

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE V SLOVENSKIH
PODJETJIH

Ljubljana, junij 2004

DUNJA PERKO

IZJAVA:

Študentka Dunja Perko izjavljam, da sem avtorica te diplomske naloge, ki je bila napisana pod mentorstvom prof. dr. Marka Jakliča in v skladu s prvim odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo diplomske naloge na spletnih straneh fakultete.

Ljubljana, 2.junij 2004

Podpis: _____

KAZALO

1	<u>UVOD</u>	1
2	<u>STRATEŠKO UPRAVLJANJE V TEORIJI</u>	2
2.1	ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA	2
2.1.1	ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA: PESTEL ANALIZA	2
2.1.2	ANALIZA OKOLJA, V KATEREM DELUJE PODJETJE: PORTERJEVA ANALIZA PANOGE	3
2.2	STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA	5
2.2.1	ANLIZA MEDNARODNE POZICIONIRANOSTI PODJETJA	5
2.2.2	PRIMERJALNA ANALIZA (BENCHMARKING)	7
2.2.3	PRESEČNA ANALIZA NOTRANJEGA IN ZUNANJEGA OKOLJA: SWOT ANALIZA	7
2.3	POSŁANSTVO, VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI PODJETJA	8
2.3.1	POSŁANSTVO	8
2.3.2	VIZIJA	8
2.3.3	STRATEŠKI CILJI	9
2.4	DOŁOČANJE STRATEGIJ ZA DOSEGANJE POSTAVLJENIH CILJEV	9
2.4.1	DEFINICIJA IN VRSTE STRATEGIJE	9
2.4.2	GENERIRANJE ALTERNATIVNIH POSLOVNIH STRATEGIJ	10
2.4.2.1	<i>Razširjena SWOT matrika</i>	10
2.4.2.2	<i>Porterjeva matrika generičnih strategij</i>	10
2.4.3	ODŁOČANJE O STRATEGIJI	11
2.4.4	IZVAJANJE STRATEGIJE	12
2.5	VREDNOTENJE IN KONTROLA	12
3	<u>STRATEŠKO UPRAVLJANJE V SLOVENSKIH PODJETJIH</u>	13
3.1	TRANSPORT, LOGISTIKA, ŠPEDICIJA	13
3.1.1	INTEREUROPA D.D., KOPER	13
3.1.2	VIATOR & VEKTOR D.D., LJUBLJANA	14
3.1.3	LUKA KOPER D.D., KOPER	14
3.1.4	SLOVENSKE ŹELEZNICE	15
3.2	TRGOVSKA PODJETJA	16
3.2.1	MERCATOR D.D., LJUBLJANA	16
3.2.2	ENGROTUŠ D.O.O. CELJE	17
3.2.3	BLAGOVNO TRGOVINSKI CENTER D.D., LJUBLJANA	18
3.3	ENERGETSKA PODJETJA	19
3.3.1	PETROL D.D., LJUBLJANA	19
3.3.2	ISTRABENZ D.D., KOPER	20
3.3.3	GEOPLIN D.O.O., LJUBLJANA	21
3.4	TELEKOMUNIKACIJE	21
3.4.1	MOBITEL D.D., LJUBLJANA	21
3.4.2	SI.MOBIL D.D., LJUBLJANA	22
3.4.3	TELEKOM SLOVENIJE D.D., LJUBLJANA	23
3.5	FARMACEVTSKA INDUSTRIJA	24
3.5.1	LEK D.D., LJUBLJANA	24
3.5.2	KRKA D.D., NOVO MESTO	25
3.6	ČEVLJARSKA INDUSTRIJA	26
3.6.1	ALPINA D.D., ŹIRI	26
3.6.2	PEKO D.D., TRŹIČ	26
3.7	TEKSTILNA INDUSTRIJA	28
3.7.1	MURA D.D., MURSKA SOBOTA	28

3.7.2	LABOD D.D., NOVO MESTO	28
3.8	ŽIVILSKO PREDELOVALNA INDUSTRIJA	29
3.8.1	KOLINSKA D.D., LJUBLJANA	29
3.8.2	DROGA PORTOROŽ D.D., IZOLA	30
3.9	PROIZVODNJA BELE TEHNIKE	30
3.9.1	GORENJE D.D., VELENJE	30
3.9.2	LTH ŠKOFJA LOKA, D.D.	32
3.10	BANKE	33
3.10.1	NOVA LJUBLJANSKA BANKA, D.D., LJUBLJANA	33
3.10.2	SKB BANKA D.D., LJUBLJANA	33
4	<u>SKLEP</u>	35
	LITERATURA	37
	VIRI	38
	PRILOGE	I

1 UVOD

Strateško razmišljanje v podjetju pomeni sposobnost razvijanja skupne vizije in njenega uresničevanja. Strategija je za podjetje tisto, kar je osebnost za posameznika. Je nadgradnja konvencionalnega načrtovanja, ki je formalen analitičen proces, ki temelji na dejanskih podatkih in formalni strukturi ter prepoveduje vse, kar ni izrecno napisano. Strateško razmišljanje vnaša v proces odločanja fleksibilnost in ustvarjalnost, saj dovoljuje vse, kar ni izrecno prepovedano (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str.14).

Sama beseda strategija izhaja iz grške besede *strategos*, kar pomeni vodenje vojske oz. "generalovo umetnost" kako uspešno povesti vojsko do cilja ob uporabi vseh razpoložljivih sredstev. Strategija ima v poslovni terminologiji pravzaprav enak pomen. Nosilci odločanja v podjetju naj bi ob uporabi vseh razpoložljivih sredstev zasledovali strategijo, ki bi jim omogočala optimalno izpolnitev zastavljenih ciljev. Glede na to, da so viri omejeni, je kakovostno strateško planiranje nujnost za uspešno delovanje podjetij, ki se na trgu soočajo s konkurenti, novimi tehnologijami in spremenljivim okoljem.

Glavni namen diplomskega dela je:

- postaviti teoretski okvir za dobro analizo poslovanja podjetja, ki služi kot podpora pri strateškem odločanju ter
- narediti analizo strateškega upravljanja v slovenskih podjetjih.

Temu ustrezno poteka vsebina diplomskega dela. Prvi del je namenjen teoretičnim metodam za analizo poslovnega okolja podjetja, na podlagi katere lahko oblikujemo naše strategije za prihodnost in so nam v podporo pri vodenju in odločanju v podjetju. Analiziramo vse: makroekonomsko dogajanje (PESTEL analiza), panogo (Porterjeva analiza), podjetje (SWOT analiza). Naredimo lahko tudi primerjalno analizo, kjer je potrebno primerjati rezultate našega podjetja z rezultati in strategijami konkurentov. Na podlagi tega lahko za podjetje oblikujemo poslanstvo in vizijo, postavimo strateške usmeritve podjetja, ter generiramo več alternativnih strategij. Potrebno pa je poskrbeti tudi za program implementacije strategije ter sistem kontrole uspešnosti izvajanja strategije.

Drugi del diplomskega dela je namenjen analizi opredelitve poslanstev, vizij in strateških ciljev v konkretnih slovenskih podjetjih. Analizirala sem javnosti dostopne zapise poslanstva, vizij in strateških ciljev v 25 slovenskih podjetjih, na podlagi tega komentirala njihove glavne poslovne odločitve v zadnjih letih ter poizkušala skleniti, kakšen je nivo strateškega razmišljanja v slovenskih podjetjih.

Cilj diplomskega dela je pokazati, kako različna slovenska podjetja različno zapišejo poslanstvo, vizijo in strateške cilje. Praviloma so podjetja, ki imajo jasnejši zapis, bolj uspešna.

2 STRATEŠKO UPRAVLJANJE V TEORIJI

Strateško upravljanje opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja določenega gospodarskega subjekta. Predstavlja proces, ki razsvetljuje in opredeljuje odnose gospodarskega subjekta z njegovim okoljem danes in jutri (Belak, 1999, str. 42).

Strateško upravljanje lahko definiramo kot umetnost in znanost postavitve, uresničitve in pregled funkcionalnih odločitev, ki organizaciji omogočajo dosego zastavljenih ciljev. Glavni namen je integracija vseh vitalnih funkcij v podjetju. Management, trženje, finance, računovodstvo, proizvodnja, raziskovanje in informatika morajo delovati skladno s postavljeno strategijo podjetja (David, 1991, str. 4). Dobra komunikacija med njimi je ključ do uspeha. Dialog in sodelovanje vseh sta bistvena. Glavni namen je doseči razumevanje in dogovore vodilnih ter vseh zaposlenih. Ključ do uspeha je tudi načelo, da pri postavitvi strategije sodelujejo ljudje, ki jo v kasnejšem procesu izvajajo.

Posamezni avtorji obravnavajo strateško upravljanje zelo široko, vendar večina opredeli proces v naslednjih fazah:

1. analiza poslovnega okolja podjetja,
2. strateška analiza podjetja,
3. določanje vizije, poslanstva in ciljev,
4. določanje strategij za doseganje postavljenih ciljev,
5. vrednotenje in kontrola procesa izvajanja strategij.

2.1 Analiza poslovnega okolja podjetja

Na poslovno okolje podjetja uplivajo tako elementi makroekonomskih politik držav, kjer je podjetje prisotno s svojimi podružnicami, kot tudi rivalstvo konkurentov znotraj panoge, v kateri podjetje deluje. Na podlagi analize poslovnega okolja podjetja bomo lahko postavili ključne trende razvoja v prihodnosti.

2.1.1 Analiza širšega zunanjega okolja: PESTEL analiza

Analiza makroekonomskega okolja podjetja je nadvse pomembna, saj je uspešnost podjetja odvisna tudi od okolja, v katerem deluje. Podjetje se poskuša prilagoditi okolju, take prilagoditve pa zahtevajo čas in sredstva in so včasih lahko nemogoče. Za zmanjšanje posledic sprememb okolja ga moramo spremljati in opazovati.

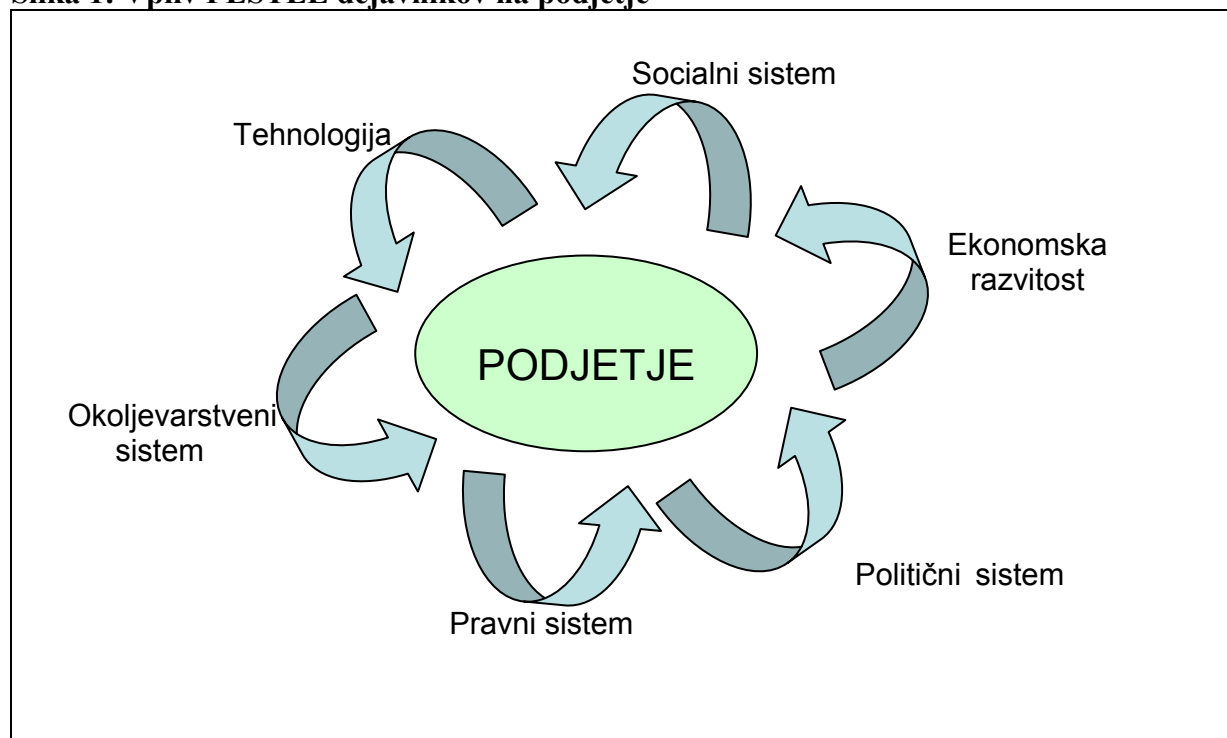
Z analizo PESTEL odgovorimo na dve ključni vprašanji (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 19):

- kateri elementi širšega poslovnega okolja vplivajo na dogajanje v ožjem poslovnem okolju podjetja ter
- kateri elementi so najpomembnejši danes in kateri bodo v prihodnosti.

PESTEL je okrajšava za analizo makro okolja podjetja, kjer preučujemo politični sistem (P), ekonomsko razvitost (E), sociološko in kulturološko klimo (S), tehnološke smernice (T), okoljevarstvene smernice (E) in pravni sistem (L) v državi, kjer deluje podjetje.

Vpliv vseh teh dejavnikov na podjetje pa je prikazan v sliki 1.

Slika 1: Vpliv PESTEL dejavnikov na podjetje



Vir: Figueroa, 2003.

Vsi dejavniki PESTEL analize vplivajo na sprejemanje odločitev in s tem na poslovni uspeh podjetja. Podjetje sicer tudi lahko vpliva na delovanje okolja in ga poskuša spremeniti, vendar mora management ugotoviti, kdaj je boljša strategija prilagajanje in kdaj spreminjanje okolja. Bistvo strateškega managementa je v nenehni interakciji okolja in podjetja v iskanju dinamičnega sožitja med njima.

2.1.2 Analiza okolja, v katerem deluje podjetje: Porterjeva analiza panoge

Konkurenčne silnice, ki determinirajo profitabilnost celotne panoge, so najpomembnejši člani v sestavljanju strategije podjetja. Konkurenčne silnice se ločijo po pomembnosti delovanja v različnih panogah in tako oblikujejo konkurenčnost panoge (Pearce, Robinson, 1994, str. 78).

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Poteza enega ali več konkurentov navadno povzroči odziv drugih podjetij, zato da bi ohranili svoj položaj v panogi.

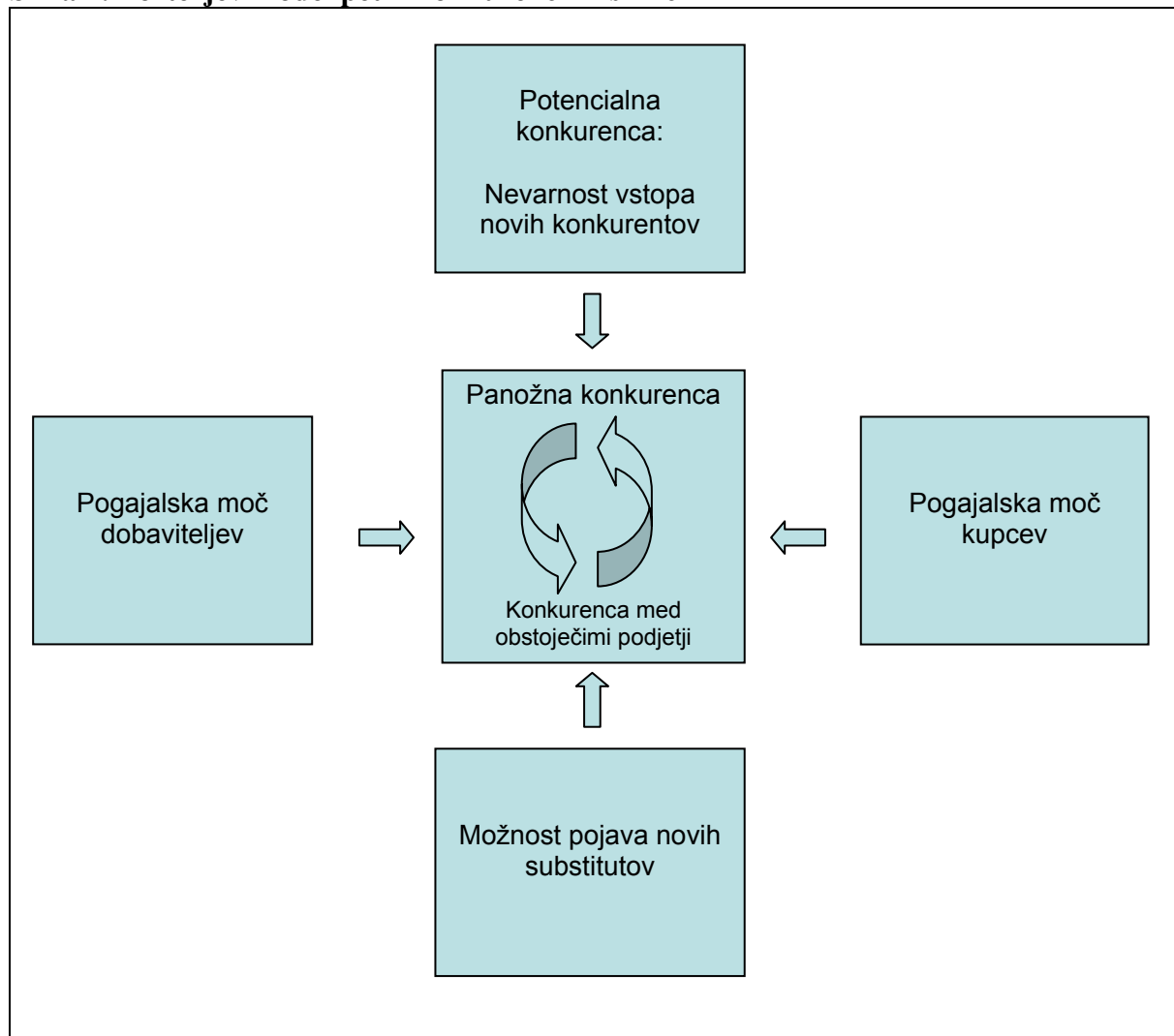
Porter poda, da je ocena strategije podjetja odvisna od dveh osrednjih vprašanj (Hunger, Wheelen, 1996, str. 91-97):

- privlačnosti panoge, ki zajema tako tekmece kot uporabnike, za katero obstoji možnost, da bo dolgoročno ekonomsko uspešna, in dejavniki, ki jo določajo,
- relativen konkurenčni položaj podjetja v panogi.

Za Porterja je tako privlačnost panoge in širina dejavnosti znotraj panoge odvisna od 5 silnic, ki določajo moč konkurence v panogi (Hunger, Wheelen, 1996, str. 91-97):

1. *Nevarnost vstopa novih konkurentov*: nastopi, ko je dobiček podjetij v panogi dovolj privlačen. Odvisna je od vstopnih ovir panoge (ekonomije obsega, diferenciacija proizvodov, dobro pozicionirane blagovne znamke, visoki začetni stroški, visoki stroški raziskav). Višje so vstopne zahteve, manjša je nevarnost vstopa. V primeru, da po vstopu novega konkurenta v panogo ne pride do povečanega povpraševanja po izdelkih oziroma storitvah, ki jih ponujajo povečane zmogljivosti, bodo cene in dobiček verjetno padli in s tem bo padla tudi priljubljenost panoge.
2. *Pogajalska moč dobaviteljev*, ki svojo pogajalsko moč lahko izkoriščajo z dvigom cen, znižanjem kvalitete in s tem lahko znatno vplivajo na profitabilnost podjetja. Višja je koncentracija, večjo moč bodo imeli dobavitelji.
3. *Pogajalska moč kupcev*, ki ravno obratno, težijo k nižjim cenam in višji kakovosti. Njihova moč se odraža v sposobnosti, da zase dosežejo ugodno ceno in nato s pritiski na ceno povzročijo izigravanje konkurentov s censko vojno in s tem vplivajo na zmanjšanje dobička v panogi. Njihova moč je večja, če je na strani kupcev višja koncentracija in na strani ponudnikov nizka.
4. *Število substitutov na trgu*: določen substitut postane nevaren, če je privlačnejši glede cene in delovanja. Več zamenljivih proizvodov sproža večjo konkurenco in s tem večje zahteve uravnavanja cen proizvodov. Podjetja bodo hkrati morala razviti oziroma izboljšati svoje izdelke in kupce odvrniti od nadomestnih proizvodov, s tem pa se kratkoročna dobičkonosnost v panogi zmanjša.
5. *Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi*: cenovne vojne, uvedba novih produktov, močno oglaševanje so taktike s katerimi konkurenti preizkušajo svojo moč. Pomembni dejavniki so tudi višina fiksnih stroškov ter dodane vrednosti, presežne kapacitete, informiranost znotraj panoge in iztopne ovire.

Slika 2: Porterjev model petih konkurenčnih silnic



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 92.

2.2 Strateška analiza podjetja

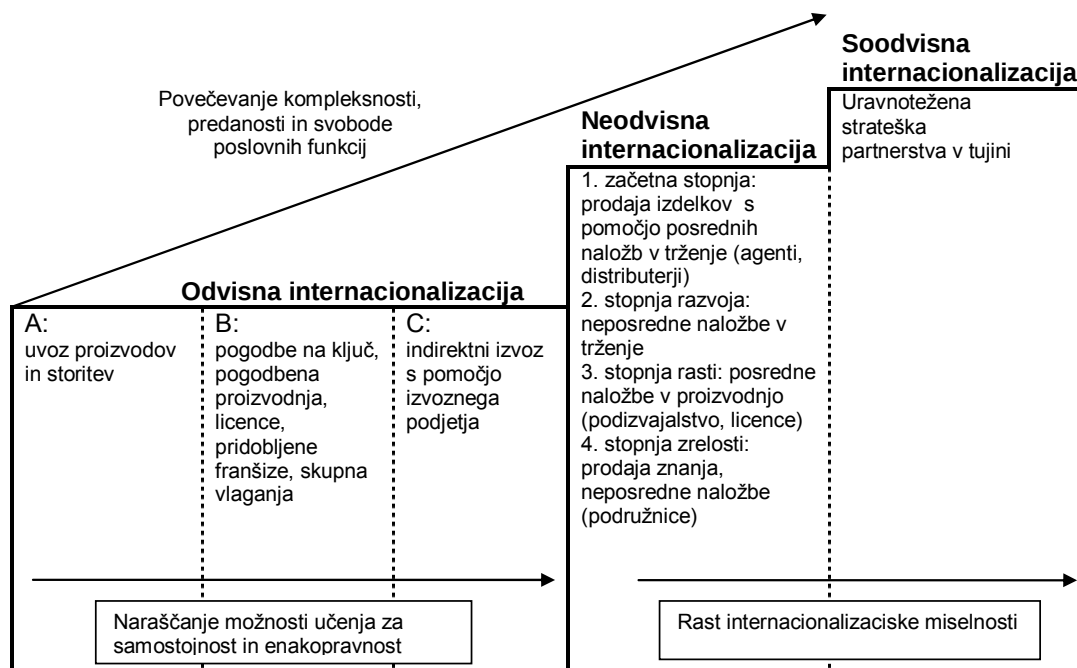
2.2.1 Analiza mednarodne pozicioniranosti podjetja

Eno najpomembnejših vprašanj, ki si jih zastavljamo, je vprašanje pozicioniranja podjetja v mednarodni delitvi poslovnih dejavnosti. Boljša pozicioniranost omogoča doseganje višjih dodanih vrednosti v podjetju. Podjetje dobi odgovor na vprašanje, na kateri stopnji internacionalizacije se nahaja in kaj v prihodnosti želi doseči. Odgovor na to vprašanje je ključnega pomena za razvijanje strateških ciljev in njihovo uresničevanje. (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 36)

Model internacionalizacije (prikazan na sliki 3), je sestavljen iz treh stopenj (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 37-46):

1. *Odvisna internacionalizacija*: Podjetje je strateško in poslovno odvisno od drugih tujih podjetij. V začetni fazi najprej uvaža ali izvažajo proizvode ali storitve in si tako pridobiva izkušnje iz mednarodnega poslovanja ter se sooči z mednarodnimi standardi poslovanja. Vendar je podjetje v primerjavi s tujimi podjetji v podrejenem položaju, saj je funkcija trženja nerazvita. Nadaljnje sodelovanje se lahko razvije v odkup licenc ali franšiz.
2. *Neodvisna internacionalizacija*: Podjetje se osamosvoji in prehaja od izvoza preko agentov do lastnih podružnic v tujini. V podjetju začne prevladovati internacionalna miselnost: enote v tujini so podpora pri mednarodnem poslovanju. Skladno z razvitostjo strategije internacionalizacije dobivajo enote v tujini tudi več odgovornosti. Podjetje se razvija v multinacionalko.
3. *Soodvisna internacionalizacija*: Osnovna značilnost je resnična enakovrednost partnerjev. Vsak od partnerjev pa ima možnost ohraniti nadzor nad določeno strateško funkcijo. Sprejemanje odločitev in izvajanje pomembnejših poslovnih funkcij se ne koncentrirajo več na sedež podjetja, ampak tja, kjer so za to najustreznejši pogoji.

Slika 3: Trifazni model internacionalizacije



Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 36

2.2.2 Primerjalna analiza (benchmarking)

Primerjalna analiza je analiza podjetij znotraj iste panoge, se pravi konkurentov, njihovih programov in strateškega pozicioniranja, kar lahko uporabimo kot referenčne točke za oblikovanje ciljev in strategij za naše podjetje (Pearce, Robinson, 1994, str. 166).

Ne smemo stremeti h golemu posnemanju, temveč moramo metode na podlagi spoznanj dopolnjevati. Rezultati lahko pripeljejo do uporabe najboljših metod v naši organizaciji. Izkušnje kažejo, da je primerjalna analiza močan spodbujevalec sprememb, če je le narejena profesionalno in ima podporo zaposlenih in vrhnjega managementa (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 47).

Glede na kakovost podatkov in vključenost virov ima lahko štiri oblike (glej sliko 4), seveda pa lahko največje prednosti pričakujemo od analize v desnem zgornjem kvadrantu in se nanjo tudi osredotočamo. Takšna analiza je narejena z vzajemno izmenjavo podatkov podjetij, zato je kakovostna in zanesljiva.

Slika 4: Možnosti izvajanja primerjalne analize

Zahtevani viri	Kakovost podatkov	NIZKA	VISOKA
	VISOKI	Analiza konkurence	Vzajemna izmenjava podatkov
NIZKI		Podatki prodajnega osebja	Zbiranje informacij po bazah podatkov

Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 47.

2.2.3 Presečna analiza notranjega in zunanjega okolja: SWOT analiza

SWOT analiza je hkratna analiza notranjih in zunanjih dejavnikov, ki bodo najverjetneje vplivali na nadaljnji razvoj podjetja. Analiza zunanjih dejavnikov povzema glavne priložnosti in nevarnosti, ki jih generira okolje ter glavne strateške prednosti in slabosti notranje sposobnosti organizacije.

Črke v imenu pomenijo naslednje:

S – strengths (prednosti)

W – weaknesses (slabosti)

O – oportunities (priložnosti)

T – threats (nevarnosti).

Prvi dve predstavljata notranje dejavnike. Zadnji dve pa predstavljata zunanje dejavnike.

2.3 Poslanstvo, vizija in strateški cilji podjetja

2.3.1 Poslanstvo

Poslanstvo je glavni namen podjetja, ki je skladen z vrednotami podjetja oz. pričakovanji delničarjev in se prepleta skozi vse funkcije podjetja. Je osnova za opredelitev prioritet, strategij, planov, delovnih nalog in začetna točka za kreiranje managerske strukture in za uveljavljanje odgovornosti (David, 1991, str. 92).

Je kratek in jasen zapis o namenu organizacije. Izraža razlog za obstoj organizacije. Zapis poslanstva mora temeljiti na vrednotah, namenih, željah organizacije. Poslanstvo naj bi bilo veljavno dalj časa. Kar pa ne pomeni, da ga napišemo enkrat in nato nanj pozabimo. Izkušnje kažejo, da je dobro zapisano poslanstvo najboljša strategija. Nestrinjanje ali nerazumevanje najpomembnejših notranjih in zunanjih interesnih skupin s poslanstvom v večini primerov povzroči težave tako pri udejanjanju strategije kakor pri vsakodnevnem delu (Hočevár, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 70).

King in Cleland priporočata posebno pozornost pri sestavi poslanstva (Pearce, Robinson, 1994, str. 31), ker:

- je zelo pomembno, da se poslanstvo sklada z namenom organizacije,
- je osnova oz. kar standard za alokacijo resursov v podjetju,
- ustvari osnovno organizacijsko klimo,
- pripomore k identifikaciji zaposlenih z organizacijo,
- ustvari strukturo organizacije, saj zahteve in cilje preoblikuje v delovne naloge in odgovornosti,
- pripomore h kvantifikaciji ciljev podjetja in tako lahko merimo uspeh v parametrih časa in potroškov.

2.3.2 Vizija

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja. Biti mora specifična. Narejena mora biti za konkretno podjetje. Razlikovati se mora od vizij drugih podjetij, saj do določene mere poda komparativne prednosti podjetja. Biti mora merljiva, realna, dosegljiva v določenem časovnem obdobju. Napisana naj bi bila za dobo 3-5 let, saj daljše obdobje niža realnost napovedi (Hočevár, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 74).

Vizija mora odgovoriti na vprašanja: kdo smo, kaj smo in kam gremo. Slika prihodnosti mora biti konkretna, uresničljiva in navdihujoča in kot taka deluje spodbudno. Zaposleni dobijo "vpogled v prihodnost" in naj bi bili za to bolj motivirani za delo in bi lažje dosegali zastavljene cilje (Belak, 1999, str 176).

Vizija je v prihodnost projicirana predstava o mestu na trgu, ki ga hoče podjetnik zasesti s svojimi izdelki, pa tudi predstava o tipu podjetja, ki ga potrebuje za to, da bi prišel tja. Skratka, vizija se nanaša na to, kam želi podjetnik pripeljati svoje podjetje. Zelo malo podjetnikov ima natančno vizijo o tem, kje naj bi bilo njihovo podjetje čez tri, štiri leta. Vendar pa se za tiste, ki so najuspešnejši, zdi, da so premislili in se ukvarjali z enim ali več možnimi scenariji (Belak, 1999, str. 73).

2.3.3 Strateški cilji

Cilji povedo, kaj je tisto, kar je potrebno doseči in kdaj naj se to zgodi, vendar ne povedo, kako naj bo zaželeno stanje doseženo. Vse organizacije so sistem z več cilji in sicer:

- kvantificiranih ciljev, ki vrednostno povedo smernice, h katerim naj bi organizacija težila,
- splošnih organizacijskih ciljev, ki determinirajo želeno naravnost organizacije in smeri, v katere naj se organizacija premakne,
- množice začasnih ciljev, ki definirajo cilje za organizacijske podenote in tudi za plane v posameznih enotah.

Glavni cilji so torej tisti, ki vplivajo na celostno usmeritev in razvoj organizacije in se imenujejo strateški cilji (Mintzberg, 1996, str.3).

Strateški cilji so največkrat povezani z doseganjem konkurenčne prednosti podjetja. Postavljamo jih na podlagi presečne analize podjetja z namenom zagotoviti njegovo uspešnost. Največkrat pa so povezani z zagotavljanjem ustrezne prodajne vrednosti podjetja v prihodnosti (Segev, 1997, str. 123).

2.4 Določanje strategij za doseganje postavljenih ciljev

2.4.1 Definicija in vrste strategije

Brez strategije je podjetje kot ladja brez krmila - vrti se v krogu.
Je kot klatež - nima kam iti.
(J. Ross in M. Kami)

Obstaja več pogledov na strategijo in noben po pomenu ne prekaša ostalih. Lahko bi rekli, da ti pogledi med seboj tekmujejo v smislu, ali lahko nadomestijo drug drugega in, ali se dopolnjujejo. Vsak pogled doda pomemben element k razumevanju strategij (Mintzberg, 1996, str. 10-16).

Strategija je vzorec ali načrt, ki povezuje glavne cilje organizacije, politike in zaporedja aktivnosti v povezljivo celoto. Dobro formulirana strategija pomaga vodji pri alociranju organizacijskih virov v enotno vitalno pozicijo, osnovano na notranjih prednostih in pomanjkljivostih in ob upoštevanju spremembe v okolju in nepričakovanih potez inteligentnih nasprotnikov (Mintzberg, 1996, str. 3).

Vsak obstajajoči posel ima strategijo, pa naj o tem razmišlja ali ne. Četudi je strategija nenapisana in neformalna, četudi je neplanirana in se o njej niti ne razmišlja in četudi jo podjetje gladko zavrača, strategija obstaja. Strategija je oblikovana, ker organizacija ne more biti popolnoma fleksibilna, in ker potrebuje določeno konstantnost. Potrebuje usmeritev (Segev, 1997, str. 1).

Strategije lahko razdelimo glede na področje, na katerega se nanašajo oz. glede na vsebino problemov, ki jih rešujemo (Segev, 1997, str. 37):

1. *korporacijske strategije*: strategije, ki se nanašajo na podjetje kot celoto in lahko vključujejo tudi več poslovnih enot,

2. *poslovne strategije*: strategije, ki se nanašajo na eno poslovno enoto in na njene strateške poslovne usmeritve (npr: inovacije, ujemanje sprememb proizvod-trg),
3. *funkcijske strategije*: se nanašajo na posamezne poslovne funkcije v podjetju (npr: marketing, nabava, informatiki, finance).

2.4.2 Generiranje alternativnih poslovnih strategij

2.4.2.1 Razširjena SWOT matrika

SWOT analizo lahko razširimo v matriko in jo uporabimo za generiranje alternativnih strategij. Taka matrika strateških možnosti spodbuja kreativno mišljenje, katerega rezultat je generiranje alternativnih strategij in rešitve razvojnih vprašanj, ki jih morda brez uporabe te matrike sploh ne bi znali rešiti (Hunger, Wheelen, 1996, str. 172).

Slika 5 : Matrika strateških možnosti

Zunanji Dejavniki	Notranji dejavniki	S – strengths (prednosti)	W – weaknesses (slabosti)
	O – oportunities (priložnosti)	SO strategije: Podjetja generira strategije, da uporabi svoje prednosti za izkoriščanje priložnosti	WO strategije: Podjetja generira strategije, da uporabi priložnosti za premagovanje svojih slabosti
	T – threats (nevarnosti)	ST strategije: Podjetja generira strategije, da uporabi svoje prednosti za izogibanje nevarnostim	WT strategije: Podjetje generira strategije za minimiziranje slabosti in izogibanje nevarnosti

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 173.

2.4.2.2 Porterjeva matrika generičnih strategij

Porter je generične poslovne strategije razdelil glede na način ustvarjanja konkurenčne prednosti za podjetje in obseg konkuriranja (obseg tržišča, na katerem podjetje nastopa). Za izboljšanje ali ohranitev konkurenčnega položaja podjetja je predlagal (Segev, 1997, str. 124): doseganje nižjih stroškov in/ali diferenciacija proizvodov.

Kadar je podjetje v vsaj enem izmed obeh elementov boljše od konkurenčnih podjetij, si ustvarja možnost za pridobitev večjih dobičkov (Segev, 1997, str. 124).

Ločimo tri generične poslovne strategije:

1. *Strategija stroškovnega vodstva*: Je poslovna strategija, ki predvideva nižje stroške zaradi zaradi širokega obsega tržišča, na katerem podjetje nastopa. Za stroškovno vodstvo je potrebno doseči učinkovito znižanje stroškov zaradi ekonomije obsega in krivulje učenja. Nizki stroški prinašajo podjetju nadpovprečen donos v panogi in omogoča obrambno pozicijo glede na konkurente, saj so podjetja bolj fleksibilna pri cenovnih vojnah, poleg tega pa nizki stroški proizvodnje pomenijo tudi vstopno oviro.

2. *Strategija diferenciacije proizvodov*: Je poslovna strategija, ki zahteva oblikovanje proizvoda ali storitve, ki se razlikuje od konkurenčnih in zaradi svoje posebnosti omogoča pridobivanje dodatnega prihodka. Področje diferenciacije je lahko izgled ali ugled blagovne znamke, tudi prodajna mreža. Podjetje si s tem lahko pridobi lojalnost kupcev in nižjo cenovno občutljivost ter s tem konkurirajo.
3. *Strategije osredotočanja*: Je strategija, s katero se podjetje pozicionira v tržno praznino. Podjetje se osredotoči na posamezno skupino kupcev, na segment izdelka ali na geografsko področje. Poskuša najti tržno nišo in njene zahteve zapolniti ustrežnejše in ceneje od konkurence, ki deluje globalno. (Segev, 1997, str. 125-128).

Slika 6: Porterjeva matrika strategij za pridobivanje/ohranjanje konkurenčne prednosti

		Strateška tarča	
		Celotna industrija	Le določen segment
Strateška prednost Podjetja	Nizki stroški	Stroškovno vodstvo	FOKUS: osredotočanje na tržne niše (nižji stroški ali diferenciacija)
	Edinstvenost proizvajalca, kot ga dojemajo kupci	Diferenciacija proizvodov	

Vir: Segev, 1997, str. 125.

2.4.3 Odločanje o strategiji

Ko oblikujemo vse alternativne strategije, se moramo odločiti, katere strategije bomo uvrstili na prioriteto listo. Izbrati moramo akcijsko naravnano strategijo, ki bo omogočila uresničitev zastavljenih ciljev podjetja.

Pomoč pri odločanju o strategiji, ki bi pripeljala do uresničitve vizije, je opredelitev vrzeli med sedanjim in načrtovanim stanjem. Poskušamo si odgovoriti na vprašanja:

- Kje smo zdaj?
- Kam hočemo?
- Kako bomo prišli do tja?

Odgovor na prvo vprašanje smo dobili iz strateške analize. Odgovor na drugo vprašanje je zapisano v viziji. Odgovor na tretje vprašanje pokaže na vrzeli, ki jih je potrebno zapolniti, in jih lahko delimo v tri skupine (Hočevár, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 80-81):

1. *Vrzeli izboljševanja*: vrzeli zmanjšamo z notranjo reorganizacijo, ki bo povečala učinkovitost in uspešnost poslovanja.
2. *Vrzeli rasti*: vrzeli zmanjšamo s strategijami rasti obstoječih dejavnosti (povečanje prodaje, razvoj proizvodov).
3. *Vrzeli diverzifikacije*: vrzeli zmanjšamo s diverzifikacijo našega poslovanja; odločamo se tako o vključevanju in izključevanju poslovnih dejavnosti.

O strategiji se lahko odločimo s pomočjo rangirane tabele ali s pomočjo analitične metode. Vendar je za izbiro običajno najbolj primerna intuicija skupine posameznikov, ki ji je bila izbira strategije zaupana.

2.4.4 Izvajanje strategije

Izvajanje strategije zahteva postavitev vlog in mest odgovornosti. Vsaka strategija zahteva, da je organizacijska kultura in struktura v podjetju prilagojena strategiji podjetja. V primeru, da obstoječa kultura in struktura nista primerni, je potrebno oblikovati novo organizacijsko strukturo. Različne strategije in različna okolja vplivajo na organizacijo tako, da oblikujejo različne strukture in kontrolne sisteme (David, 1991, str. 253).

Za zagotovitev uspeha moramo strategijo prenesti v pazljivo izvedene akcije. To pomeni, da (Pearce, Robinson, 1994, str. 301):

- prenesemo strategijo v oporne točke pri dnevnem poslovanju za vse zaposlene,
- morata strategija in podjetje postati eno: strategija se mora odsevati skozi vrednote in prepričanja v podjetju,
- se morajo vodilni managerji v podjetju tudi sami prilagoditi spremembam ter morajo znati usmerjati in kontrolirati proces izvajanja strategije.

Živimo v svetu, kjer je edina stalnica sprememba. Organizacije, ki dolgoročno uspešno poslujejo, so tiste, ki uspejo prilagoditi strategijo in organizacijsko strukturo spremembam v okolju. Vodilni imajo na izbiro veliko pristopov pri uresničevanju strateške spremembe.

2.5 Vrednotenje in kontrola

Vrednotenje strategije je vitalnega pomena za dobro delovanje organizacije, saj lahko naznani probleme, še preden le-ti postanejo kritični. Vrednotenje in kontrola strategije vključujeta tri osnovne dejavnosti (David, 1991, str. 316):

1. *Pregled naših analiz na podlagi katerih so bile postavljene strategije podjetja,*
2. *Primerjava pričakovanih in dejanskih rezultatov,*
3. *Določimo popravne ukrepe, da zagotovimo dosego naših planov.*

Kontrola je stopnja uporabe različnih mehanizmov za standardiziranje obnašanja in za ocenjevanje izvrševanja strategije (Segev, 1997, str. 109).

Kontrola strategije lahko temelji tako na kvantitativnih kot kvalitativnih kriterijih. Izbira je odvisna od podjetja, panoge ali posameznikov (David, 1991, str. 323). Kvantitativni kazalci so večinoma bolj ustrezni, saj so bolj nazorni. Poslužimo se merjenja različnih finančnih kazalcev, ki jih primerjamo glede na:

- različna časovna obdobje, v katerih deluje podjetje,
- povprečje v panogi,
- rezultate konkurentov.

Najpomembnejši finančni kazalci so (David, 1991, str. 324): donosnost investicij (ROI), donosnost premoženja (ROE), profitna marža, tržni delež, razmerje dolžniškega proti lastniškemu kapitalu, zaslužek na delnico (EPS), rast prodaje ter rast premoženja.

3 STRATEŠKO UPRAVLJANJE V SLOVENSKIH PODJETJIH

Za strateško delovanje podjetja je opredelitev poslanstva, vizije in strateških ciljev nadvse pomembna, saj da podjetju vpogled in usmeritev v prihodnost. V nadaljevanju bom analizirala, kakšno je stanje v slovenskih podjetjih. Kako vestno zapišejo vse tri elemente, jih mogoče med sabo zamenjajo, ipd. Za analizo sem izbrala 25 slovenskih podjetij. Razdelila sem jih glede na panogo, ki jim pripadajo, in zanje naredila primerjavo.

3.1 Transport, logistika, špedicija

3.1.1 Intereuropa d.d., Koper

Intereuropa je bila ustanovljena leta 1947. Od takrat se je razvila v globalnega ponudnika logističnih storitev s skoraj 2500 zaposlenimi in osnovnim kapitalom malo nad 8 mrđ SIT. Njene delnice kotirajo na rednem trgu Ljubljanske borze. Je članica številnih mednarodnih organizacij. V letu 2000 je pridobila tudi certifikat ISO 9001 za izvajanje logističnih storitev. Njena lastna poslovna mreža pokriva vse države bivše Jugoslavije, Rusijo, Češko, Ukrajino ter Francijo, Nemčijo in Avstrijo.

Tabela 1: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Intereuropo d.d., Koper

<i>Poslanstvo</i>	Poslanstvo koncerna Intereuropa je optimalno pokrivanje potreb po logističnih storitvah v popolno zadovoljstvo kupca. Uresničujemo ga z zanesljivostjo, hitrostjo, varnostjo in konkurenčnimi cenami.
<i>Vizija</i>	Temeljna razvojna usmeritev koncerna Intereuropa je biti vodilni ponudnik logističnih storitev v jugovzhodni Evropi in srednjevelik ponudnik v Evropi.
<i>Strat. cilji</i>	- intenzivna in integrativna rast (strategija rasti dodane vrednosti na zaposlenega, strategija posodabljanja logističnih zmogljivosti, strategija prevzemov družb na področju srednje in JV Evrope), - celovita ponudba logističnih storitev, - razvoj kadrov (izobraževanje in pretok zaposlenih), - uporaba sodobne informacijske tehnologije, - celovita kakovost poslovanja (TQM);

Vir: http://www.intereuropa.hal.si/slo/investitorji_4.asp, 20.5.2004.

Intereuropa se zaveda pomembnosti opredelitve poslanstva in vizije ter strateških ciljev kot oporo pri poslovanju podjetja. Opredelitev poslanstva je logična in jasna. Tudi opredelitev vizije je jasna in pove, v kaj bi se podjetje rado razvilo, vendar ne poda jasnejšega časovnega okvira, do kdaj natanko bi se podjetje rado prelevilo v vodilnega evropskega ponudnika logističnih storitev. V dveh, petih, desetih letih? Pri pozicioniranju na mednarodnih tržiščih je mogoče težje opredeliti časovno komponento, saj se podjetje ob vstopu na tuje tržišče sooča s spletom različnih tveganj. Intereuropa poda konkretne strateške usmeritve, ki jih mora izpolniti, da bo lahko uresničila svojo vizijo. Za utrjevanje svoje pozicije na trgu imajo v načrtu razširitev ponudbe kakovostnih in sodobnih logističnih storitev ter širitev poslovanja tudi s pomočjo prevzemov družb na ciljnih tržiščih JV Evrope.

3.1.2 Viator & Vektor d.d., Ljubljana

Viator & Vektor d.d. je podjetje za mednarodno špedicijo in transport. Začetki podjetja segajo v leto 1958. Podjetje danes šteje 2044 zaposlenih. Ima razvejano mrežo poslovnih enot tako doma kot v tujini (Avstrija, Češka ter države bivše Jugoslavije). Pridobilo si je certifikata kakovosti ISO 9001 ter ISO 14001 za izvajanje transporta, špedicije in vzdrževanja gospodarskih vozil. Je član v več mednarodnih organizacijah.

Tabela 2: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Viator & Vektor d.d., Ljubljana

<i>Poslanstvo</i>	Družba Viator & Vektor svojim domačim in tujim kupcem zagotavlja celovite logistične storitve. Osnovni dejavnosti družbe sta organizacija in izvedba transporta ter opravljanje špedicijskih storitev. Celovitost storitev pa zaokrožuje servisni center za servisiranje in vzdrževanje gospodarskih vozil. Pri opravljanju storitev želimo z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo trgu nuditi celovito logistično storitev.
<i>Vizija</i>	Želimo biti vodilno, zaupanja vredno slovensko in evropsko podjetje v svoji dejavnosti, odgovorno do uporabnikov naših storitev, zaposlenih, lastnikov in okolja. Sledili bomo trendom razvoja, se odzivali na novosti in bogatili storitve. Novosti bomo uvajali skladno s potrebami slovenskega tržišča in kupcev naših storitev.
<i>Strat. cilji</i>	/

Vir: <http://www.viator-vektor.si/slo/index.htm>, 23.5.2004.

Viator&Vektor se zaveda pomembnosti opredelitve poslanstva in vizije. Opredelitev poslanstva je logična in jasna. Tudi opredelitev vizije je jasna in pove, v kaj bi se podjetje rado razvilo, vendar ne poda jasnega časovnega okvira, do kdaj bi podjetje rado postalo "vodilno, zaupanja vredno slovensko in evropsko". V Sloveniji je vizijo že skoraj uresničil. Postati mora še evropsko, kar pa jim bo, kljub intenzivni širitvi v zadnjem času, verjetno težje uspelo. Viator&Vektor ne opredeli strateških ciljev (lahko, da samo niso objavljeni) in se zato zdi njegova vizija postavljena v oblake.

3.1.3 Luka Koper d.d., Koper

Pristanišče je bilo ustanovljeno leta 1957 in se je od tedaj razvijalo v vedno pomembnejše logistično distribucijsko središče. Nudi tudi logistično, marketinško, trgovsko, finančno, informacijsko in investicijsko podporo. Za pristaniške storitve je Luka pridobila certifikat kakovosti ISO 9001 ter v skladu s standardi ISO 14001 vpeljala sistem ravnanja z okoljem.

Tabela 3: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Luko Koper d.d., Koper

<i>Poslanstvo</i>	S svojo lego na najkrajši poti do osrčja Evrope in z logističnimi storitvami ponujamo našim partnerjem iz Slovenije in zalednih držav možnosti za čim lažje vzpostavljanje prekomorskih gospodarskih povezav in trgovskih tokov.
<i>Vizija</i>	Luka Koper bo postala osrednje logistično in distribucijsko središče za države srednje Evrope.
<i>Strat. cilji</i>	- uveljavitev Luke Koper kot prepoznavnega in cenjenega ponudnika celovitih logističnih storitev, - razvoj koprskega pristanišča v sodoben pristaniški sistem in blagovno-distribucijsko središče, - povezovanje z mednarodnimi partnerji in združevanju s slovenskimi podjetji, - dolgoročna stabilnosti in donosnost poslovanja, - učinkovita logistična in informacijska povezanost s poslovnimi partnerji;

Vir: http://www.luka-kp.si/index_slo.html, 20.5.2004.

Luka Koper se dobro zaveda svojega položaja na trgu in s pridom izrablja konkurenčne prednosti, ki ji jih prinaša geografska lega. To je strnjeno tako v viziji kot poslanstvu podjetja. Položaj na trgu si želi utrditi tudi s pomočjo partnerstev, in bi lahko hkrati tako ponudili več storitev. Odgovor na to strategijo je povezovanje s Slovenskimi železnicami. Sicer njuno sodelovanje sega že v dalnje leto 1967, ko so Slovenske železnice zgradile progo v Luko Koper. Ta proga danes za obe podjetji predstavlja vir za preživetje. Obe podjetji delujeta v pravi simbiozi, zavedata se pomembnosti njunega strateškega povezovanja in imata tudi skupna predstavništva v tujini.

3.1.4 Slovenske železnice

Slovenske železnice pokrivajo dejavnosti potniškega ter tovornega transporta po železnici, oskrbujejo železniško infrastrukturo ter tržijo nepremičnine v njihovi lasti. Imajo skoraj 9000 zaposlenih. V letu 2002 pa so imeli 12,5 mrd SIT izgube.

Tabela 4: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Slovenske železnice

<i>Poslanstvo</i>	/
<i>Vizija</i>	Slovenske železnice morajo postati ključni, tržno usmerjen, tehnološko razvit ter stroškovno učinkovit železniški operater v prevozu blaga na V. in X. vseevropskem koridorju; ponudnik celovitih in prijaznih storitev v potniškem prometu v Sloveniji in regiji; vzdrževalec sodobne in varne železniške infrastrukture (v okviru Nacionalnega programa).
<i>Strat. cilji</i>	- finančna reorganizacija, - poslovna preobrazba, - storitvena ofenziva, - internacionalizacija podjetja; S tem naj bi dosegli bolj učinkovito poslovanje, konkurenčnost na trgu ter rast podjetja.

Vir: http://www.slo-zeleznice.si/slovensko/splosno/SZ_predstavitev/NovaSmer, 20.5.2004.

Slovenske železnice se zavedajo, da se soočajo z močno konkurenco, trenutno predvsem cestnih prevoznikov, z odpiranjem trga pa prihajajo tudi evropski železniški prevozniki.

Zavedajo se, da morajo izkoristiti nekatere prednosti, ki jih prinaša ugodna prometna lega na vseevropskem prometnem koridorju, dobri odnosi z drugimi železniškimi podjetji in visoka raven tehnično-tehnoloških znanj. Marca 2002 je postala polnopravna članica Skupnosti evropskih železnic, s čimer bodo lahko tvorno sodelovali pri oblikovanju novih železniških povezav v Evropski Uniji. Izdelan imajo natančen program strateškega načrta za prihodnost (od 2003 do 2010), ki so ga poimenovali kar "Nova smer". Opredelijo, za kaj se bodo potegovali in kako bodo to dosegli. Ob vsem tem pozabljajo na eno zelo preprosto stvar: poslanstvo podjetja. Lahko, da ni objavljeno ali pa čakajo na končno reorganizacijo – delitev dejavnosti v več podjetij.

3.2 Trgovska podjetja

3.2.1 Mercator d.d., Ljubljana

Mercator je vodilni slovenski trgovec. Zgodovina Mercatorja sega v leto 1949. Leto 1997 pa je bilo prelomno. Imenovana je bila nova uprava, ki je sprejela ambiciozen strateški razvojni načrt, s katerim je želela prekiniti negativne trende iz preteklih let ter ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi, primerljivo z največjimi evropskimi in svetovnimi trgovskimi verigami. Danes zaposluje skoraj 14.700 ljudi in gradi mednarodno mrežo s poslovnimi enotami na ozemlju nekdanje Jugoslavije ter v Avstriji.

Tabela 5: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Mercator d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Naše delovanje je usmerjeno v zadovoljstvo ljudi, ki prihajajo v stik z Mercatorjem. S poosebljenim odnosom, iskreno prijaznostjo ter celovito ponudbo, prilagojeno nakupnim navadam in trendom na trgu, jim želimo povečati kakovost življenja.
<i>Vizija</i>	Utrditi želimo položaj vodilne trgovske verige v Sloveniji in na novih trgih; na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori, pa se nameravamo uveljaviti in postati pomembna trgovska veriga. Na vseh trgih delovanja želimo zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečevati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig. Razvijali bomo politiko dolgoročnih strateških partnerstev in razvoja lastne proizvodnje ter to delovanje širili na nove trge. Povečevali bomo vrednost premoženja lastnikov, zadovoljstvo zaposlenih in izpolnjevali obveznosti do vseh ostalih interesnih skupin. Na vsakem trgu, kjer delujemo, bomo sodelovali z lokalnim okoljem, pri čemer se zavedamo družbeno odgovornega delovanja in ravnanja z okoljem
<i>Strat. cilji</i>	- zagotavljanje prave ponudbe za kakovostno življenje kupcev, - dolgoročno partnerstvo s proizvajalci, - povezovanje s tujimi strateškimi partnerji, - doseganje ravni poslovne uspešnosti najuspešnejših evropskih trgovcev, - izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja, - zagotavljanje konkurenčnosti netrговskega dela skupine, - širitev poslovanja proizvodnih družb na nove trge;

Vir: <http://www.mercator.si/podjetje/index.asp?pg=12>, 20.5.2004.

Mercatorjevo poslanstvo malo pove o tem, kaj oni sploh so, in se omeji zgolj na njihovo največjo vrednoto: zadovoljstvo kupcev in le-temu je podrejeno celotno njihovo delovanje. Zadovoljni kupci so tisti, ki se vračajo. V Mercatorju to vedo. Vizija govori predvsem o njihovi želji po ohranjanju tržnega deleža v Sloveniji ter doseganju pomembnejšega tržnega deleža v državah bivše Jugoslavije. Mercator je pri svoji strategiji pozicioniranja na trgu zelo uspešen. V Sloveniji je izvedel več uspešnih prevzemov svojih konkurentov, na trgih bivše Jugoslavije pa odpira nove trgovinske centre. Viziji sicer manjka konkretnjša časovna komponenta, vendar je glavna usmeritev pozicioniranje na tujih trgih, kjer je to težje opredeliti, saj se podjetje ob vstopu na tuje tržišče sooča s spletom različnih tveganj.

3.2.2 Engrotuš d.o.o. Celje

Podjetje letos praznuje »še« petnajstletnico svojega obstoja. V tem času je iz lokalnega trgovca z eno trgovino zrasel v tretjega največjega slovenskega trgovca. Glavna področja njegove dejavnosti so: trgovina, zabavišna dejavnost, gostinstvo in energetika; skupaj je to kar 165 poslovnih enot, v katerih je 1357 zaposlenih.

Tabela 6: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Engrotuš d.o.o. Celje

<i>Poslanstvo</i>	Poslanstvo podjetja temelji na inovativnosti, napredku, sproščenem odnosu med zaposlenimi in do kupcev, zadovoljevanju potreb različnih krogov kupcev, nudenje kakovostnih izdelkov in storitev po ugodnih cenah. Skrbi za osebni razvoj in socialno varnost zaposlenih. Imamo željo postati pozitivno misleče, hitro rastoče, stroškovno učinkovito in odlično organizirano podjetje, ki temelji na odgovornosti tako do zaposlenih, kot do družbenega okolja. V trgovskih središčih TUŠ želimo celotni družini ponuditi prijeten prostor za preživljanje prostega časa in nakupov po principu "vse na enem mestu" ter zadovoljiti potrebe najzahtevnejših kupcev. Želimo, da trgovska središča TUŠ postanejo in ostanejo važen del življenja ljudi, ki se nam z zadovoljstvom ponovno vračajo.
<i>Vizija</i>	Postati želimo mednarodno podjetje, prepoznavno po kvaliteti uslug, nizkih cenah, prijaznem osebju in zadovoljnih kupcih. Želimo se aktivno vključiti v življenje skupnosti, v kateri delujemo, in nuditi svojim kupcem mnogo več kot samo izdelke.
<i>Strat. Cilji</i>	Podjetje Engrotuš nudi svojim strankam veliko izbiro po najboljših cenah, svežino, neoporečnost in kvalitetno poreklo, vredno zaupanja. Z zelo ugodno in raznovrstno ponudbo izdelkov skrbimo za vsakodnevne potrebe kupcev. Naše vodilo je, da je vedno potrebno gledati naprej, izpopolnjevati ponudbo in kar najhitreje spreminjati ideje v akcijo. Naše delo je nenehno usmerjeno v znižanje cen in zagotavljanje dodatne razvedrilne ponudbe za naše kupce. Brez zadovoljnih in nasmejanih kupcev sta naše delo in trud zamen! TUŠEVIH PET RECEPTOV ZA USPEH: - ambiciozna strategija naložb, - zgornjega praga predvidene zadolženosti ne gre preseči, - prenos novosti iz tujine in njihova umestitev v Sloveniji, - upoštevanje regijskih posebnosti in lokalnih želj kupcev, - odprta pot za vse ideje v podjetju;

Vir: <http://www.trgovinetus.si/index.php?Nivold=5>, 20.5.2004.

Engrotušev poslanstvo opredeli tako odnos do kupcev kot tudi zaposlenih. Zadovoljstvo obojih je za Engrotuš pomembna vrednota. Zadovoljni zaposleni poskrbijo za zadovoljstvo kupcev, zadovoljni kupci se vrnejo. In tako je krog sklenjen. Osredotočajo se tudi na kvalitetno ponudbo izdelkov in storitev ob zagotavljanju ugodnih cen. Njihov princip poslovanja je "vse na enem mestu". Njihovim nakupovalnim centrom želijo dodati določeno dodano vrednost s tem, da širijo ponudbo aktivnosti za prosti čas. V viziji strnejo dve glavni usmeritvi: razširjanje ponudbe proizvodov in storitev in prisotnost podjetja na tujih trgih. Pri slednjem je opaziti, da podjetje še nima razdelane resne strategije za vstop na tuje trge. Ostaja zgolj želja, ki nima niti časovnega niti geografskega okvira. Poda pa dovolj ambiciozno usmeritev za prihodnost. V viziji tudi zapišejo, da želijo biti prepoznavni po "kvaliteti uslug". Beseda "usluga" ima v viziji popolnoma neprimerno mesto, saj naredimo uslugo brez proti plačila. Verjetno si želijo biti prepoznavni po kvaliteti storitev.

3.2.3 Blagovno trgovinski center d.d., Ljubljana

BTC letos praznuje 50-letnico obstoja. Podjetje veliko investira v gradnjo in obnovo objektov, posodablja in obuja opuščene logistične storitve. Za zagotavljanje razvoja in konkurenčne prednosti je družba lansko leto izdala 40 MIO EUR hipotekarnih obveznic. S temi sredstvi bo zgrajen vodni park in drugi rekreativno - zabavišni objekti. Lani je ustvarilo 975 mio SIT dobička oz. kar 34 % več kot v predhodnem letu. Zaposluje skoraj 3.900 ljudi.

Tabela 7: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za BTC

Poslanstvo	Poslanstvo delniške družbe BTC je razvoj, vodenje, investiranje in upravljanje območij s prostori namenjeni poslovni, trgovinski, zabavni in športno rekreativni dejavnosti ter razvijanje poslovnih in tehničnih procesov logistike in distribucije.
Vizija	Dinamika razvoja, ki ne pozna meja. BTC je družba, ki je sposobna soočenja z nadaljnjimi razvojnimi izzivi in pripravljena na dinamično rast, ki v naslednjih treh oziroma štirih letih predvideva naložbe v vrednosti cca. 11.3 mrd SIT. Postati želi najmočnejše nakupovalno središče v Evropi.
Strat. Cilji	Investiranje v razširitev ponudbe (vključitev vodnega mesta, zabava za vso družino)

Vir: <http://www.btc.si>, 23.5.2004.

Zapis vizije, poslanstva ter strateških ciljev je kratko in jedrnato. BTC ima zelo konkretno merljivo (vrednost naložb) in časovno zastavljeno vizijo za razvoj BTC-ja. Vodstvo je ambiciozno in drzno v načrtovanju investicij. Generalni direktor, Jože Mermal, pravi, da bo leto, v katerem podjetje obeležuje 50-letnico poslovanja, investicijsko najzahtevnejše leto in tudi obdobje, v katerem bodo uresničili vse naložbe, ki so jih bili napovedali (Koražija, Gospodarski Vestnik, 2004, str. 16-18). Zavedajo se tudi prezasičenosti na področju klasičnih nakupovalnih centrov, zato v svojo ponudbo vnašajo tudi objekte za zabavo in preživljanje prostega časa: kino, vodni park, športni objekti, ipd.

3.3 Energetska podjetja

3.3.1 Petrol d.d, Ljubljana

Petrol je vodilna slovenska naftna družba. Njeni začetki segajo v daljno leto 1945. Njegova dejavnost obsega mrežo bencinskih servisov, ki zagotavljajo oskrbo z naftnimi derivati in plinom ter nudijo razne gostinske storitve. Ima 1137 zaposlenih, kapital znaša 72,4 mrd SIT. V Sloveniji pa se ponaša z 69% tržnim deležem. Prisotni so na trgih bivše Jugoslavije ter v Avstriji.

Tabela 8: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Petrol d.d.

<i>Poslanstvo</i>	PETROL je vodilna slovenska naftno-trgovska družba, ki Sloveniji zagotavlja strateško oskrbo z naftnimi proizvodi. Prek razvejane mreže bencinskih servisov voznikom ponuja vse, kar potrebujejo na poti, hkrati pa gospodinjstvom omogoča tudi celodnevno preskrbo z živili in ostalim trgovskim blagom.
<i>Vizija</i>	PETROL bo iz največje slovenske naftno trgovske družbe prerasel v enega vodilnih energetskega koncernov JV Evrope. Želimo se uvrstiti med 5 največjih slovenskih ponudnikov električne energije.
<i>Strat. cilji</i>	Način poslovanja skupine Petrol temelji na spodbujanju poslovne odličnosti, oziroma na spremljanju in spoštovanju sodobnih tržnih zahtev s področja storitev, informacijske tehnologije in varovanja okolja (bomo pomembnejši koncesionar v Sloveniji pri gradnji čistilnih naprav).

Vir: http://www.petrol.si/petrol2003/slo/poslanstvo_in_vizija/index.html, 23.5.2004.

Petrolov zapis poslanstva je dovolj konkreten, vendar z vizijo ni popolnoma usklajen. V poslanstvu Petrola je govora o tem, da je Petrol vodilna slovenska naftna družba, ki zagotavlja oskrbo z naftnimi proizvodi, v viziji pa zapišejo, da se želijo uvrstiti med 5 največjih ponudnikov električne energije na slovenskem trgu.

Slovenski naftni trg se je povzpел do točke, ko ni več možnosti za donosnejše naložbe. Petrol in Istrabenz skupaj obvladujeta kar 95% slovenskega trga naftnih derivatov (Dovč, Gospodarski Vestnik, 2004, str. 12). Tako Petrol kot tudi Istrabenz zato širita poslovanje v druge dejavnosti. Petrol se želi na slovenskem trgu uveljaviti kot ponudnik električne energije, cilja pa tudi na močno mednarodno pozicioniranost z razvejano mrežo bencinskih servisov.

V preteklem letu je tako Petrol sprejel kar nekaj poslovnih odločitev, ki so utrdile njegov položaj na trgu. Zasedel je mesto enega največjih oskrbovalcev naftnega trga v Bosni in Hercegovini. Potegoval se je tudi za nakup srbskega Beopetrola, nato pa odstopil, ko so ugotovili, da je ceneje, če začnejo graditi lastno infrastrukturo (Dovč, Gospodarski Vestnik, 2004, str. 15). Na njegovo dobro pozicioniranost kaže tudi dejstvo, da je bila delnica Petrola med najbolj trgovanimi delnicami na Ljubljanski borzi. Analitiki sicer menijo, da je Petrol najbolj na udaru za prevzem s strani tujih podjetij, obstajajo pa tudi možnosti povezovanja z Istrabenzom ter skupnem nastopu na JV trgih.

3.3.2 Istrabenz d.d, Koper

Istrabenz je holdinška družba, ki združuje 18 družb diverzificiranih dejavnosti. Njegovo delovanje bazira na stebrih energetike, turizma ter finančnih naložb. V naftni dejavnosti so lani ustvarili izgubo (1,1 mrd SIT), a toliko več pridobili s finančnimi naložbami (3,6 mrd SIT). Zaposluje 1.500 ljudi.

Tabela 9: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Istrabenz d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Poganjamo svet z ustvarjalno energijo. S celovitimi storitvami na področju energetike, turizma in naložb bistveno prispevamo h kakovostnemu življenju in gospodarski učinkovitosti. Zagotavljamo celovito, varno in trajnostno naravnano oskrbo z energijo, ki kupcem prinaša visoko vrednost za vložena sredstva. V turizmu razvijamo vsebinsko zaokrožene in kakovostne storitve, ki temeljijo na osebnem odnosu do gostov, urejenem okolju, njegovih naravnih in kulturnih prednostih. Z učinkovitim razvojem strateških dejavnosti v skupini in upravljanjem naložb povečujemo premoženje naših delničarjev.
<i>Vizija</i>	Postali bomo vodilna gospodarska skupina v regiji za celostno oskrbo s storitvami in izdelki, ki omogočajo ljudem dinamično in kakovostno življenje. Istrabenz bo vodilni ponudnik za celostno oskrbo z energijo v regiji. Postali bomo vodilni ponudnik turističnih storitev v regiji z visokim mednarodnim ugledom in pomemben razvojni partner v lokalnih skupnostih in širšem okolju. Dosegali bomo nadpovprečno donosnost naložb ob minimalnem tveganju in povečevanju konkurenčnih prednosti. Holdinška družba Istrabenz bo ena izmed najzanimivejših naložbenih možnosti za domače in tuje vlagatelje.
<i>Strat. cilji</i>	- ljudje (odgovorna, dobro usposobljena in visoko motivirana delovna sila, enakopravnost, dobri partnerski odnosi, izpopolnjevanje znanj), - storitve (stalno izboljševanje storitev in izdelkov), - okolje (spodbujamo trajnostni razvoj), - donosnost (učinkovito in dolgoročno upravljamo priložnosti in tveganja: stroški poslovanja za 10% nižji od rasti prihodkov, trdna rast dividend);

Vir: http://www.istrabenz.si/adobe/poslovno_porocilo_2003.pdf, 23.5.2004.

Istrabenz v viziji zapiše, da želi postati vodilni ponudnik v vseh treh dejavnostih: turizmu, financah in energetiki. Vsekakor imajo zastavljeno zahtevno vizijo, ki pa ji manjka ustrezna časovna in geografska komponenta. Krajevno je vizija Istrabenza omejena na "regijo", ki je nikjer ne definira. Omejevanje na obalno-kraško regijo verjetno ne zadostuje njihovim ambicijam. Je pod regijo mišljena celotna Slovenija ali seže še dlje?

Istrabenz se namerava na področju energetike posloviti od prodaje naftnih derivatov, utrditi pa položaj pri plinih in obnovljivih virih energije. Poslovanje z naftnimi derivati jim je lani prineslo poslovanje z izgubo, zato so se odločili prodati delež OMV. Izguba sicer ni bil edini razlog za tako odločitev, saj imata družbi drugačne strateške interese, hkrati pa je razmerje 50:50 v lastniški strukturi blokiralo marsikatero odločanje (Dovč, Gospodarski Vestnik, 2004, str. 14). V preostali energetske dejavnosti (področje utekočinjenega plina) so v lanskem letu nanizali same uspehe.

Istrabenz se zaveda problema zasičenosti slovenskega trga naftnih derivatov, zato se preusmerja v turizem. Aktivno povečuje svojo vlogo v turizmu. Lani so kupili in začeli obnovitvena dela pomembnejših hotelov obalno-kraške regije. Istrabenz ima v dejavnosti turizma načrtano jasno strategijo. Spodbuja povezovanje največjih slovenskih akterjev v turizmu in želi oblikovati enotno strategijo razvoja za celotno Slovenijo.

3.3.3 Geoplin d.o.o., Ljubljana

Podjetje je bilo ustanovljeno sredi 70-ih let in se ukvarja s prodajo neposrednim odjemalcem in distributerjem zemeljskega plina ter transportom in tranzitom le-tega. Ima približno 150 zaposlenih. V lanskem letu je ustvaril 5,1 mrd čistega dobička. Pridobil je tudi certifikat za ravnanje z okoljem ISO 14001.

Tabela 10: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Geoplin d.o.o.

<i>Poslanstvo</i>	Geoplinov glavni poslovni cilj in dejavnost je zagotavljanje dolgoročne, zanesljive, kakovostne, cenovno konkurenčne in okoljevarstveno sprejemljive oskrbe industrije ter lokalnih distributerjev z zemeljskim plinom.
<i>Vizija</i>	/
<i>Strat. cilji</i>	/

Vir: <http://www.geoplin.si>, 20.5.2004.

Geoplin nima objavljene jasne opredelitve poslanstva, ne vizije, še manj strateških ciljev, kar sicer še ne pomeni, da tega nima. Lahko je strateško razmišljanje v razvojni fazi oz. v glavah vodilnih delavcev. Posедуje plinovodno omrežje, ki je tako rekoč naravni monopol in se v poslovanju sooča le s posredno konkurenco. Do sedaj jim ni bilo treba veliko razmišljati, vendar bo na odprtem evropskem trgu potrebno zastaviti drugače.

3.4 Telekomunikacije

3.4.1 Mobitel d.d., Ljubljana

Družba Mobitel je največji slovenski operater mobilnih telekomunikacij. Leta 1991 je bil ustanovljen z osnovno nalogo: zagotoviti razvoj mobilnih telekomunikacij in izgradnjo mobilnega omrežja v Sloveniji. 1996 je postal član mednarodnega združenja GSM Association, ki med drugim omogoča sklepanje pogodb z operaterji digitalnih komunikacij po vsem svetu pri vzpostavljanju GSM sistema. Mobitel je hčerinsko podjetje Telekoma in obvladuje precejšnji tržni delež na slovenskem trgu. Lansko leto je ustvaril skoraj 4 mrd SIT dobička. Ima 819 zaposlenih.

Tabela 11: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Mobitel d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Družba Mobitel je nacionalni operater mobilnih telekomunikacij, ki gradi in upravlja infrastrukturo v Sloveniji. Domačim in tujim uporabnikom zagotavljamo najsodobnejše storitve, vse potrebne informacije za njihovo učinkovito uporabo, zanesljive in kakovostne mobilnike. V vse dejavnosti vpletamo tudi družbeno odgovornost in tesno sodelujemo z najširšim okoljem, vsem zaposlenim pa ponujamo spodbudno delovno okolje. Zadovoljni uporabniki, zaposleni in lastniki družbe Mobitel so temelj našega delovanja.
<i>Vizija</i>	Tudi v prihodnje bomo sledili svetovnim trendom razvoja in krepili svojo aktivno vlogo, se hitro odzivali na novosti in bogatili storitve. Novosti bomo uvajali skladno s potrebami slovenskega tržišča in svojih uporabnikov, ob tem pa si prizadevali, da raven razvoja mobilnih telekomunikacij v Sloveniji ostane primerljiva z najrazvitejšimi državami sveta. Ohranjali bomo konkurenčnost cen mobilnih priključkov in storitev, poglobitno skrb pa namenili nadaljnji širitvi ponudbe s kakovostnimi storitvami, vse bolj usmerjenimi v tretjo generacijo mobilnih telekomunikacij.
<i>Strat. cilji</i>	Zadane cilje bomo tako kot doslej dosegali z domačimi sredstvi in domačim znanjem.

Vir: <http://www.mobitel.si/slo/opodjetju/vizija.asp>, 20.5.2004.

Zapis poslanstva in vizije pri največjem slovenskem operaterju ne poda ničesar novega. Mobitel sicer z zakupljeno koncesijo za mobilnike tretje generacije stopa v korak s trendi v razvoju tehnologije, ampak hkrati želi ohraniti status quo. Sodeč po poslanstvu in viziji želi obraniti vodilno mesto na slovenskem trgu, večjih ambicij pa nima. Na slovenskem trgu nastopa neodvisno in si tudi ne išče partnerskih podjetij, tudi nima želje vstopiti na tuje trge. Vprašanje je sicer, če lahko. Trgi telekomunikacij v sosednjih državah so večinoma že privatizirani. Upravljaajo jih zahodni operaterji. Mobitel svojo prisotnost na slovenskem trgu utrjuje tudi z angažiranostjo v družbeno odgovornih projektih, kar je tudi najboljša reklama.

3.4.2 Si.Mobil d.d., Ljubljana

Si.Mobil je drugi najpomembnejši operater mobilne telefonije. Najbolj uspešno se je pozicioniral kot tehnološki inovator, saj je prvi v Sloveniji uporabnikom predstavil WAP in GPRS ter tudi GPRS roaming. Prvi je predstavil tudi MMS za predplačnike. Zaposluje 300 ljudi, lani pa je posloval s 5,52 mrd SIT izgube.

Tabela 12: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Si.Mobil d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Si.mobilovo poslanstvo: - postavljamo standarde zadovoljnega uporabnika, - ponujamo enostavne in uporabne izdelke in storitve po dostopnih cenah, - ustvarjamo zabavno in izzivov polno delovno okolje, ki vzpodbuja produktivno ustvarjalnost in samoiniciativnost zaposlenih, - moč črpamo iz sinergije skupine in tudi s tem nenehno izboljšujemo rezultate;
<i>Vizija</i>	Želimo biti najbolj priljubljen slovenski operater mobilne telefonije, ki z odgovornostjo in odličnostjo izpolnjuje potrebe uporabnikov.
<i>Strat. cilji</i>	/

Vir: <http://www.simobil.si/cntfiles/ujemi%20svet.pdf>, 20.5.2004.

Poslanstvo in vizija sta sicer opredeljena, vendar ne vsebujeta nobenih resnih ambicij. Prav tako nima zapisanih strateških ciljev, tako da ni jasno, kaj je tisto, za kar se podjetje poteguje.

Si.Mobil je v preteklem letu sklenil partnersko pogodbo z enim največjih mobilnih operaterjev na svetu, Vodafonom, in postal globalni igralec na lokalnem trgu. Svojo moč osredotoča na uporabnika in priljubljenost svojih produktov ter storitev. Pri tem mu je partnerstvo velika konkurenčna prednost, saj v sodelovanju z Vodafonom ponuja posebne storitve.

3.4.3 Telekom Slovenije d.d., Ljubljana

Telekom Slovenije je, skupaj s hčerinskimi družbami Mobitel d.d., SiOL d.o.o. in GVO d.o.o., vodilni ponudnik telekomunikacijskih storitev v Sloveniji. Ima skoraj 2.700 zaposlenih in ustvari 10.33 mrd SIT dobička.

Tabela 13: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Telekom Slovenije d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Poslanstvo Telekoma Slovenije je omogočati komunikacijo med ljudmi. Kjerkoli in kadarkoli. Z zagotavljanjem visoko kakovostnih komunikacijskih storitev in omrežij, ki obogatijo in poenostavijo življenje, bomo lahko povezali in zbližali ljudi. Lastnikom in investitorjem bomo zagotavljali rast prometa in dobička ter s tem povečevali vrednost podjetja. Naši uporabniki so naša prva in neizpodbitna vrednota. S ponudbo celovitih in inovativnih rešitev bomo soustvarili njihovo zadovoljstvo. V spodbudnem delovnem okolju bomo stimulirali zaposlene k doseganju njihovih potencialov ter še naprej odločilno prispevali k tehnološkemu razvoju in informatizaciji družbe. Naš cilj je sooblikovati telekomunikacijski prostor tako v Sloveniji kot v širšem okolju.
<i>Vizija</i>	Telekom mora postati napredno, konkurenčno in strokovno podkovano podjetje, ki bi s svojimi storitvami pomagalo tudi slovenskemu gospodarstvu pri širitvi na vse strani. Želimo ostati vodilni ponudnik telekomunikacijskih in informacijskih storitev nove generacije v Sloveniji in postati eden od treh vodilnih ponudnikov v jugovzhodni Evropi.
<i>Strat. cilji</i>	- med Telekomom Slovenije, d. d., Mobitelom, d. d., in SiOL-om, d.o.o., dosledno uveljavljati vse možne sinergije, - za Telekom Slovenije, d. d., Mobitel, d. d., in SiOL, d. o. o., najti in skleniti strateško zavezništvo s tehnološko in tržno vodilnimi globalnimi ponudniki storitev, - povečati produktivnost na raven najboljših v dejavnosti v Evropi in zagotoviti najmanj 1.000 priključkov na zaposlenega, - dosledno zniževati in obvladovati vse stroške, - optimirati zadolženost na najnižjo možno raven, - delničarjem zagotoviti 9-odstotni donos na kapital in povečevati vrednost delnice;

Vir: http://www.telekom.si/res/content_document/15.pdf, 23.5.2004.

Telekom ima, tako kot Mobitel, poslanstvo in vizijo osredotočeno predvsem na močno pozicioniranost na slovenskem trgu. Prave konkurence zaradi državne zaščite nima in pojavlja se kritika, da naj bi bila privatizacija in s tem tudi liberalizacija trga telekomunikacij v Sloveniji prepočasna. Tako resnejša konkurenca ni imela možnosti vstopa na slovenski trg. Podjetje kot tako pa ni dovolj racionaliziralo stroškov, ampak je tudi počasneje uvajalo tehnološke novosti.

Njihova strategija razvoja v Sloveniji temelji na že preverjeni formuli sodelovanja s SiOLom in Mobitelom, njegovima hčerinskima družbama. Spogledujejo se sicer z idejo naložb v tujini, vendar večina trgov telekomunikacij v bližini upravljajo veliki zahodni operaterji, zato bo potrebno izdelati zelo dobra strategijo.

3.5 Farmacevtska industrija

3.5.1 Lek d.d., Ljubljana

Lek je farmacevtska družba z več kot 55-letno tradicijo in je mednarodno visoko priznana. Njegove glavne dejavnosti so razvoj, proizvodnja in trženje zdravil. Podjetja in predstavništva ima v 20 državah po svetu. Na slovenskem trgu dosega 18% tržni delež. Ima 2.345 zaposlenih. Ustvaril je 10, 7 mrd SIT dobička.

Tabela 14: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Lek d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Lek je mednarodna farmacevtska družba, ki skrbi za večjo kakovost življenja. Z osebno kakovostjo in znanjem ustvarjamo vrednost in gradimo konkurenčno družbo s trajno rastjo.
<i>Vizija</i>	Postati želimo vodilni ponudnik generičnih zdravil na svetu.
<i>Strat. cilji</i>	/

Vir: <http://www.lek.si/slo/predstavitev>, 20.5.2004.

Lekova opredelitev poslanstva in vizije je kratka in jedrnata, strateških ciljev pa nima zapisanih. Zdi se skoraj neverjetno, da jih ne bi imel, verjetno samo niso objavljeni.

Lek v viziji zapiše, da bi rad postal vodilni ponudnik generičnih zdravil na svetu. Da bi bila izvedba čim lažja, se je odločil za strateško partnerstvo. Leta 2002 ga je prevzela poslovna skupina Novartis. Strateška povezava predstavlja nov mejnik v razvoju družbe. Namen povezave je pospešiti rast podjetij ter udejaniti sinergije pri trženju, razvoju in proizvodnji, njen cilj pa je postati vodilni ponudnik generičnih zdravil na svetu. Izziv, ki pa je uresničljiv, če bodo delovali usklajeno in osredotočeno. Povezava jim je omogočila uveljaviti strateške prednosti in izkoristiti zmogljivosti, ki jih ima Lek v programu zdravil, hkrati pa bo pospešila razvojne in registracijske dejavnosti za prihod prvih rekombinantnih biogenerioenih izdelkov na trg. Povezava Leku zagotavlja ohranjanje svoje identitete, saj ohranja svojo blagovno znamko.

3.5.2 Krka d.d., Novo mesto

Krka je eno vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v srednji in vzhodni Evropi. Zgodovina podjetja sega v leto 1954. Na slovenskem trgu ima 15% tržni delež. Ima 3.400 zaposlenih in je ustvarila 10,4 mrd SIT dobička. Dejavno prodirajo na zahodna tržišča ter na trg Indije in Kitajske.

Tabela 15: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Krka d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Živeti zdravo življenje. Naša osnovna naloga je omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Uresničujemo jo z bogato ponudbo naših izdelkov in storitev - z zdravili za humano uporabo, za samozdravljenje, s kozmetičnimi in veterinarskimi izdelki ter zdraviliškimi storitvami, z vlaganjem v ljudi in okolje, s sponzorstvom in donatorstvom.
<i>Vizija</i>	Utrjujemo položaj enega vodilnih farmacevtskih podjetij na tržiščih srednje in vzhodne Evrope in se razširjamo na tržišča Evropske unije. To dosegamo z lastnim razvojem, mednarodnimi povezavami, fleksibilnostjo in učinkovitostjo.
<i>Strat. cilji</i>	- razvoj visoko kakovostnih generičnih farmacevtskih izdelkov, - razvoj novih izdelkov po neodvisni in inovativni poti, ter ga tudi sami zaščitimo s patenti, - intenzivna vlaganja v proizvodne in distribucijske zmogljivosti doma in v tujini. Vzporedno smo na teh tržiščih zgradili razvejeno in močno trženjsko infrastrukturo, ki nam bo v naslednjih letih omogočala izkoristiti velik potencial, - s pomočjo prevzemov in skupnih vlaganj bomo začrtali lastne poti, - dolgoročno sodelovanje z licenčnimi partnerji, ki bodo s svojimi novimi izdelki ali tehnologijami optimalno dopolnjevali našo paleto, - intenzivno sodelovanje v mrežnih povezavah s podjetji v svetu. Skupaj z njimi bomo pripravljali razvojne projekte, ki jih ne bi mogli izvesti sami, - paleto zdravil za zdravljenje bolezni srca in žilja, prebavil in osrednjega živčevja ter okužb bomo dopolnili z zdravili, ki blažijo in zdravijo specifične tegobe hitro starajočega se evropskega prebivalstva, - vlaganje v kadre, ki kot del Krkinega globalnega projekta pomagajo k rasti podjetja in njegovega ugleda;

Vir: <http://www.krka.si/index.html>, 20.5.2004

Krka ve, kaj je, kaj hoče in kako bo to dosegla. Poslanstvo je logično in dobro opredeljeno. Vizija bi lahko bila bolj usmerjena v prihodnost in mogoče bolj ambiciozna, z več aktivne terminologije, npr: zavzeti želimo tržišče razširjene Evropske Unije.

Trg farmacevtskih izdelkov je v Sloveniji dobro razvit in zelo dinamičen. Na tem področju imamo dva zelo močna akterja: Lek in Krka. Njuni strategiji poslovanja pa sta vidno drugačni. V Krki pravijo, da tujih partnerjev ne potrebujejo, saj si položaj na trgih utrjujejo z gradnjo svojih tovarn. Imeli naj bi dovolj velika vlaganja v razvoj, da lahko ohranijo samostojnost. Vendar pa se vseeno dogovarjajo o možnem strateškem povezovanju pri vlaganju na tuje trge. (Pavlin, Gospodarski Vestnik, 2004, str. 16)

3.6 Čevlarska industrija

3.6.1 Alpina d.d., Žiri

Zgodovina Alpine se začne v petdesetih letih. Prek vzponov in padcev je danes dosegla dobro mednarodno pozicioniranost v tržnem segmentu športne obutve. Na tem področju veliko vlagajo v razvoj in za vložen trud so prejeli tudi več nagrad. Uveljavljajo pa se tudi z modno obutvijo. Več kot polovico proizvodov prodajo v tujini. Pred kratkim so odprli hčerinsko podjetje v Romuniji.

Tabela 16: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Alpino d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Kaj želimo in hočemo doseči v obdobju petih let (2004-2008): - tehnološko vodstvo v proizvodnji in uvajanje sodobnih tehnik prodajanja, - postati mednarodno poznano in ugledno podjetje in blagovna znamka, - postati proizvodna in distribucijska zveza med bivšo Jugoslavijo ter Zahodno in Srednjo Evropo, - postati največji slovenski proizvajalec in prodajalec obutve na drobno, - ustvarjanje vedno višje dodane vrednosti z visoko usposobljenimi in motiviranimi sodelavci.
<i>Vizija</i>	Alpina smo razvojno usmerjena družba za proizvodnjo in prodajo obutve. Poudarjamo razvojno usmerjenost na vseh področjih poslovanja. Z inovativnostjo in specializiranim znanjem naših zaposlenih ustvarjamo vedno višjo dodano vrednost sodobnemu potrošniku prilagojene obutve. S hitrim odzivanjem na tržne spremembe poskušamo zadovoljevati in presegati pričakovanja naših kupcev.
<i>Strat. cilji</i>	Z uresničevanjem načrtane strategije bomo krepili svojo poslovno uspešnost in poskušali doseči svoj temeljni dolgoročni cilj, ki ga sestavljata dve bistveni sestavini: - dolgoročna rast in razvoj, - povečevanje tržne vrednosti enote lastniškega kapitala.

Vir: <http://www.alpina.si/si/alpina/?V=vizija>, 23.5.2004.

V Alpini so nekoliko pomešali definicije in so pod poslanstvo zapisali vizijo in obratno. Če bi tisto, kar je zapisano pod poslanstvo zapisali pod vizijo, bi imeli zelo dobro strukturirano vizijo. Prav tako bi lahko več pozornosti namenili strateškim ciljem.

Alpina pripada industriji, ki se sooča s hudo konkurenco. Prisotna je močna zahteva po racionalizaciji stroškov in nenehnem vlaganju v oblikovanje in razvoj modne obutve. Vodstvo podjetja se zaveda pogojev poslovanja. Prisotnost tujih vlagateljev je v podjetje prinesla sveže ideje. V letu 1999 so podpisali pogodbo z Evropsko banko za obnovo in razvoj. Sledilo je prestrukturiranje družbe in oblikovanje strategije razvoja.

3.6.2 Peko d.d., Tržič

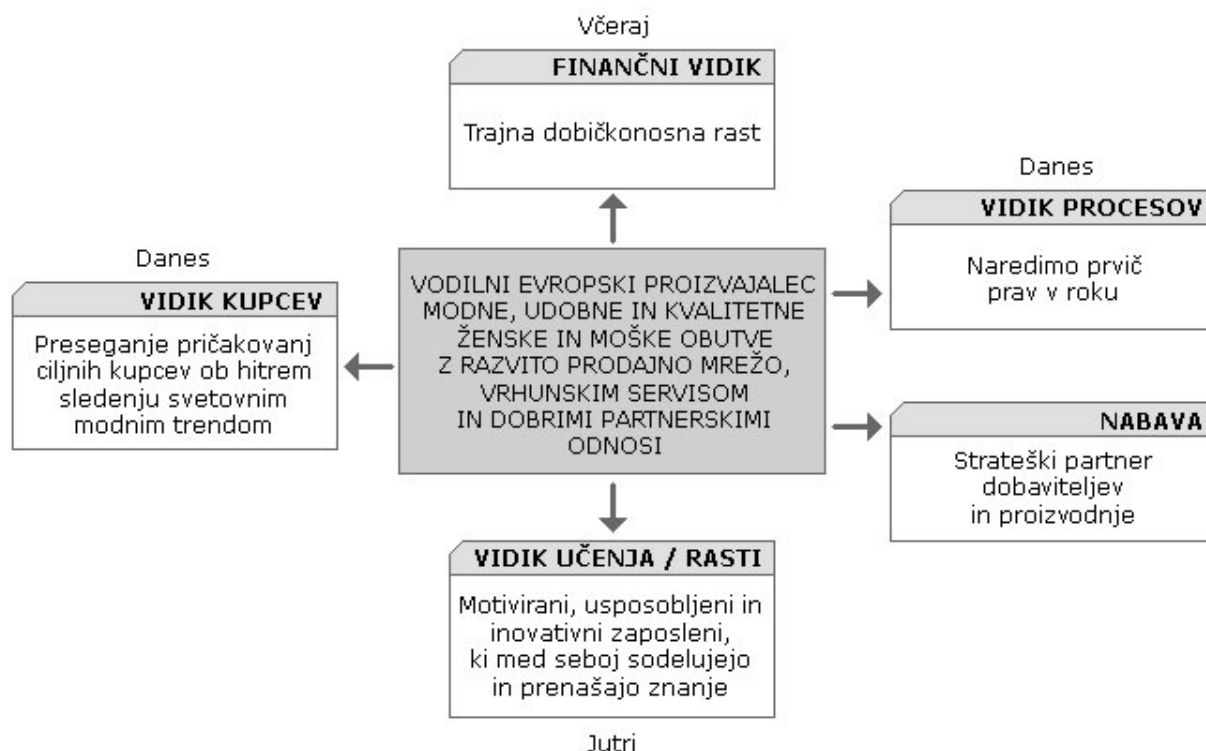
Peko je pred kratkim praznoval 100-letnico svojega obstoja. Temeljna dejavnost Peka je razvoj in trženje kakovostne, elegantne in moderne obutve srednjega in višjega cenovnega razreda za ženske in moške. Ponovno vzpostavljajo poslovalnice na trgih bivše Jugoslavije.

Tabela 17: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Peko d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Čevlarska tradicija v Trziču in na Gorenjskem je zelo stara, z bogata tradicijo. Čevlarski mojstri so do potankosti poznali usnje in druge čevlarske materiale in znali iz njih narediti moden, udoben in kakovosten čevlji. Poslanstvo Peka je nadaljevati to tradicijo, jo ohraniti v slovenskem okolju in z zadovoljevanjem potreb zahtevnih kupcev dvigniti na evropsko raven.
<i>Vizija</i>	Postati vodilni evropski proizvajalec modne, udobne in kvalitetne ženske in moške obutve z razvito prodajno mrežo, vrhunskim servisom in dobrimi partnerskimi odnosi
<i>Strat. cilji</i>	Glej sliko 6.

Vir: <http://www.peko.si/vizija.asp>, 23.5.2004.

Slika 6: Strategija podjetja Peko



Vir: <http://www.peko.si/strategija.asp>, 23.5.2004.

Poslanstvo Peka pove, da jim je največja vrednota nadaljevanje zelo stare čevlarske tradicije. Predolgo so se oklepali tradicionalnosti poslovanja in zato zamudili prenekatero razvojno možnost. Soočili so se z mnogimi težavami: neustreznim vodstvom, pomanjkanjem vizije, nepredvidevanjem težav delovno intenzivne panoge, itd. Vendar za vsakim dežjem posije sonce: z novim vodstvom in smelo zastavljeno vizijo v prihodnost. Vizija je, glede na stanje v katerem je podjetje, zastavljena zelo ambiciozno. Tudi strategija razvoja je jasna. Edino, kar je potrebno, je treba poskrbeti, da se bo izvajala dosledno.

3.7 Tekstilna industrija

3.7.1 Mura d.d., Murska Sobota

Osnovna dejavnost Mure je oblikovanje in trženje ženske in moške modne konfekcije. Njeni začetki segajo v leto 1925. Iz male šivalnice se je razvila v mednarodno podjetje z več blagovnimi znamkami. Mura je največji slovenski proizvajalec oblačil in eden največjih v Evropi. Prisotni so na trgih celotne JV Evrope, Nemčiji, Rusiji in Ukrajini.

Tabela 18: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Muro d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Je največji slovenski proizvajalec oblačil in eden največjih v Evropi.
<i>Vizija</i>	V prihodnosti bomo nadaljevali z razvojem visoko kakovostnih oblačil, namenjenih zahtevnejšim kupcem, in razširili program trendovskih oblačil za mlade in za mlade po srcu. Obudili bomo ugled in okrepili prodajo na trgih JV Evrope, svojo prisotnost pa bomo razširili še na prostor Evropske Unije.
<i>Strat. cilji</i>	/

Vir: <http://www.mura.si/index.htm>, 23.5.2004.

Poslanstvo podjetja je opredeljeno, vendar nekoliko površno. Vizija je, po tem kaj želijo doseči, solidno zastavljena, vendar brezčasna.

Mura je eden slovenskih nacionalnih ponosov, hkrati pa zaposluje preveč ljudi v najbolj težavni slovenski regiji, da bi jo kar tako pustili propasti. Država je večkrat priskočila na pomoč. Mura največ izvozi na nemško tržišče, ta pa je že dalj časa v recesiji. Tako so se preusmerili na rusko in ukrajinsko tržišče in po uspehu nadaljujejo trženje tudi na poljskem in češkem trgu. Dve leti nazaj so sprejeli tudi plan prestrukturiranja podjetja: racionalizacija stroškov je pripeljala do odpuščanja zaposlenih, prišlo je do sprememb v proizvodnji in trženju. Vlada optimizem, da bo Mura sanirana do leta 2006.

Položaj podjetij v tekstilni industriji je vse prej kot lahek. Industrija je delovno intenzivna in se, tako kot čevlarska industrija, sooča z močno konkurenco, saj z vzhoda prihaja čedalje več cenjenih izdelkov. Veliko podjetij ne posluje z dobičkom. Pojavlja se enaka zgodba kot pri tržiščem Peku: neustrezno vodstvo, pomanjkanje vizije, nepredvidevanje težav delovno intenzivne panoge ter recesija v Evropi. Predvsem pa predolgo odlašanje z reorganizacijo, saj je država namenila veliko sredstev, s katerimi so obdobje neučinkovitosti podaljševali.

3.7.2 Labod d.d., Novo mesto

Labod že 80 let pod svojo znamko trži širši izbor ženskih in moških oblačil. Ponudba je celovita in raznolika. Svoje proizvode so začeli tržiti na hrvaškem in srbskem trgu.

Tabela 19: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Labod d.d.

<i>Poslanstvo</i>	/
<i>Vizija</i>	/
<i>Strat. cilji</i>	/

Vir: <http://www.labod.si>, 23.5.2004.

Labod izvaja zniževanje stroškov proizvodnje s tem, da seli proizvodnjo v države s cenejšo delovno silo. Tako je približno polovico svoje proizvodnje že preselil v Romunijo in na Poljsko. A ima kljub temu težave in že dve leti zapored ne ustvarja dobička. Renome njegovih blagovnih znamk usiha. Razprodali so skoraj vse imetje. Obseg proizvodnje so skrčili na komaj desetino. V načrtu imajo čim hitrejšo poslovno in finančno sanacijo podjetja, drugače je lahko njihov obstoj ogrožen. Podjetje lahko začnejo sanirati že s tem, da mu zapišejo dobro vizijo in poslanstvo ter strateške cilje.

3.8 Živilsko predelovalna industrija

3.8.1 Kolinska d.d., Ljubljana

Kolinska je bila ustanovljena pred skoraj 100 leti. Pod lastno blagovno znamko proizvaja kakav, čokolado, začimbe ter brezalkoholne pijače. Ukvarja se s trgovino na debelo in drobno. Poleg lastne proizvodnje pa distribuirajo izdelke tujih partnerjev. Pridobili so certifikat kakovosti ISO 9001 in HACCP. Svoje proizvode tržijo tudi na trgih bivše Jugoslavije ter v Rusiji.

Tabela 20: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Kolinsko d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Kolinska spremlja in spreminja prehrabene navade potrošnikov, tako da s kakovostno in dobro hrano ter pijačo omogoča ljudem boljše in enostavnejše življenje, lastnikom Kolinske zagotavlja primeren donos na njihovo premoženje, zaposlenim pa vrača njihov vložek v obliki rednih prejemkov in jim nudi možnost poklicnega ter osebnostnega razvoja.
<i>Vizija</i>	Kolinska bo ostala eden vodilnih proizvajalcev, prodajalcev in distributerjev hrane in brezalkoholnih pijač v Sloveniji in na izbranih tujih trgih (Balkan in Rusija).
<i>Strat. cilji</i>	- prevzemi sorodnih podjetij in nakup oz. lasten razvoj izdelkov s Kolinskino blagovno znamko (nadaljnja teritorialna širitev proizvodnje, centralno vodenje globalnega marketinga, selekcija in osredotočenje na izbrane blagovne znamke, širjenje strateških programov, usmerjanje v nove programe, povečanje učinkovitosti poslovanja v vseh procesih, racionalizacija organizacije in poslovanja celotne družbe), - izboljšanje usposobljenosti, učinkovitosti in motivacije zaposlenih, - vzpostavitev integriranega informacijskega sistema za spremljanje poslovanja in nadzor nad njim pri vseh procesih, - izpolnitev pričakovanj delničarjev;

Vir: <http://www.kolinska.si/informacije/podjetje>, 23.5.2004.

Poslanstvo in strateški cilji so dobro razdelani. Kolinska ve, kaj je in kam želi priti. Vizija je dovolj ambiciozno zastavljena, vendar ji manjka časovna komponenta.

Kolinska je že dolgo prisotna na slovenskem tržišču. Najprej so utrdili svojo prisotnost na trgu z razširjeno ponudbo proizvodov. Kupili so nekdaj dobro uveljavljene blagovne znamke: Cockta in Jupi. Podpisali so pogodbo o strateškem partnerstvu z Unileverjem, ki traja do 2007. Že 1998 leta so prenesli večino svoje proizvodnje v Bosno in Hercegovino, ter leta 2002 vstopili tudi na srbsko tržišče z nakupom podjetja Palenački Kiseljak.

3.8.2 Droga Portorož d.d., Izola

Droga je na tržišču že 40 let. Njena dejavnost je predelava kave (Barcaffe zavzema 60%-ni tržni delež), čaja, začimb, žitaric, soli ter mesnih izdelkov (paštete). Prisotna je tudi na trgih bivše Jugoslavije in v Rusiji. Podružnico pa imajo tudi na Švedskem. V preteklem letu je ustvarila 1,063 mrd dobička.

Tabela 21: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Droga Portorož d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Smo globalno delujoča družba. Sledimo prehranskim navadam in jih usmerjamo. Zagotavljamo zdravo in okusno hrano v zadovoljstvo naših potrošnikov.
<i>Vizija</i>	Postali bomo največje slovensko prehrabeno podjetje na Balkanu.
<i>Strat. cilji</i>	- poslovna sposobnost (rast prodaje, 9% donos na kapital), - finančna moč, - tržno uveljavljanje lastne blagovne znamke na slovenskem trgu ter povečevanje tržnih deležev na trgih bivše Jugoslavije, - prodor v evropske trgovske verige, - proučitev možnega vstopa na tržišče Severne Afrike, Turčije in na Bližnji vzhod;

Vir: <http://www.droga.si/podjetje/vizija>, 23.5.2004.

Opredelitev poslanstva in vizije je kratka in nekoliko površna. Strateški cilji se navezujejo predvsem na dobro pozicioniranje blagovnih znamk doma in na novih tržiščih.

Droga je letos podpisala dve pomembni pogodbi o poslovnem sodelovanju. Ena je pogodba o dolgoročnem poslovnem sodelovanju s podjetjem Soline d.o.o. za sodelovanje na področju predelave, pakiranja, distribucije in prodaje soli, pridelane na tradicionalen način na Sečoveljskih in Strunjanskih solinah.

Druga pogodba, o kateri so dolgo ugibali in se je na koncu le zgodila, je poslovno sodelovanje in kapitalsko povezovanje Droge in Kolinske. Kolinska je odkupila 20% Droginih delnic. Njuno sodelovanje na področju nabave in prodaje, in sicer skupno nastopanje v odnosu do dobaviteljev na tujih trgih, bo v prihajajočih zaostrenih pogojih poslovanja po vstopu v EU obema utrdilo položaj na trgu.

3.9 Proizvodnja bele tehnike

3.9.1 Gorenje d.d., Velenje

Gorenje je paradni konj slovenske ekonomije. Ukvarjajo se s proizvodnjo, prodajo in servisiranjem gospodinjskih ter elektrotoplotnih aparatov s tehnično in tehnološko dovršenostjo. Začetki segajo v leto 1958, ko so začeli s proizvodnjo štedilnikov na trdo gorivo. Od takrat so se prelevili v drugega največjega slovenskega izvoznika po lestvici 300 največjih slovenskih izvoznikov, ki jo pripravlja Gospodarski Vestnik (Gospodarski Vestnik, 300 največjih, 2004, str. 33) in sodijo v vrh evropskih proizvajalcev. Po celi Evropi imajo 33 odvisnih družb, v Sloveniji pa še 14. V preteklem letu so ustvarili 4,75 mrd SIT dobička. V Sloveniji zaposlujejo 9.146 ljudi, v celotni verigi pa prek 20.000.

Tabela 22: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za Gorenje d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Temeljno poslanstvo Gorenja je izdelava, izvajanje in trženje kakovostnih, človeku in okolju prijaznih izdelkov in storitev. Skupina Gorenje ne deluje s ciljem maksimiziranja poslovnoizidnega rezultata, temveč s ciljem dolgoročne uravnoteženosti poslovanja, ki na daljše obdobje uravnoteži pričakovanja lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev in okolja (poslovnega, političnega in socialnega). Pri uresničevanju poslanstva izdelave, izvajanja in trženja kakovostnih, človeku prijaznih izdelkov in storitev, uresničuje vrednote dolgoročnega ustvarjanja vrednosti za lastnike, negovanja odnosov s potrošniki in poslovnimi partnerji, skrbi za zaposlene, za njihovo znanje, za ohranjanje in krepitev pripadnosti Gorenju, razvijanja korporacijske identitete in blagovne znamke Gorenje ter vzpodbujanja ekološke zavesti sodelavcev in okolja svojega delovanja.
<i>Vizija</i>	Družbe Skupine Gorenje so se skozi zgodovino razvoja poslovnega sistema srečevale s številnimi izzivi, pred katere jih je postavljalo poslovno okolje; s potrebo po dinamičnem razvoju in dosego razvojnega koraka konkurence, s potrebo po aktivnem spremljanju in prožnem prilagajanju na spremembe v poslovnem okolju, s potrebo po vsebinski (področni) segmentaciji svojega poslovanja. Naštete osnovne izzive delovanja preteklega časa, sedanjega časa in prihodnosti, je krovna družba in Skupina Gorenje združila v viziji strateškega načrta: Želimo biti poslovno prožen in obvladljiv sistem na vseh področjih svojega delovanja. Strategija poslovne prožnosti zahteva neprestano spremljanje sprememb v poslovnem okolju, ocenjevanje lastnih zmožnosti na prilaganje spremembam, ustvarjanje pogojev za prilagoditve in uvajanje prilagoditvenih sprememb. Opisani procesi so potekali na vseh ravneh delovanja družb in skupine kot celote; na ravni izločkov poslovnih aktivnosti, na ravni tehnik in tehnologij izdelave izdelkov ali izvajanja storitev, na ravni kupcev, dobaviteljev, zaposlenih...
<i>Strat. cilji</i>	- povečevanje vrednosti (strategija rasti prihodkov in dobičkonosnosti ter strategija rasti stroškovne učinkovitosti), - odličnost pri poslovanju s kupci in v odnosih z ostalimi poslovnimi partnerji (strategijo diferenciacije na različnih ravneh poslovanja), - odličnost pri obvladovanju notranjih poslovnih procesov (strategijo optimiranja poslovnih procesov, nadzora nad njimi, optimiranje verige vrednosti in inovacijskega razvoja), - uresničevanje modela učenja in rasti poslovnega sistema (strategijo razvoja in utrjevanja korporacijske kulture, razvoja sistema nagrajevanja, uresničevanja modela upravljanja znanja in zagotavljanja avtonomnosti zaposlenih);

Vir: <http://www.gorenje.si/719>, 23.5.2004.

Gorenje si je za svoj strateški cilj postavilo uvrstitev med peterico najpomembnejših evropskih proizvajalcev bele tehnike. Zahtevna naloga, glede na to, da se je v zadnjih dveh letih povpraševanje po beli tehniki na evropskem trgu zmanjšalo zaradi recesije. Poleg tega v

panogi vlada huda konkurenca, zato se koncentracija v panogi povečuje. Vendar v Gorenju o povezovanju ne razmišljajo in je samostojnost družbe zanje strateška prednost. V Gorenju so optimistični, saj pravijo, da so po kvaliteti in tehnološki opremljenosti proizvodov (pametni stroji) pred vsemi konkurenti. Veliko stavijo tako na vlaganje v raziskave in razvoj, kot tudi v usposabljanje in razvoj kadrov.

Kako si je Gorenje izboril svoj položaj? Počasi in vztrajno: s prevzemi podjetij so razširili osnovno dejavnost proizvodnje štedilnikov v celovito ponudbo izdelkov za dom (izdelavo kuhinjskega pohištva, keramike, medicinske opreme, telekomunikacij, zabavne elektronike in televizorjev, pečice). Pričeli so graditi lastno distribucijsko mrežo v zahodni Evropi z ustanovitvijo lastnih podjetij v Nemčiji, Avstriji, Franciji, Italiji in na Danskem. Po osamosvojitvi Slovenije je sledilo prestrukturiranje poslovnega sistema, lastninska preobrazba ter močna diverzifikacija izvoza zaradi izgube tržišča po razpadu Jugoslavije. Odpirati so začeli podjetja v Vzhodni Evropi: na Češkem, Madžarskem, Poljskem, v Bolgariji ter na Slovaškem. Skoraj istočasno so se ponovno začeli uveljavljati na trgih bivše Jugoslavije.

Vseskozi so uvajali nove tehnološke in okoljevarstvene standarde in intenzivno vlagali v povečanje kapacitet, nove trge, nove skladiščne kapacitete, proizvodnjo embalaže in izdelkov iz plastične mase ter okolju prijaznejše sodobne tehnologije in nove linije izdelkov, ki jih odlikuje visoka kakovost, sodobno oblikovanje in prijaznost do človeka in okolja. V strateškem načrtu je Gorenje ponovno oživilo poslovno filozofijo Vse za dom.

3.9.2 LTH Škofja Loka, d.d.

Družba LTH Škofja Loka, d.d. je vodilni slovenski proizvajalec profesionalne hladilne tehnike z več kot šesdesetletno tradicijo. Le 20% svoje proizvodnje proda doma, ostalo izvozi na trge EU in države bivše Jugoslavije. Je tretje največje podjetje v gorenjski regiji, Gospodarski Vestnik ga je uvrstil na 18 mesto 300 največjih slovenskih izvoznikov. (Gospodarski Vestnik, 300 največjih, 2004, str. 33)

Tabela 23: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za LTH Škofjo Loka d.d.

<i>Poslanstvo</i>	LTH je eden vodilnih srednjeevropskih proizvajalcev na področju hladilne tehnike. Korenine družbe segajo v leto 1933. Našo kvaliteto obvladovanja procesov poslovanja potrjuje certifikat ISO 90001/2000. Smo zanesljiv partner. S široko paleto proizvodov se prilagajamo zahtevam trga in s tem povečujemo zadovoljstvo kupcev.
<i>Vizija</i>	/
<i>Strat. cilji</i>	- izboljšati donosnost firme na kapital na 5% v naslednjih treh letih, - razširiti prodajne trge na vzhodno Evropo in bližnji in daljni vzhod, - posodobiti obstoječe programe omar in hladilnikov pijač;

Vir: <http://www.lth.si/index.php>, 23.5.2004.

Poslanstvo podjetja strni dve pomembni komponenti poslovanja: kvaliteto in raznovrstnost proizvodov ter dolgo tradicijo prisotnosti na trgu. Pripomnijo, da so zanesljiv partner. Vse, kar o podjetju moramo vedeti. Strateški cilji so jasni. Razširiti želijo svojo ponudbo proizvodov, ter razširiti prodajo na tuje trge. Lahko bi se malo bolj potrudili in zapisali tudi vizijo podjetja.

3.10 Banke

3.10.1 Nova Ljubljanska Banka, d.d., Ljubljana

Začetki NLB segajo v leto 1993, ko so sanirali Ljubljansko banko. Skupina NLB je danes najmočnejša finančna in bančna skupina v Sloveniji, postaja pa tudi čedalje močnejša finančna skupina na trgih držav srednje in JV Evrope. Dosega skoraj 40-odstotni tržni delež v slovenskem bančnem prostoru in čedalje večji tržni delež v pomembnih državah širše regije.

Tabela 24: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za NLB d.d.

<i>Poslanstvo</i>	Z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo oblikujemo novo podobo bančne kulture.
<i>Vizija</i>	Banka želi zadržati vodilni položaj na slovenskem trgu, okrepiti položaj na jugovzhodnih trgih in postati pomembnejša srednjeevropska banka.
<i>Strat. cilji</i>	- širitev mednarodnega poslovanja na trge, kjer imamo primerjalne prednosti, kot sta geografska bližina in dobro poznavanje teh trgov, okrepitev pomena Skupine NLB tako s krepitvijo povezav, širitvijo ponudbe storitev na posamezne trge kot s krepitvijo upravljanja, vodenja in nadzora, - stalno prilagajanje storitev našim strankam, - razvoj investicijskega bančništva.

Vir: <http://www.nlb.si>, 23.5.2004.

Poslanstvo in vizija sta opredeljena na kratko, vendar dovolj dobro. Vizija NLB ne poda časovnega okvira. Pove pa, da je NLB ambiciozna in cilja tudi na uveljavitev v tujini. Strateške cilje, ki jim bodo zagotovili poslovno odličnost, so oblikovali. Namen ima doseči boljšo pozicioniranost z razširitvijo ponudbe storitev pri investicijskem bančništvu.

Večinski lastniški delež pripada tujcem. Belgijska bančno-zavarovalna skupina KBC ima v lasti 34% NLB in se je za naložbo odločila sredi leta 2002. S to kapitalsko povezavo je banka dobila dostop do novih znanj, produktov in poslovnih priložnosti. Njihova sodelovanja zagotavljajo doseganje sinergij.

3.10.2 SKB Banka d.d., Ljubljana

SKB banka d.d. je bila ustanovljena 1965 in je komercialna banka v zasebni lasti in četrta največja banka v Sloveniji po višini bilančne vsote in dosega 8% tržni delež. Od aprila 2001 je v večinski lasti (96,47 %) strateškega partnerja iz Evropske Unije, francoske banke Société Générale S.A., Pariz, ki je ena največjih finančnih skupin v evro območju. Tako so dobili dostop do novih znanj, možnosti novih produktov in poslovnih priložnosti. Poslovna mreža šteje 55 poslovalnic in pokriva vso Slovenijo, nudi vrsto bančnih storitev, ki jih dopolnjujejo tudi bančna podjetja.

Tabela 25: Zapis poslanstva, vizije in strateških ciljev za SKB banko d.d.

<i>Poslanstvo</i>	SKB banka d.d. je univerzalna banka, ki ponuja storitve komercialnega bančništva, poslovanja s prebivalstvom, investicijsko bančništvo in mednarodne bančne storitve.
<i>Vizija</i>	/
<i>Strat. cilji</i>	- razširitev ponudbe produktov finančnega varčevanja, - okrepitev poslovanja s samostojnimi podjetniki, majhnimi, srednje velikimi in velikimi podjetji ter javnim sektorjem v Sloveniji, - povečanje tržnega deleža banke, - optimizacija stroškov (znižanje razmerja med stroški in prihodki ostaja ena glavnih nalog), - doseganje večjih sinergij v skupini SKB banke;

Vir: <http://www.skb.si>, 23.5.2004.

Poslanstvo SKB banke je realno. Izoblikovali so strateške cilje, ki jim bodo zagotovili poslovno odličnost. Želi doseči boljšo pozicioniranost na trgu z razširitvijo ponudbe storitev pri finančnem varčevanju. SKB si bo prizadevala za povečanje tržnega deleža v Sloveniji. SKB pozabi zapisati vizijo.

4 SKLEP

Proučevana podjetja so med bolj prepoznavnimi v slovenskem prostoru in nekatera med njimi so tudi med najuspešnejšimi. Večinoma imajo zgledno postavljeno poslanstvo, vizijo in strateške cilje. Nekatera so tej opredelitvi posvetila več pozornosti kot druga. Podjetja večinoma vedo, kaj želijo doseči, zatakne pa se pri časovni komponenti, oziroma do kdaj želijo nekaj doseči. Velika večina podjetij se v viziji ni časovno opredelila.

Medtem ko je strategija beseda, ki jo ponavadi asociiramo s prihodostjo, je njena povezava s preteklostjo osrednja tema. Življenje se živi naprej, vendar je razumljeno za nazaj. Managerji lahko živijo strategijo v prihodnosti, a razumejo jo skozi preteklost. (H. Mintzberg)

Zdi se, da so slovenska podjetja vse preveč obremenjena s tradicijo in omejevanjem na preteklo poslovanje in premalo gledajo v prihodnost. Pri številnih podjetjih, ki pripadajo delovno intenzivnim panogam (tekstilna, čevljarstva, lesna industrija) so vodstva predolgo odlašala z reorganizacijo. Dobivali so državno pomoč in s tem so podaljševali obdobje neučinkovitosti. Podaljševali so obdobje prehoda v tržno ekonomijo. Podjetja niso upala oziroma znala biti samostojna in tako so se pojavljale napake kot sta Mura in Peko.

Vendar, ko že govorimo o samostojnosti, se mi dozdeva, da slovenska podjetja preveč težijo k samozadostnosti in samostojnosti. Pojavljajo se nekatera pogumna podjetja, ki s prevzemanjem konkurentov utrjujejo položaj na trgu (npr. Mercator). Le-ta se zavedajo, da je povezovanje podjetij nujno, saj so sama premajhna, da bi lahko zasledovala ambiciozne strateške cilje, predvsem, kadar ti zadevajo nastop na tujih tržiščih. Očitno so se tega začeli zavedati tudi drugi in v zadnjem času je prišlo do kar nekaj združitvev. Kolinska in Droga sta se kapitalsko povezali prav zato, da bi bili močnejši pri vstopu na tuje trge. Možna rešitev, ki jo navede npr. Vasilij Prešern, direktor Acronija, je, da bi se kapitalsko povezovali s svojimi največjimi kupci, saj bi si tako npr. zagotovili dolgoročno in zanesljivo prodajo, vendar se zaradi nerešenega lastništva o tem ne morejo dogovoriti. Če pa se podjetja že želijo povezovati, pa se občasno vmeša politika, ki določenih potez ne dovoli.

Druga možnost majhnih slovenskih proizvajalcev je preusmerjanje v specializacijo proizvodov. Številna podjetja (npr. Predilnica Litija, Rotomatika, Kolektor) so se uveljavila v nišni proizvodnji s produkti z visoko dodano vrednostjo. Edino tako lahko konkurirajo cenejšim izdelkom iz vzhoda. Le-ti lahko konkurirajo v tradicionalnih dejavnostih, težje pa konkurirajo na področjih, kjer je potrebno izdelovati izdelke z dodano visoko tehnološko komponento. Strateško povezovanje podjetij v tekstilni industriji v obliki soustvarjanja tehnoloških centrov, skupnega vlaganja v raziskave in razvoj, je zelo pomembno. Dobro osnovo bi podjetjem dalo tudi združevanje v grozde. Podjetja, ki se povežejo, si ne konkurirajo, ampak se specializirajo v tisto, kar vsak počne najbolje.

Podjetja v delovno intenzivnih panogah se soočajo z zelo hudo konkurenco, zniževanje stroškov proizvodnje je vitalnega pomena. Nekatera so se znašla in pogumno odpirala proizvodne obrate v državah s cenejšo delovno silo, pa naj bo to na Poljskem, v Ukrajini, Romuniji ali državah bivše Jugoslavije (npr. Alpina, Labod).

Seveda si podjetja iščejo tudi tuja strateška partnerstva, ki bi jim pomagala in bi želi sadove sinergije. Lek si je zagotovil določeno strateško prednost s povezovanjem z Novatisom. Uspešno delujejo tudi prevzete banke. Vendar povsod ne gre tako gladko. Zataknilo se je npr.

pri Tobačni tovarni. Družba Imperial Tobacco je zaprla proizvodnjo v Sloveniji, razprodala stroje, prostore, zemljišča, čeprav je tovarna prinašala visok dobiček. A obrat proizvodnje je bil majhen, stroški dela pa vseeno višji kot na Kitajskem, učinkovitost v proizvodnji pa prenizka. Tobačni tovarni je tako ostala funkcija trženja in prodaja cigaret na slovenskem trgu, najpomembnejša funkcija odločanja ter raziskav in razvoja je nameščena drugje. In to je tisto, kar lahko slovensko gospodarstvo na dolgi rok najbolj spodkoplje: da postanemo provinca multinacionalk. Zato je pri sklepanju partnerstev potrebna previdnost.

Slovenska podjetja so dovolj močna in dovolj velika, da lahko konkurirajo na majhnem slovenskem trgu. Majhnost domačega trga je problem, ker podjetja zelo težko dosegajo ekonomijo obsega in racionalizacijo stroškov, ni pa izgovor za provincialno razmišljanje. Treba je misliti velikopotezno, drzno. Ker si velika slovenska podjetja niso dovolj drznila, so recimo zamudila priložnosti pri privatizaciji pri sosedih. Enkratna in neponovljiva priložnost. Včasih je "držati se ustaljenih poti" najbolj zmotno početje. Sploh pa, če želijo zasledovati strategijo rasti podjetja, morajo začeti razmišljati o vstopu na tuje trge. Tam pa so slovenska podjetja, v primerjavi z drugimi konkurenti, pravi malčki. Ni smotno, da bi si podjetja konkurirala v isti panogi v tujini, zato bi bilo najbolje, če bi se povezali in suvereno nastopili na tujih trgih. Če preveč slovenskih podjetij misli, da združitve na domačem tržišču ne prinašajo resničnih sinergij, bi jih bilo ob nastopu na tujih tržiščih zagotovo dovolj.

Slovenija je v letošnjem letu vstopila v Evropsko unijo. Dolgoročno je učinek zagotovo pozitiven, saj Slovenijo postavlja na zemljevid razvitega sveta. Ugled v tujini bo večji, transakcijski stroški pri poslovanju z EU pa nižji. Pred vstopom v EU je bilo najlažje vstopati na trge bivše Jugoslavije. Države so imele podpisane sporazume, da bi bilo sodelovanje na gospodarskem področju čim lažje. S tem so pripomogli tudi k razvoju teh držav. V EU se moramo držati enotnih predpisov. Z vstopom v EU so proizvodi, ki jih izvažajo na trge bivše Jugoslavije, dražji, saj so dvostranske, prosto trgovinske pogodbe prenehale veljati. Zato iščejo nova tržišča na ozemlju razširjene EU. Vstop na trge bivše Jugoslavije je bil razmeroma lahek, saj so podjetja tam že trgovala. Večina blagovnih znamk je bila znana in cenjena enako kot proizvodi z zahoda. Vstop na tržišče EU pa je za večino podjetij nov. Trg zahodne evrope je zasičen, poznavanje slovenskih proizvodov pa precej nizko. To pa zahteva dobro načrtovanje in velike promocijske stroške. In treba je vedeti, kaj je tisto, kar želijo doseči. Postavitev ciljev in strategij je enako pomembno kot dobra vizija.

V Sloveniji so uspešna podjetja kapitalsko intenzivnih panog, ki se fokusirajo na izvoz. Potrebujemo več takih podjetij kot je Gorenje! Svoj položaj je pridobil z močnim tehnološkim razvojem. Veliko vlagajo v znanje, to pa zahteva povezovanje gospodarstva z univerzami. Tako podjetja razvijajo kader in znanje, ki ga lahko takoj uporabijo. Doba učenja se precej skrajša, konkurenčnost podjetja pa precej poveča.

Vodilna slovenska podjetja imajo ponavadi dobro postavljeno strategijo za razvoj. Zdi pa se, da Sloveniji, kot državi, le-tega primanjkuje. Številna podjetja se pritožujejo nad močjo, ki jo ima politika še vedno pri odločitvah. Podjetja v oddaljenih slovenskih regijah se pritožujejo nad počasno gradnjo infrastrukture. Tujci obrnejo Sloveniji hrbet, saj imamo zelo rigidno in drag trg delovne sile, zato gredo tujci še malo dlje: Poljska, Slovaška, Romunija, Bolgarija so največkrat ciljne države. Zastaja tuje investiranje v gospodarstvo, le-to pa bi prineslo svež veter v slovensko gospodarstvo. Potrebno bi bilo narediti vizijo in strategijo na ravni celotne Slovenije in narediti plan, kako priti med najbolj ekonomsko uspešne države EU.

LITERATURA

1. Basle Andreja: Kdaj je Tobačna izgubila bitko. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 5, str. 23-25.
2. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. 5. izdaja. Gubno: MER Evrocenter, 1999. 247 str.
3. David Fred R.: Concepts of strategic management. 3rd edition. New York: Macmillan Publishing Company, 1991. 380 str.
4. Dovč Franci: Veliko denarja, veliko skrbi. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 12, str. 12-17.
5. Dovč Franci: Bogata žaba iz majhne luže. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 18, str. 33-35.
6. Grobelšek Matic: "Varoval bom koristi Telekom". Intervju z Liborjem Vočino, Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 16, str. 24-26.
7. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja. Ljubljana: GV Založba, 2003. 288 str.
8. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic management. 5th edition. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 417 str.
9. Krašovec Tone: Tri podjetja, tri uspehi. Gospodarski Vestnik, Ljubljana 53(2004), 4, str. 38-39.
10. Koražija Nataša: Študijski zgled ali kriminal. Intervju z Jožetom Mermalom, Gospodarski Vestnik, 53(2004), 10, str. 16-18.
11. L.J.: Ženski dvojec na čelu Laboda. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 19, str. 6.
12. Mintzberg: The strategy process: concepts, contexts, cases. 3rd edition. London: Prentice-Hall, 1996, 342 str.
13. Mirkovič Peter: Po čem je Mercator?. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 18, str. 12-16.
14. Nidorfer Matjaž: Združevanje po slovensko. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 6, str. 22.
15. Nidorfer Matjaž: Za božjo voljo, kaj pa mislimo, da smo!. Intervju s Petrom Kraljičem. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 14, str. 18-20.
16. Pavlin Cveto: Lek srečno poročen, snubci oblegajo Krko. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 6, str. 14-19.
17. Pavlin Cveto: Naš rok: leto 2006. Intervju z Borutom Mehom. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 4, str. 26-27.
18. Pearce John A. II, Robinson Richard B. Jr: Strategic management: formulation, implementation and control. 5th edition. Boston: IRWIN, 1994. 927 str.
19. Petrovčič Vida: Lek ne bo Tobačna. Intervju z Metodom Dragonjo. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 20, str. 24-26.
20. Segev Eli: Business Unit Strategy. New York: John Wiley & Sons, 1997. 206 str.
21. Šalamun Andreja: Država si prek Mure vrača dolg. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 8, str. 23.
22. Šalamun Andreja: Milan Bajželj: Služba je moj hobi. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 53(2004), 20, str. 29-30.

VIRI

1. Alpina: Zapis vizije in poslanstva. [URL: <http://www.alpina.si/si/alpina/?V=vizija>], 23.5.2004.
2. BTC: Letno poročilo 2003. [URL: http://www.btc.si/files/revidirano_nekonsolidirano_letno_poro%E8ilo.pdf], 20.5.2004.
3. Droga Portorož, Letno poročilo 2003. [URL: <http://www.droga.si/podjetje/pdf/porocilo%2003.pdf>], 23.5.2004.
4. Enrgoruš: Zapis vizije in poslanstva. [URL: <http://www.trgovinetus.si/index.php?NivoId=5>], 20.5.2004.
5. Gorenje: Letno poročilo 2003. [URL: <http://www.gorenje.si/719>], 23.5.2004.
6. Intereuropa: Letno poročilo 2002. [URL: http://www.intereuropa.hal.si/slo/investitorji_4.asp], 20.5.2004.
7. Istrabenz: Letno poročilo 2003. [URL: http://www.istrabenz.si/adobe/poslovno_porocilo_2003.pdf], 23.5.2004.
8. Krka: Letno poročilo 2002. [URL: <http://www.krka.si/pdf/si/lp/lp02a.pdf>], 20.5.2004.
9. Kolinska: Letno poročilo 2002. [URL: http://www.kolinska.si/financne_informacije-letno_porocilo.php], 23.5.2004.
10. Lek: Letno poročilo 2002 [URL: <http://www.lek.si/slo/predstavitev/porocila/letno-porocilo-02/letno-porocilo-02.pdf>], 20.5.2004.
11. LTH Škofja Loka: Zapis vizije in poslanstva. [URL: <http://www.lth.si/index.php?page=dokumentacija&dokumentacija=p>], 20.5.2004.
12. Luka Koper: Letno poročilo 2003. [URL: http://www.luka-kp.si/publikacije/porocilo2003/index_slo.html], 20.5.2004.
13. Mercator: Letno poročilo 2003. [URL: <http://www.mercator.si/podjetje/index.asp?pg=12>], 20.5.2004.
14. Mobitel: Zapis vizije podjetja. [URL: <http://www.mobitel.si/slo/Opodjetju/Vizija.asp>], 20.5.2004.
15. Mura: Zapis poslanstva podjetja. [URL: <http://www.mura.si/index.htm>], 23.5.2004.
16. NLB: Letno poročilo 2002. [URL: <http://www.nlb.si/lp2002/slovensko/index.html>], 20.5.2004.
17. Peko: Zapis poslanstva in vizije podjetja. [URL: <http://www.peko.si/vizija.asp>], 23.5.2004.
18. Petrol: Letno poročilo 2003. [URL: http://www.petrol.si/petrol2003/slo/poslanstvo_in_vizija/index.html], 23.5.2004.
19. Si.Mobil: Zapis poslanstva podjetja. [URL: <http://www.simobil.si/cntfiles/Ujemi%20svet!.pdf>], 20.5.2004.
20. SKB: Letno poročilo 2003. [URL: http://www.skb.si/data/doc/pdf/SKB_LETNO_POROCILO_2003.pdf], 20.5.2004.
21. Slovenske Železnice: Nova Smer. [URL: http://www.slo-zeleznice.si/Slovensko/Splosno/SZ_predstavitev/NovaSmer/NovaSmer.pdf], 20.5.2004.
22. Slovenske železnice: Letno poročilo 2002. [URL: <http://www.slo-zeleznice.si/Slovensko/Splosno/LetnoPorocilo/LP2002.pdf>], 23.5.2004.
23. Telekom Slovenije: Letno poročilo 2003. [URL: http://www.telekom.si/res/content_document/15.pdf], 23.5.2004.
24. Viator&Vektor: Zapis vizije in poslanstva podjetja. [URL: <http://www.viator-vektor.si/slo/index.htm>], 23.5.2004.

PRILOGE

Priloga 1: Nekateri podatki iz poslovanja za izbrana podjetja

Priloga 2: Nekateri podatki iz poslovanja izbrani banki

Priloga 1: Nekateri kazalci uspešnosti za izbrana podjetja

ŠT.	Podjetje	Kapital 2003 (v 1000 SIT)	Prihodek 2003 (v 1000 SIT)	Dobiček 2003 (v 1000 SIT)	Št. Zaposlenih	Vrednost Delnice 22.5.2004 (v SIT)	Zaslужek na delnico 2003 (v SIT)
1	Intereuropa	35.820.375	45.117.517	2.941.018	2.498	6.170,90	362
2	Viator &Vektor*	7.200.936	16.387.786	426.188	2.044		
3	Luka Koper	57.610.000	14.506.000	3.885.000	647	8.164,19	277,5
4	Slovenske železnice*	2.492.000	58.396.000	-12.546.000	8.939		
5	Petrol	72.386.391	284.337.758	6.051.573	2.581	64.023,39	2.939
6	Istrabenz	47.493.000	30.008.000	2.911.000	1.503	10.395,43	633,6
7	Geoplin*	39.918.133	41.276.876	4.516.456	150		
8	Mercator	86.140.120	161.347.652	8.830.044	14.673	38.508,13	
9	Engrotuš*	7.285.010	50.625.203	1.303.042	1.357		
10	BTC	14.719.723	7.994.486	975.553	3.850		
11	Mobitel	72.863.696	71.865.507	3.982.441	819		
12	Si.Mobil	31.779.651	18.565.956	-5.215.343	304		
13	Telekom	191.000.000	85.719.858	10.334.500	2.697		
14	Lek*	78.735.000	86.331.000	10.760.000	2.345		5.566
15	Krka*	96.356.028	77.665.000	10.413.000	3.399	67.572,99	2.939
16	Alpina*	5.382.147	10.977.936	283.044	1.115		
17	Peko*	3.960.413	5.982.359	-335.860			
18	Labod*	3.603.579	3.714.391	-240.338	280		
19	Mura*	11.218.007	17.093.994	-2.914.301			
20	Kolinska*	16.852.574	17.948.352	1.655.650	964	6.200,00	376,64
21	Droga	16.756.977	17.600.000	1.036.000	938	86.900,00	
22	Gorenje	58.902.000	196.231.000	4.747.000	9.146	6.120,34	
23	LTH*	1.427.590	5.617.095	-45.073			

Vir: Letna poročila podjetij za leto 2003. Za podjetja označena z * so vir letna poročila 2002.

Priloga 3: Nekateri podatki iz poslovanja za izbrani banki

ŠT.	Banka	Kapital (mrd SIT)	Bilančna Vsota (mrd SIT)	Dobiček (mrd SIT)	Št. zaposle- nih	Vrednost delnice (SIT)	Zaslужek na delnico (SIT)
1	NLB	112,60	1.619,2	6,3	3.953		817,5
2	SKB	28,62	391,68	0,85	1.024		

Vir: Letno poročilo SKB banke, 2003; Letno poročilo NLB, 2002.