predvsem v mladih učencih in študentih iz okolice, ki obiskujejo lesne ter druge šole in v prostem času opravljajo osebno prakso za plačilo.

3.8. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA NOOS d.o.o.

Pri analiziranju ožjega okolja podjetja je primerno izdelati najprej oceno privlačnosti panoge.

Slika 4: Analiza ožjega okolja podjetja po Porterju



Vir: Pučko, 1999, str. 127.

Panoga predstavlja okolje, ki neposredno vpliva na delovanje sorodnih grupacij podjetij. V njem se oblikujejo konkurenčne silnice, ki jih opredeljujejo strukturne značilnosti posamezne panoge. Po Porterju (glej Sliko 4, na str. 30) so konkurenčne silnice v panogi odvisne od naslednjih petih določljivk: nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, pogajalske moči dobaviteljev podjetjem v panogi, nevarnosti pojava nadomestkov ali substitutov proizvodom ali storitvam v panogi, pogajalske moči kupcev proizvodov ali storitev v panogi in stopnje rivalstva med konkurenti v panogi (Pučko, 1999, str. 126).

1. Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Panoga lesarstva je v Sloveniji zelo razvita, vendar poslovni podatki panoge kažejo na slabo finančno stanje. Zato je nevarnost, da bi se podjetja iz drugih panog selila v lesno zelo majhna. Velika lesna podjetja, ki so delovala v času pred desetimi leti so ali propadla ali razpadla na manjša podjetja ali pa se še vedno borijo za obstanek na trgu. Proces propada in razpada podjetij se počasi ustavlja. Zaradi tega je že v preteklosti nastalo veliko privatnih podjetij, ki že delujejo na trgu in je zato vstop takih novih podjetij manj verjeten. Za vstop v panogo je potrebno veliko investicijskih sredstev, kvalificirana delovna sila in obvladovanje stroškov. Še posebej pri nastopu na trgu z ekonomijo obsega.

Zakonskih ovir v Sloveniji praktično ni, veljajo pa v lesarstvu visoki pogoji za doseg pravih prodajnih kanalov.

2. Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi

Konkurentov podjetju NOOS d.o.o. v panogi je veliko. Večina se ukvarja s trenutno težkim položajem na trgu. Rast trga ni zadovoljiva zaradi razmer na evropskem in svetovnem trgu. Zato je težko poslovati in konkurirati za nove posle še posebej, če konkurenti nastopajo s cenami, ki ne zagotavljajo primerne razvoja podjetja.

Tako se zgodi, da podjetje dobi posel in čez čas kupca obvesti o višjih stroških za izdelek in zaprosi za povišanje cen. V kolikor ne pride do povečanja, pa se proizvajalec v največji meri odloči za slabšo kvaliteto materiala in izdelkov. Problematika lesne dejavnosti je predvsem v potrebnem velikem času priprav in izdelave zahtevanih naročil s strani v večini tujega kupca. Tako se kupci dostikrat ujamejo v lastno past, ki jo predstavlja proizvajalec z najnižjimi cenami. Ker je naše podjetje majhno družinsko, skrbimo za kvaliteto naših izdelkov in poskušamo poslovati z enakimi cenami čim daljši čas v prihodnost.

3. Nevarnost pojava novih substitutov

Substitut za les ne obstaja. Pojavlja se vse več plastičnih in kovinskih izdelkov, ki imajo tudi funkcijo klasičnih izdelkov iz lesa. Vendar pa se v pohištvu pojavljajo v večini le dodatki k lesu. Tako imamo lesni izdelek z dodatkom iz kovine ali plastike.

Večina izdelkov, ki jih proizvajamo sami, pa so izključno iz lesa in se do sedaj še niso pojavili v katerikoli drugi obliki. Predvsem imam v mislih klasične kuhinjske mize, police, omare, ...

4. Pogajalska moč kupcev

Kupec je najpomembnejši člen v vsakem poslu. Podjetje NOOS d.o.o. v večini ne prodaja izdelkov končnim potrošnikom, ampak večjim slovenskim in tujim trgovcem. Poslovanje je lažje, ker je število kupcev majhno in je komunikacija z njimi lahko bolj direktna. Imamo več možnosti za vidnejšo predstavitev argumentov in dosego naših ciljev. Po drugi strani pa je odvisnost od le nekaj kupcev lahko zelo nevarna.

Vendar pa velikim trgovcem vse več pomeni njihova marža. Pogosto prihaja do sprememb cen, kar je v večji meri vzrok za menjavo dobavitelja. Samih stroškov za zamenjavo dobavitelja ni veliko, lahko pa kupcem vzame veliko časa.

5. Pogajalska moč dobaviteljev

Žagan les se na slovenskem trgu kupuje po cenah, ki so vsem dobro znane. Večjih odstopanj si prodajalci ne morejo privoščiti. Ostali material, ki ga vgrajujemo v naše izdelke, pa kupujemo v večini pri manjših slovenskih trgovcih, ki so sami prisiljeni biti konkurenčni na trgu. Nekaj materiala pa tudi uvozimo iz tujine.

3.9. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Računovodski izkazi oziroma bilance so osnova za izdelavo letnih ocen poslovanja podjetij ter so najzanesljivejši vir informacij najvišjemu poslovodstvu, nadzornim organom in lastnikom podjetij ter ostalim zainteresiranim subjektom (Mramor, 1993, str. 153). Izkaz uspeha in bilanco stanja (glej v Prilogi, Tabela 1 in 2).

3.9.1. KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Omeniti je treba uporabo cen kot deflatorjev pri ugotavljanju realnih vrednosti različnih nominalnih kategorij. Inflacijska stopnja je eden osnovnih kazalcev stanja gospodarstva. Mesečni indeks cen na drobno se je v Sloveniji vse do konca leta 1997 uporabljal kot indikator inflacijske stopnje, nato pa ga je nadomestil indeks cen življenjskih potrebščin (Bregar, 2000, str. 81). V tabeli 7 sem kot deflatorje po potrebi (*) uporabljal naslednje inflacijske stopnje: 109,1 za leto 1997, 107,9 za leto 1998, 106,6 za leto 1999 in 108,9 za leto 2000 (Statistični letopis RS 2000, str. 520).

Tabela 7: Kazalci uspešnosti poslovanja podjetja NOOS d.o.o.

KAZALEC	LETO				PANOGA 2000
	1997	1998	1999	2000	
1. <i>Prodaja (v 000 SIT) *</i>	52.775	44.602	52.201	67.203	200.625.803
Podatki kažejo realno gibanje prodaje podjetja NOOS d.o.o. Iz podatkov je razbrati velik padec prodaje v letu 1998 za 16,4 %, leta 1999 pa je prodaja ponovno narasla za slabih 16 %. V letu 2000 je bila realno prodaja največja in sicer kar za 52 % višja kot leta 1998 in sicer dobrih 67 mio tolarjev.					

(nadaljevanje tabele)

2. Prodaja na zaposlenega (v 000 SIT) *	10.555	11.150	8.700	11.200	10.080
<i>prodaja / število zaposlenih</i>					
Podatki prodaje na zaposlenega podjetja NOOS d.o.o. kažejo gibanje okoli vrednosti 10.000 tolarjev na zaposlenega. V letu 1997 je bilo povprečno 5 zaposlenih, leto kasneje je prodaja močno padla, in s tem zaposlenost za enega, leta 1999 in 2000 sta bila v podjetju zaposlena 2 več. Kazalec je bil leta 2000 za 11,1% višji od panožnega.					
3. Čisti dobiček ali izguba na zaposlenega (v 000 SIT) *	319	201	543	194	560
<i>čisti dobiček ali izguba / število zaposlenih</i>					
Podjetje ni delniška družba, zato je pomembnost dobička za lastnike toliko manjša. Realno je bil dobiček na zaposlenega najmanjši leta 2000, čeprav je bil še vedno višji od panožnega. Razlog je predvsem v velikem povečanju gibljivih sredstev. Največji dobiček na zaposlenega pa je podjetje doseglo leta 1999.					
4. Stroški dela na zaposlenega (v 000 SIT) *	2.016	1.812	1.670	2.014	2.286
<i>stroški dela / število zaposlenih</i>					
Stroški dela na zaposlenega so realno padali od leta 1997 do 1999, tako da so bili najnižji stroški leta 1999 in sicer za 20,7 % nižji od leta 1997. Leta 2000 pa so se stroški dela na zaposlenega povečali in dosegli realno raven stroškov iz leta 1997. Približali so se tudi povprečju stroškov dela na zaposlenega v panogi.					
5. Gospodarnost					
A) Celotna gospodarnost	1,030	1,022	1,056	1,022	0,994
<i>skupni prihodki / skupni odhodki</i>					
S kazalcem celotne gospodarnosti ugotavljamo ali je podjetje poslovalo s pozitivnim ali negativnim poslovnim izidom. Vidimo, da je podjetje NOOS d.o.o. v vseh štirih letih poslovalo z dobičkom. Leta 1998 in 2000 je podjetje doseglo enako stopnjo gospodarnosti. Panoga pa je v letu 2000 poslovala z izgubo.					
B) Gospodarnost iz poslovanja	0,985	1,017	0,858	1,013	1,008
<i>prihodki iz poslovanja / odhodki iz poslovanja</i>					
Gospodarnost iz poslovanja kaže na stanje poslovanja osnovne dejavnosti podjetja. Leta 1997 in 1999 je podjetje poslovalo z izgubo v osnovni dejavnosti in doseglo dobiček z drugimi kompletnetarnimi dejavnostmi. V letih 1998 in 2000 je poslovalo z dobičkom in sicer v zadnjem letu nad povprečjem panoge.					
6. Donosnost kapitala (%)	10	4,8	16,2	5,5	1,2
<i>čisti dobiček ali izguba /</i>					

kapital

(nadaljevanje tabele)

Donosnost kapitala je bila v vseh štirih letih pozitivna. Višja je bila v letih 1997 in leta 1999, ko je dosegla najvišjo raven v vseh štirih letih. V primerjavi z letom 1998 je bila višja za 11,4 odstotnih točk. V letih 1998 in 2000 je znašal kazalec okoli 5 %. Panoga je v letu 2000 beležila rahlo pozitivno donosnost kapitala. V razvitih tržnih ekonomijah znaša donosnost na vloženi kapital približno 15 %, kar je lahko cilj podjetja NOOS.					
7. Donosnost sredstev (%) <i>čisti dobiček ali izguba / sredstva</i>	3,2	1,9	7,5	1,7	0,6
Kazalec donosnosti sredstev kaže uspešnost uporabe sredstev podjetja ne glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila sredstva porabljena. Najvišjo donosnost sredstev je podjetje doseglo leta 1999, ko je podjetje doseglo najvišji dobiček, najnižjo pa leta 2000, ko je dobiček že padel.					
8. Donosnost prihodkov iz poslovanja (%) <i>čisti dobiček ali izguba / prihodki iz poslovanja</i>	3	1,8	6,2	1,7	0,5
Kazalec donosnosti prihodkov iz poslovanja je merilo sposobnosti oziroma učinkovitosti najvišjega poslovodstva podjetja. Kazalec se je v vseh letih gibal nad 1 in je leta 1999 dosegel nivo, ki pomeni, da je podjetje za vsakih 100 tolarjev prodaje doseglo 6,2 tolarja čistega dobička. Raven panoge je bila leta 2000 pri 0,5.					

Vir: Letna poročila o poslovanju podjetja NOOS d.o.o. za leta 1997, 1998, 1999 in 2000.

3.10. SWOT ANALIZA PODJETJA NOOS d.o.o.

S pomočjo rezultatov sem pripravil swot analizo za domače podjetje.

Tabela 8: Swot analiza podjetja NOOS d.o.o.

PREDNOSTI <ul style="list-style-type: none">■ družinsko podjetje■ skrb za kvaliteto■ visok delež investicijskih projektov■ zdravo finančno stanje■ izredni odhodki padajo nominalno■ nizka fluktuacija zaposlenih	SLABOSTI <ul style="list-style-type: none">■ nihanje prodaje■ nivo prodaje■ premajhna zadolženost■ nihanje gospodarnosti poslovanja■ preveč zalog
PRILOŽNOSTI <ul style="list-style-type: none">■ odpiranje novih trgov za nakupe surovine■ vstop Slovenije v EU■ novi prodajni trgi■ sodelovanje z drugimi manjšimi podjetji in skupen nastop na trgih■ proizvodnja nove linije izdelkov■ verjetnost novih konkurentov v	NEVARNOSTI <ul style="list-style-type: none">■ prevelika odvisnost od enega kupca■ zniževanje cen■ konkurenca drugih podjetij doma in v tujini■ sklepanje poslov s slabimi kupci■ kvalificirana delovna sila■ konkurenca ostalih proizvajalcev■ visoki stroški delovne sile in surovine

3.11. GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE

Porter izpostavlja osnovne poslovne strategije na treh nivojih. Kot jih imenuje, so to vsesplošno stroškovno vodenje, diferenciacija in osredotočenje na tržne vrzeli, kamor spadata fokus na diferenciacijo in fokus na nizke stroške (Upton, 2001, str. 70).

Slika 5: Generične strategije po Porterju

		RELATIVNA KONKURENČNA PREDNOST	
		Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Položaj z nizkimi stroški
STRATEŠKI CILJI	Celotna panoga	DIFERENCIACIJA	VODENJE GLEDE NA STROŠKE
	Tržni segment	OSREDOTOČENJE NA Fokus na diferenciaciji	TRŽNE PRAZINE Fokus na nizkih stroških

Vir: Pučko, 1999, str. 206.

Podjetja uporabljajo strategiji vsesplošno vodenje v stroških in diferenciacijo, za industrijo ali za določen del trga. Strategijo fokusa na tržne vrzeli pa podjetja uporabljajo za zelo ozko specializirana področja. Teorijo so kasneje empirično preverili tudi drugi raziskovalci in dodali nove strategije konkurenčnih prednosti pred drugimi podjetji v panogi. Tako Ireland in Hitt ugotavljata, da ima lahko časovna strategija vpliv na poslovanje hitro rastočih podjetij (Upton, 2001, str. 70).

Za uspešno poslovanje mora vsako podjetje po Porterju izpeljati vsaj eno generično poslovno strategijo. Drugače podjetje obtiči sredi konkurenčnega trga brez izoblikovane konkurenčne prednosti in je s tem njegovo poslovanje neoptimalno. Kakorkoli že, pa se lahko zgodi tudi to, da podjetja z nizkimi stroški in visoko diferenciacijo hkrati dosežejo velik uspeh na svojih trgih. Dokazi za to so podjetja, kot npr. Toyota, Nissan, itd. (Hunger, 1996, str. 188).

Za uspeh posamezne konkurenčne strategije ni garancije in nekaj podjetij, ki so eno od Porterjevih strategij izvedla uspešno, trdijo, da je pritisk konkurence prevelik in da je njihovo upanje v ohranitev svojega položaja vse manjše. Obstajajo tveganja in pasti (glej Sliko 6, na str. 36), ki lahko doletijo podjetja z določenimi strategijami. Tako mora na primer podjetje, ki sledi strategiji diferenciacije, zagotoviti, da višja cena izdelka, ki jo zaračunava za izdelek višje kakovosti, ni previsoko nad ceno konkurenčnega izdelka. Drugače kupec pri nakupu ne upošteva dejstva višje cene za višjo kvaliteto (Hunger, 1996, str. 188).

Slika 6: Tveganja generičnih poslovnih strategij

Tveganja pri vodenju v stroških	Tveganja pri diferenciaciji	Tveganja pri fokusu na tržne praznine
Stroškovno vodstvo ni obstojno: - Konkurenti posnemajo - Tehnologija se spreminja - Druge osnove za stroškovno vodstvo se spremenijo	Vodstvo v diferenciaciji ni obstojno: - Konkurenti posnemajo - Osnove diferenciacije postanejo za kupce manj pomembne	Strategija tržnih vrzeli je posnemana: Ciljni trg postane strukturno nezanimiv: - Struktura izgine - Povpraševanje pade
Razlike v diferenciaciji izginejo	Razlike v stroških izginejo	Ciljni konkurenti preplavijo trg: - Tržne razlike proti drugim trgov izginejo - Prednosti široke linije se povečajo
Vodilni v stroških dosežejo še nižje stroške v panogi	Fokuserji diferenciacije dosežejo celo večjo diferenciacijo na trgu	Novi fokuserji na novo segmentirajo industrijo

Vir: Porter, 1985, str. 21.

3.12. MOŽNE STRATEGIJE PODJETJA NOOS d.o.o.

3.12.1. STRATEGIJA TRŽNIH PRAZNIH Z NIZKIMI STROŠKI

“Malo podjetje, ki uveljavlja strategijo zadovoljevanja določene tržne niše na osnovi nizkih stroškov, poskuša dosegati konkurenčno prednost na temelju nekih svojih stroškovnih prednosti v primerjavi z velikimi podjetji” (Pučko, 1999, str. 209).

Podjetje NOOS d.o.o. bi izvedlo strategijo tržnih vrzeli z nizkimi stroški v okviru tekočega proizvodnega programa. Bio kuhinjsko pohištvo predstavlja dobro nišo na evropskem trgu. Izdelki naše proizvodnje so večinoma namenjeni na te trge in sodijo v visoko kakovostni razred. V nadaljevanju izpostavljam potrebne dejavnosti v prihodnosti.

Podjetje izvaja vsako serijsko naročilo za svoje kupce posebej. Čeprav v proizvodni fazi pripravi določene dele pohištva vnaprej, pa je naročilo še vseeno v izdelavi vsako zase. Z večjimi posameznimi naročili s strani kupca bi lahko podjetje doseglo večjo specializacijo. Stroški bi se zmanjšali zaradi manjših stroškov priprav strojev, delovni čas bi bil lahko bolje izkoriščen, lažje bi bilo postavljanje delovnih norm in vrednotenje posameznega delovnega mesta.

Tudi pri strateških kupcih bi podjetje sledilo čim večji vrednosti naročil. Čeprav je vrednost povezana z velikostjo naročil pa je vrednost pomembna pri dejstvu, da so izdelki različni in s tem tudi njihove cene. Za doseg tega cilja je potrebno predvsem doseganje maksimalne kvalitete izdelkov za dogovorjeno ceno. Veliki trgovci spoštujejo poslovne partnerje, ki vlagajo in skrbijo za posel. Posel mora podjetje jemati kot nekaj svojega in se ne sme zavesti z mislijo kot npr. "Ja, važno je, da izdelek prodamo in dobimo denar. S kvaliteto pa naj se zabava kupec sam."

Za intenzivno zniževanje stroškov je pomembna tudi standardizacija izdelkov in njihovih delov. Za izdelke, ki jih podjetje dobi kot naročilo, je vsaka sprememba nedopustna. V kolikor so si izdelki različni, lahko podjetje doseže le standardno dimenzijo polizdelkov. Tako si lahko pripravi večje količine polizdelkov, ki so namenjeni za različne končne proizvode in dele pohištva. Podjetje NOOS d.o.o. bi konkuriralo pri večjih kupcih za več izdelkov iz istega programa. Značilnost lesnih programov so deli pohištva istih dimenzij. Tako lahko za več izdelkov uporabimo isti polizdelek, kar znižuje stroške in omogoča poslovanje z ekonomijo obsega.

Strojni park v podjetju ni problematičen. Vendar je za zniževanje stroškov pomembna čim višja stopnja avtomatizacije. Delo z lesom je fizično aktivno in zahteva od delavca neprestano zbranost in dobro telesno pripravljenost. Stroji so lahko v določenih situacijah zelo nevarni, zato so novosti na področju varnosti pri delu zelo dobrodošle. Podjetju NOOS d.o.o. je v vsakem letu poslovanja uspelo investirati v nove oziroma obnovljene stroje. Nabavna vrednost strojev je zelo visoka, vendar je potrebno pri investiciji upoštevati manjše stroške v prihodnosti, predvsem zaradi višje avtomatizacije, manjše porabe električne energije, nižjih stroškov dela, krajšega delovnega časa in morebitnih stroškov zaradi nesreč pri delu. Podjetje bi še naprej vlagalo v nove stroje, poskušalo s povečanjem avtomatizacije zmanjšati število delovnih procesov in biti med prvimi v Sloveniji na tem področju.

Z zniževanjem stroškov pri surovini v Sloveniji podjetje ne more doseči več kot lahko s trenutnim poslovanjem. Obstaja možnost v starih jugovzhodnih trgih, ki se sedaj ponovno odpirajo. Podjetje je surovino že nabavljalo na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini, zato je ponovno vzpostavljanje poslovnih stikov obvezno. Pri surovini se lesarska podjetja nahajajo v dilemi ali v nabavo visoko kakovostnega lesa, kjer je izkoristek zelo velik in je malo odpadkov ali v nabavo lesa srednje kakovosti, kjer je izkoristek nižji, odpadkov pa veliko. Pri teh odločitvah upoštevamo naslednje:

- pri nakupu srednje kakovostnega lesa imamo večje transportne stroške zaradi večjih količin žaganega lesa. Zato imamo tudi višjo relativno nabavno ceno, večje zaloge in več porabljenih delovnih ur. Na drugi strani imamo dodatne prihodke kot naprimer večja prodaja žaganja in večja prodaja drv.
- pri nakupu visoko kakovostnega lesa imamo manjše transportne stroške, manjšo relativno nabavno ceno, manj zalogo in manj delovnih ur. Manj pa je tudi žaganja in drv.

Ker podjetje proizvaja visoko kakovostne izdelke, predlagam nakup visoko kakovostnega lesa.

Za vsako zniževanje stroškov v podjetjih je potrebno dobro poznavanje vseh delovnih procesov in realno vrednotenje vsakega delovnega mesta posebej. Podjetje NOOS d.o.o. je majhno družinsko podjetje. Oče ima vso kontrolo nad proizvodnim delom, v pomoč mu je tudi starejši sin. V vsakem proizvodnem obratu je potrebno neprestano nadziranje delavcev. Za mnoge je delovna disciplina nepomembna, vendar je od odnosa do dela odvisna delavčeva zagnanost in kvaliteta dela. Zato mora biti v proizvodnem obratu podjetja NOOS d.o.o. ves čas prisoten vsaj en družinski član ali delavec s čim daljšim delovnim stažem in največjim družinskim zaupanjem.

3.12.2. STRATEGIJA DIFERENCIACIJE

“Diferenciacija izdelka ali storitve izhaja iz tega, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca, kupca. Podjetje lahko poveča svojo diferenciacijo z edinstvenim načinom opravljanja svojih obstoječih diskretnih aktivnosti ali pa lahko spremeni svojo verigo vrednosti na določen način, ki bo povečal njegovo edinstvenost” (Pučko, 1999, str. 207).

V proizvodnem programu lahko podjetje NOOS d.o.o. izvede diferenciacijo izdelkov na naslednja načina. Oba pomenita prehod izdelkov iz kakovostnega razreda v luksuzni razred. Tako bi podjetje začelo proizvajati izdelke najvišje kakovosti in najvišjih cen. V obeh primerih bi podjetje razširilo obstoječe in nastopilo na novih trgih.

- V prvem primeru bi podjetje začelo konkurirati pri drugih večjih kupcih za nove programe luksuznega pohištva. Podjetje bi investiralo v novo strojno opremo in kvalificirano delovno silo z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami. V tem primeru podjetje nima stroškov s pripravo novega dizajna, ker ga dobi s strani kupca. V primeru novih izdelkov se v času priprav vzorcev lahko doseže manjše modifikacije na izdelku s prigrasitvijo kupca. S tem se odpravijo proizvodne zanke, delo je lahko bolj tekoče in funkcionalnost izdelka se poveča. Na začetku posla se lahko podjetje pogaja za dobro ceno izdelka. Spreminjanje cen v kratkem časovnem obdobju po začetku proizvodnje lahko negativno vpliva na odnose s kupcem. Nekajletno sodelovanje in priznavanje kvalitete pa je tudi dovolj veliko jamstvo za uspešno sodelovanje v prihodnosti.
- V drugem primeru bi podjetje organiziralo nov proizvodni oddelek izključno za mizarška dela. Pohištvo vseh vrst bi bilo iz bio programa in luksuznega razreda. Podjetje bi se usmerilo na domač trg in bližnje tuje trge. Na trgu bi nastopilo kot proizvajalec in prodajalec. Začelo bi se poslovanje z individualnimi kupci. V proizvodnem programu je delež mizarških del trenutno zelo majhen. Masivno pohištvo je vse bolj cenjeno tudi pri nas. Cenovno je na višjem nivoju, vendar slovensko gospodarstvo postaja finančno močnejše. Vedno večji del prebivalstva je pripravljen plačati primerno ceno za dobro kvaliteto. Investicije v strojno opremo so v tem primeru manjše. Potrebno bi bilo organizirati dostavni in servisni oddelek z vso potrebno opremo.

Z izkušnjami na tem področju lahko vsa družina skrbi za administrativno delo še naprej. Dizajn pohištva se pripravi po dogovoru s kupci ali pa se kupec posvetuje z arhitektom in dizajnerjem, ki sta pogodbeno vezana s podjetjem. V podjetju se ustvari zavest o novem proizvodnem programu, vsaka kreativnost in inovativnost je dobrodošla in nagrajena. Podjetje mora stopiti iz anonimnosti in začeti z oglaševanjem svoje dejavnosti. Poudarjeno mora biti družinsko podjetje, skrb za kvaliteto, izkušnje, dobava v roku, itd.

3.13. IZBRANA STRATEGIJA

Po končani analizi sem prišel do naslednjih zaključkov glede najboljše strategije za podjetje NOOS d.o.o. Ocenjujem da podjetje potrebuje dolgoročno strategijo. Zato menim, da bi bila izvedba ene od možnih strategij premalo za spodbujanje hitrega razvoja podjetja. Za podjetje bi bila najboljša kombinacija obeh strategij. Podjetje bo najprej izvedlo strategijo tržnih praznin z nizkimi stroški (glej str. 37) in kasneje začelo s strategijo diferenciacije (glej zgoraj, drugi primer). Izvedlo bo drugi primer diferenciacije in sicer bo oblikovalo ločen proizvodni oddelek za mizarska dela.

Zato bo podjetje v prvem obdobju usmerilo vse moči v popolno obvladovanje stroškov in delovnih procesov tekočega proizvodnega programa. Obdržalo bo strateške kupce in si v srednjeročnem obdobju pridobilo dovolj sredstev za varno in čim manj tvegano diferenciacijo svojega proizvodnega programa v drugem obdobju. Ocenjujem da je za začetek diferenciacije potreben ločen posel, ki predstavlja glavni vir za financiranje novega programa.

V drugem obdobju bo podjetje večino vodstvenih moči in sposobnosti usmerilo v diferenciacijo svojega proizvodnega programa. Podjetje se bo izogibalo svoji nevarnosti pred popolno odvisnostjo od enega kupca. Zato predlagam drug primer diferenciacije. Začela se bo proizvodnja luksuznega bio pohištva (glej str. 39, drugi primer). Oblikovala se bo nova delovna skupina, ki bo sodelovala in skrbela za strateške usmeritve. Raziskala bo nove trge in organizirala vse potrebne oddelke v podjetju, ki so potrebni za učinkovito dosego ciljev. Mizarska dejavnost bo za podjetje postala bolj pomembna.

Pri obeh strategijah obstaja neka stopnja tveganja. Pri strategiji tržnih praznin in strategiji diferenciacije mora podjetje spremljat dogajanja na trgu. Lahko se zgodi, da trg ne sprejema določenih sprememb in spremenjenih lastnosti izdelkov. Ob tem pride do nezanimivosti trga in povpraševanje lahko pade. Pomembni pa so tudi konkurenti. Pri obeh strategijah nas lahko posnemajo in izkoristijo naše prve korake v svoj prid. Zato je potrebno imeti pripravljene plane za prihodnost in biti z vsako odločitvijo korak pred ostalimi.

4. SKLEP

Družinska podjetja predstavljajo velik del svetovnega gospodarstva. So kri sistema svobodnega trga. Čeprav ima nekaj ljudi slabo mnenje o družinskem podjetništvu, je mnogo uspešnih družinskih podjetij z leti zraslo v velike multinacionalke. V svetu so družinska podjetja v zadnjih letih predmet mnogih raziskav. Definicije družinskih podjetij so se spreminjale skupaj z njihovim razvojem. Tudi v Sloveniji je veliko družinskih podjetij. Koliko je pravih, pa se bo pokazalo v naslednjih letih.

Družinsko podjetje NOOS d.o.o. posluje svoje drugo desetletje. Je majhno podjetje, ki raste in akumulira svoje premoženje. V naslednjih letih lahko z večjo udeležbo obeh sinov in dobro strategijo postane celo hitro rastoče podjetje. Model treh krogov za podjetje predstavlja možno prihodnost. Zaenkrat podjetje zaposluje družino in zunanje zaposlene. V primeru hitrega razvoja zunanji investitorji niso izključeni. Podjetje se mora soočiti z vsemi prednostmi in slabostmi, ki jih prinaša družinsko podjetje. Družini morajo biti ta dejstva v pomoč in ne v breme. V modelu rasti in razvoja je podjetje preživelo faze obstoja, preživetja in uspeha. Obstaja verjetnost, da podjetje v prihodnosti s pomočjo novih programov pride v fazo rasti in kasneje v fazi poleta zraste v srednje veliko podjetje. Družinska ustava je napisana za člane družine. V njej so napisana pravila obnašanja in odločanja, ki se jih mora držati vsak član.

Mnoga družinska podjetja ne izvajajo strateškega planiranja, vendar se strokovnjaki strinjajo z ugotovitvijo, da je strateško planiranje ključno za uspeh vsakega podjetja. Vizija in poslanstvo bosta vodilo za vse zaposlene, predvsem pa bosta v pomoč vodstvu za pripravo in uresničitev prihodnjih ciljev. Panoga lesarstva je v slovenskem in evropskem gospodarstvu zelo pomembna. Slovenija se na tem področju uvršča med države izvoznice, zato stanje svetovnega gospodarstva močno vpliva na domačo panogo. Finančno stanje v panogi pri nas ni rožnato. Vendar obstaja še veliko možnosti za tiste, ki bodo prvi na svojem področju in tiste, ki bodo s pravimi odločitvami potrdili svoj uspeh.

Poslovanje podjetja NOOS d.o.o. je trenutno zelo dobro. V panogi prihaja do cikličnih nihanj, zato podjetje potrebuje nove programe. Finančno stanje je prav tako zelo dobro. Večina kazalcev je visoko nad povprečjem panoge. Swot analiza bo v veliko pomoč vodstvu pri nadaljnjem poslovanju.

Rezultat diplomskega dela je oblikovanje dveh ločenih strategij v dveh obdobjih. V prvem obdobju bo podjetje izpeljalo strategijo tržnih vrzeli z nizkimi stroški. Trenutni proizvodni program predstavlja zaenkrat zanimivo tržno nišo. Zato je potrebno minimizirati vse stroške in delovne procese in postati najcenejši na trgu. Po uspešnem prvem obdobju in s stalnimi posli lahko podjetje začne z drugo strategijo. Izvedlo bo diferenciacijo svojega proizvodnega programa. Začelo bo z mizarskim programom luksuznega bio pohištva v Sloveniji in na bližnjih tujih trgih. Z izdelki najvišje kakovosti in individualnimi kupci se bo podjetje soočilo z novimi trgi. Potrebno bo ustvariti dobro podobo družinskega podjetja tudi na individualnih trgih in s kvalitetno proizvodnjo doseči primeren tržni delež.

5. LITERATURA

1. Bajuk Andreja: Težko je predati štafeto. GV, Ljubljana, 1998, 34, str. 36-37.
2. Breclj Metka: Vodenje družinskega podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 39 str.
3. Bregar Lea, Ograjenšek Irena, Bavdaž Mojca: Ekonomska statistika 2000. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 163 str.
4. Daily Catherine, Dollinger Marc: Alternative Methodologies For Identifying Family Versus Nonfamily Business. Journal of Small Business Management, B.k., 1993, str. 70-80.
5. Duh Mojca: Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. Organizacija, Kranj, 29 (1996), 7, str. 393-396.
6. Gersick Kelin, Ivan Lansberg; Staging and transitions: Managing change in the family business. Family Business Review, San Francisco, 12(1999), 4, str. 287-297.
7. Gilding Michael; Family business and family change: Individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. Family Business Review, San Francisco, 13 (2000), 3, str. 239-249.
8. Handler Wendy C.: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. Family Business Review, San Francisco, 2 (1989), 3, str. 259-278.
9. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic management. 5th edition. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1996. 441 str.
10. Leach Peter: The story harvard Guide to the family business. London: Kogan Page, 1991. 238 str.
11. LeGault Michael: Big or small, a business is a business. Canadian Plastics, Don Mills, 59(2001), 6, str. 7-30.
12. Littunen Hannu, Kimmo Hyrsky: Early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms. Family Business Review, San Francisco, 13 (2000), 1, str. 41-53.
13. Manfreda Ivan: Dileme družinskega podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 45 str.
14. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Založba Ikra, 1994. 158 str.
15. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: GV, 1993. 381 str.
16. Porter E. Michael: Competitive advantage: creating and sustaining performance. New York: The Free Press, 1995. 557 str.

17. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 391 str.
18. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Manager. Ljubljana: GV, 1993, str. 120-144.
19. Schiff Estess Patricia: Playing Favourites. Entrepreneur, Irvine, 1994, 7, str. 70-81.
20. Syms Marcy: Mind your own business and keep it in the family. New York: Mastermedia Limited, 1992, str. 230 - 240.
21. Taguiri Renato, Davies John A.: On the goals of Successful Family Companies. Family Business Review, San Francisco, 5(1992), 1, str. 44-60.
22. Townes Glenn: Keeping it all in the family. Black Enterprise, New York, 31 (2001), str. 40.
23. Treven Sonja: Swot analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25(1992). 653 str.
24. Upton Nancy, Teal Elisabeth J.: Strategic and business planning practices of fast growth family firms. Journal of Small Business Management, Milwaukee, 39(2001), 1, str. 60-72.
25. Vadnjal Jaka: Čustva in posel. Podjetnik, Ljubljana, 1994, 9, str. 38-40.
26. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 119 str.
27. Vadnjal Jaka: Družinska podjetja- iz generacije v generacijo. Podjetnik, Ljubljana, 1997, 2, str. 25-30.

5. VIRI

1. Informacija o poslovanju lesne indutrije 2000. Ljubljana:GZS - Združenje lesarstva, 2001. 25 str.
2. Katalog slovenske lesne industrije. Ljubljana: GZS-Združenje lesarstva, 2001. 111 str.
3. Letno poročilo o poslovanju podjetja NOOS d.o.o. Ljubljana, 1997.
4. Letno poročilo o poslovanju podjetja NOOS d.o.o. Ljubljana, 1998.
5. Letno poročilo o poslovanju podjetja NOOS d.o.o. Ljubljana, 1999.
6. Letno poročilo o poslovanju podjetja NOOS d.o.o. Ljubljana, 2000.
7. Pogodba o ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo. Ljubljana, 1989.
8. Statistični letopis RS 2000. Ljubljana: Zavod RS za statistiko, 2000. 687 str.
9. Statut podjetja NOOS d.o.o. Ljubljana, 1990.
10. Strategija razvoja slovenskega lesarstva z vidika koncipiranja notranjih in zunanjih ukrepov ter aktivnosti za doseganje strateških ciljev. Ljubljana: GZS-Združenje lesarstva, 2000. 67 str.
11. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).

PRILOGA

Po SKD imajo dejavnosti lesarstva naslednje oznake :

DD 20 Obdelava in predelava lesa

- 20.10 Žaganje, skobljanje, impregniranje lesa
- 20.20 Proizvodnja furnirja, vezanega lesa, plošč
- 20.30 Stavbno mizarstvo
- 20.40 Proizvodnja lesene embalaže
- 20.50 Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa, plute, protja
- 20.51 Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa
- 20.52 Proizvodnja izdelkov iz plute, slame, protja

DN 36 Proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti

- 36.10 Proizvodnja pohištva
- 36.11 Proizvodnja sedežnega pohištva
- 36.12 Proizvodnja drugega pohištva za poslovne postore
- 36.13 Proizvodnja drugega kuhinjskega pohištva
- 36.14 Proizvodnja drugega pohištva
- 36.15 Proizvodnja žimnic

- 36.30 Proizvodnja glasbil
- 36.40 Proizvodnja športnih izdelkov
- 36.50 Proizvodnja igrač
- 36.60 Druge predelovalne dejavnosti
- 36.62 Proizvodnja metel, krtač
- 36.63 Proizvodnja drugih izdelkov, d.n.

Vir: Katalog slovenske lesne industrije, 2001, str. 4

Tabela 1: Izkaz uspeha podjetja NOOS d.o.o. za leta od 1997 do 2000 (v 000 SIT).

IZKAZ USPEHA	1997	1998	1999	2000
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	42.133	38.421	47.935	67.203
B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZV. IN NEDOKONČANE PROIZV.	0	0	0	0
C. ZMANJŠANJE VRED. ZALOG PROIZV. IN NEDOKONČANE PROIZV.	0	0	0	0
Č. VREDNOST USREDSTVENIH LASTNIH PROIZV.,STOR., BLAGA IN MAT.	325	0	0	0
D. DRUGI PRIHODKI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0
E. KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	42.458	38.421	47.935	67.203
F. STROŠKI BLAGA, MAT. IN STOR.	26.891	24.190	37.944	47.247
I. Nabavna vrednost prodanega blaga	5.268	760	479	0
II. Stroški materiala	17.796	17.924	24.889	38.965
III. Stroški storitev	3.827	5.506	12.576	8.282
G. STROŠKI DELA	8.049	6.244	9.200	12.085
I. Plače	5.865	4.216	7.036	7.969
II. Stroški za socialno varnost	932	670	1.119	1.267
III. Drugi stroški dela	1.252	1.358	1.045	2.849
H. AMORTIZACIJA NEOPR. DOLG. SRED. IN OPR. OSNOVNIH SRED.	7.349	6.538	4.326	4.152
I. ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	0	0	0	0
J. REZERVACIJE	0	0	3.600	1.300
K. DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	812	806	828	1.545
L. DOBIČEK IZ POSLOVANJA		643	0	874
L1. IZGUBA IZ POSLOVANJA	643	0	7.963	0
M. PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA	0	0	0	0
N. PRIHODKI IZ OBRESTI IN DRUGI PRIHODKI IZ FINANCIRANJA	271	725	384	1.690
O. ODPISI DOLGOROČNIH IN KRATKOROČNIH FIN. NALOŽB	0	0	0	0
P. STROŠKI OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANCIRANJA	1.315	1.077	645	1.851
R. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	0	291	0	713
R1. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA	1.687	0	8.224	0
S. IZREDNI PRIHODKI	6.075	956	11.837	864
Š. IZREDNI ODHODKI	2.980	393	414	83
T. CELOTNI DOBIČEK	1.408	854	3.199	1.494
T1. CELOTNA IZGUBA	0	0	0	0
U. DAVEK IZ DOBIČKA (IZGUBE)	133	161	209	329
V. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	1.275	692	2.990	1.165
VI. ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA	0		0	0

Vir: Letna poročila o poslovanju podjetja NOOS d.o.o. za leta 1997, 1998, 1999 in 2000.

Tabela 2: Bilanca stanja podjetja NOOS d.o.o. za leta od 1997 do 2000 (v 000 SIT).

BILANCA STANJA	1997	1998	1999	2000
A. STALNA SREDSTVA	34.757	30.531	32.934	33.049
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	561	477
II. Opredmetena osnovna sredstva	34.737	30.510	32.352	32.551
1. Nepremičnine	27.363	28.095	28.615	29.670
2. Oprema in druga opredmetena osn. sredstva	7.374	2.415	3.737	2.881
III. Dolgoročne finančne naložbe	20	21	21	21
IV. Popravek kapitala	0	0	0	0
B. GIBLJIVA SREDSTVA	5.267	6.148	7.018	36.883
I. Zaloge	1.713	723	362	614
1. Material	953	723	362	614
2. Nedokončana proizvodnja	0	0	0	0
3. Proizvodi	0	0	0	0
4. Blago	760	0	0	0
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0	0
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	2.984	4.104	4.380	27.468
IV. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	589	3.210
V. Denarna sredstva	565	1.321	1.642	5.543
VI. Aktivne časovne razmejitev	5	0	45	48
C. SREDSTVA	40.024	36.679	39.952	69.932
Č. Zunajbilančna sredstva	0	0	0	0
A. KAPITAL	12.691	14.335	18.414	21.218
I. Osnovni kapital	2.002	2.002	2.002	3.000
II. Vplačani presežek kapitala	0	0	0	0
III. Rezerve	0	0	0	0
IV. Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	6.799	8.074	8.766	10.757
V. Prenesena čista izguba iz prejšnjih let	0	0	0	0
VI. Revalorizacijski popravek kapitala	2.615	3.567	4.656	6.295
VII. Nerazdeljeni čisti dobiček posl. leta	1.275	962	2.990	1.166
VIII. Čista izguba poslovnega leta	0	0	0	0
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	8.622	9.268	3.600	4.434
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	10.952	2.372	2.552	2.779
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	7.759	10.704	15.386	41.501
I. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	4.759	5.789	6.301	24.194
II. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	3.000	4.915	9.085	17.307
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	0
E. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	40.024	36.679	39.952	69.932
F. ZUNAJBILANČNE OBVEZNOSTI	0	0	0	0

Vir: Letna poročila o poslovanju podjetja NOOS d.o.o. za leta 1997, 1998, 1999 in 2000.

