

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJNA STRATEGIJA IZBRANEGA MALEGA PODJETJA IZ
ELEKTROINDUSTRIJE**

Ljubljana, maj 2016

MARKO PLAČKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Plačko, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvojna strategija izbranega malega podjetja iz elektroindustrije, pripravljenega v sodelovanju z doc. dr. Patricijo Kotnik

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKO PLANIRANJE V PODJETJU.....	2
1.1 Pojem strateškega planiranja	2
1.2 Pomembnost strateškega planiranja.....	3
1.3 Modeli strateškega planiranja	4
1.3.1 Hunger in Wheelenov model.....	4
1.3.2 Steinerjev model.....	4
1.3.3 Pučkov model	5
2 POSEBNOSTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH	5
2.1 Opredelitev in posebnosti malih podjetij	5
2.1.1 Opredelitev in gospodarski pomen malih podjetij v Sloveniji	5
2.1.2 Posebnosti malih podjetij	6
2.2 Pristop k strateškemu planiranju v malih podjetjih	6
2.2.1 Strateško planiranje oz. upravljanje v malih podjetjih	6
2.2.2 Pomen strateškega planiranja na poslovanje malega podjetja.....	8
2.2.3 Proces strateškega planiranja v malem podjetju v 8 korakih.....	9
2.3 Razvoj in izbira strategije	10
2.3.1 Pojem strategije	10
2.3.2 Razvrstitve strategij	11
2.3.3 Vplivi na uresničevanje primerne razvojne strategije v malih podjetjih.....	13
3 PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA.....	17
3.1 Opis in zgodovina podjetja	17
3.2 Strokovno vodstvo in kadri.....	19
3.2.1 Organizacijska shema zaposlenih v podjetju.....	20
3.3 Poslovni procesi	23
3.3.1 Snovanje in razvoj	23
3.3.2 Prodaja	24
3.3.3 Nabava	25
3.3.4 Proizvodnja in izvedba storitev	25
3.4 Analiza in opredelitev trga oz. panoge	25
3.4.1 Analiza trga.....	25
3.4.2 Opredelitev panoge.....	28
3.4.3 Velikost in rast oz. upadanje panoge	29
3.4.4 Konkurenca in struktura v panogi	30
3.4.5 Naročniki oz. kupci.....	32
3.5 Trženjski splet.....	34
3.5.1 Cenovna politika.....	34
3.5.2 Izdelčni splet.....	34

3.5.3	Prodajne poti	35
3.6	Konkurenčne prednosti podjetja.....	37
3.6.1	Tipizacija izdelkov	37
3.6.2	Sodelovanje s kooperanti	38
3.6.3	Dizajn oz. oblikovanje.....	38
3.6.4	Certifikati	38
3.7	Analiza SWOT	38
4	STRATEŠKE MOŽNOSTI ZA PROUČEVANO PODJETJE.....	39
4.1	Poslanstvo.....	40
4.2	Vizija	40
4.3	Identifikacija strateških ciljev.....	40
4.4	Pozicioniranje, segmentiranje in opredelitev ciljnih skupin kupcev	41
4.4.1	Pozicioniranje na trgu.....	41
4.4.2	Segmentiranje panoge oz. trga	42
4.4.3	Opredelitev ciljnih skupin kupcev.....	44
4.5	Izbira strategije za prihodnost.....	45
4.5.1	Strategija diferenciacije.....	46
4.5.2	Strategija, osredotočena na stroškovno učinkovitost	48
	SKLEP	50
	LITERATURA IN VIRI.....	52

KAZALO SLIK

Slika 1: 4 možne korelacije med trgom in tehnološko razvitostjo oz. med prihodki in stroški	17
Slika 2: Celotni prihodki podjetja v EUR po letih v obdobju 2001–2013	18
Slika 3: Rast števila zaposlenih po letih v obdobju 2001–2013	19
Slika 4: Organizacijska shema v podjetju	21
Slika 5: Poslovni proces podjetja	23
Slika 6: Velikost panoge, izražena v EUR v obdobju 2011–2013.....	29
Slika 7: Tržni deleži neposrednih konkurentov v panogi podjetja v obdobju 2011–2013 .	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Matrika SWOT izbranega podjetja	39
---	----

UVOD

Mala oz. mikropodjetja so temelj vsakega gospodarstva, saj omogočajo boljšo razporeditev proizvodnih dejavnikov glede na strukturo povpraševanja, hitrejše prilagajanje ponudbe, višjo stopnjo zaposlenosti, večji obseg proizvodnje, reduciranje stroškov in večanje števila proizvodov ter storitev, skratka pomembno vplivajo na delovanje celotnega gospodarstva.

Na uspešnost malih in mikropodjetij pomembno vpliva tudi proces strateškega planiranja. Marsikateri podjetnik/lastnik se ne zaveda pomembnosti strateškega planiranja ali pa se mu le-to zdi nepomembno za malo podjetje. Mnogo jih vidi planiranje kot omejitve fleksibilnosti. Proces strateškega planiranja v malih podjetjih je manj obsežen, preprostejši in lažje razumljiv za lastnike/managerje, kot je to v večjih in bolj kompleksnih sistemih. V malih podjetjih je le-to zaradi večjega vpliva značilnosti lastnika/managerja posledično intuitivno, manj strukturirano in običajno bolj kratkoročno usmerjeno ter pomeni način razmišljanja in ne točno definirane tehnike. Pomembno vlogo igra tudi podjetniška naravnost, ki v veliki meri določa, kako bo podjetnik oz. lastnik podjetja izkoristil delovanje svojega strateškega omrežja. Glavni nalogi managerja oz. lastnika podjetja morata biti ustvarjanje vizije in razmišljanje o poslanstvu podjetja, šele za tem pridejo na vrsto postavljanje strateških ciljev, razvoj strategije in planov ter sprejemanje odločitev v sedanjosti z namenom doseganja načrtanih rezultatov v prihodnosti.

V diplomskem delu analiziram primer visoko specializiranega mikropodjetja v zreli panogi. Imena podjetja zaradi varovanja poslovnih skrivnosti po dogovoru s podjetniki v diplomskem delu ne bom navajal. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2001 z namenom opravljanja elektrotehniške dejavnosti proizvodnje in montaže elektroenergetske opreme. Zaradi rastočih naročil in uspešno izpeljanih projektov je bilo podjetje od ustanovitve deležno konstantne rasti in doseglo svoj vrhunec leta 2008, ki mu je zaradi splošne gospodarske klime sledil velik upad naročil. V zadnjih letih podjetje spet dosega zvezno rast in prihaja na raven prodajnega prometa iz leta 2008. V prihodnje v podjetju vidijo kar nekaj priložnosti za izboljšanje poslovanja v korelaciji z znanjem in finančnimi sredstvi, ki jih ima podjetje na voljo.

Namen diplomskega dela je analizirati različne vidike poslovanja izbranega podjetja, kar bo lahko lastnikom v pomoč pri sprejemanju odločitev, vezanih na izbiro in razvoj primerne strategije. S ciljem podati priporočila glede primerne prihodnje strategije v diplomskem delu prikazujem analizo podjetja, njegovega poslovnega okolja in njegovih konkurenčnih prednosti ter analizo prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti za podjetje (v nadaljevanju analiza SWOT).

Diplomsko delo je sestavljeno iz 6 sklopov. Prvi 3 so teoretični, zadnji 3 pa praktični. V prvem sklopu predstavljam pojem in pomembnost strateškega planiranja na splošno. Prikažem, kakšne so pričakovane koristi in katere modele poznamo. V drugem sklopu

opredelim mikro oz. malo podjetje, segment dotičnih podjetij in njihov vpliv na gospodarstvo. Opišem tudi odklonilen odnos do strateškega planiranja, ki je pogosto prisoten v mikro oz. malih podjetjih, in razložim ovire ter vzroke takšnih razhajanj. V tretjem sklopu navedem in opišem vrste strategij, ki so primerne za mikro oz. mala podjetja na splošno, ter predstavim, kakšen vpliv naj bi imele na poslovanje. Opišem tudi vpliv podjetniške naravnosti posloводства in drugih dejavnikov na dejansko uresničevanje strategij v podjetju. Teoretični del zaključim z definicijo možnega pozicioniranja podjetja na trgu, saj to podjetju omogoča izbiro ustreznega trga, kjer bo lahko kar najbolj učinkovito prodajalo svoje produkte.

V četrtem poglavju nadaljujem s praktičnim delom diplomskega dela, in sicer začnem s predstavitvijo izbranega podjetja, njegovih začetkov in zgodovine. Opišem organizacijsko strukturo in posamezne poslovne procese ter analiziram okolje in panogo, v kateri podjetje deluje. Sledita opis konkurenčnih prednosti in analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti oz. t. i. analiza SWOT. V petem poglavju definiram strateške možnosti podjetja, kar pomeni opredelitev poslanstva in vizije, ki naj bi ji podjetje s ciljem uspešnega poslovanja v prihodnosti tudi sledilo. Pred samo izbiro strategije je treba opraviti identifikacijo kratkoročnih in dolgoročnih strateških ciljev.

V zadnjem, šestem poglavju opredelim pozicioniranje podjetja na trgu in segmentacijo le-tega ter predstavim ciljno skupino kupcev. Na podlagi teh ugotovitev tudi predlagam 2 možni generični strategiji po Porterju, ki bi bili primerni za nadaljnji razvoj podjetja in ohranitev njegovih konkurenčnih prednosti tudi v prihodnje.

1 STRATEŠKO PLANIRANJE V PODJETJU

1.1 Pojem strateškega planiranja

Nekdaj je bil proces strateškega planiranja proces sam zase. Bil je povsem odmaknjen od poslovnih akcij oz. procesov uresničevanja samih planov. Ta spoznanja so spodbudila nove zahteve po tesnem povezovanju strateškega planiranja s procesi uresničevanja planov oz. so privedla do tega, da se je pojem strateškega planiranja preoblikoval oz. razširil v pojem strateškega upravljanja in poslovođenja. Strateško upravljanje in poslovođenje pomenita oblikovanje ter uresničevanje planov in izvajanje dejavnosti, ki so življenjskega, celovitega ter stalnega pomena za podjetje (Pučko, 2006, str. 16).

Strateško upravljanje je način razmišljanja, ki temelji na dinamiki okoli podjetja. Gre za neke vrste vizijo, ki bo določala, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja, njen namen pa je usmerjati podjetje pri upiranju tistim poslovnim grožnjam oz. problemom, ki jih prinaša dinamika njegovega poslovnega okolja (Pučko, 2006, str. 102).

Bistvo strateškega upravljanja se kaže v naslednjih vprašanjih (Pučko, 2006, str. 103):

- Kako naj podjetje v prihodnosti razdeli svojo aktivnost in sredstva na že obstoječ poslovni program ter nova poslovna področja?
- Koliko še naprej razvijati obstoječi poslovni program?
- Na katera nova poslovna področja naj podjetje v prihodnosti vstopi?
- V kakšni meri in na kakšen način naprej razvijati proizvodno oz. tehnološko bazo podjetja?

Kljub temu da naj bi pojem strateškega upravljanja po Pučku pomenil nadgraditev pojma strateškega planiranja, v diplomskem delu predvsem zaradi poenotenja z literaturo drugih avtorjev uporabljam termin strateško planiranje.

1.2 Pomembnost strateškega planiranja

Strateško planiranje prinaša koristi in tako pomembno določa uspešnost poslovanja predvsem na dolgi rok. Da podjetje uspešno dolgoročno posluje, mora ne samo uspešno izvrševati tekoče aktivnosti, ampak tudi aktivnosti, ki bodo učinkovite v razmerah spreminjajočih se in novih tržišč (Wheelen & Hunger, 2012, str. 54).

Namen strateškega planiranja je povečanje konkurenčnosti in kot tako vsebuje načine, kako naj podjetje to svojo konkurenčno prednost izkoristi na najučinkovitejši možni način. Je proces, s katerim podjetje implementira ustrezno strategijo z namenom anticipiranja in obvladovanja spreminjajočega se poslovnega okolja (O'Regan & Ghobadian, 2002, str. 664).

Po Greenu so prednosti strateškega planiranja naslednje (Tavčar, 2003, str. 49):

- možnosti za povečanje donosnosti: možnosti za doseganje višje donosnosti so mnogo večje, če poslujemo bolj načrtno in premišljeno;
- pritisk na postavitev ciljev: metode nas silijo v dosledno določanje ciljev in strategij za njihovo uresničitev;
- večja ustvarjalnost in premišljenost: management mora razmišljati ustvarjalno, vsaka odločitev mora biti sistematično preverjena in pretehtana;
- transparentnost urejanja sredstev: odpraviti moramo individualno razporejanje in popuščanje pred parcialnimi interesi; delovati moramo sistematično, naložbe in stroški pa morajo biti neločljiva ter bistvena sestavina procesa planiranja;
- homogenizacija smernic in usmeritev celotne organizacije: strateško planiranje prinaša postavljanje ciljev in jasno definiranje strategij za njihovo uresničevanje; s tem zmanjšamo verjetnost napak in nepredvidljivih dogodkov; s preverjanjem strategij se ukvarja več ravni v organizaciji z namenom skladnosti planiranja.

1.3 Modeli strateškega planiranja

Poznamo več različnih modelov strateškega planiranja. Enotni so si predvsem v tem, da vsak od njih poenostavlja dejansko situacijo, kjer pa je predvsem od uporabnika odvisno, v kolikšni meri bo posamezni model uporaben oz. učinkovit. Treba je omeniti, da že razviti modeli, ki jih omenjam, služijo predvsem kot okvir za oblikovanje svojega modela strateškega planiranja, ki je najprimernejši za posamezno podjetje. V literaturi je predstavljenih več teoretičnih modelov, ki imajo v osnovi precej podobnosti.

Omenjam 3 modele strateškega upravljanja, in sicer Hunger in Wheelenov, Steinerjev ter Pučkov model strateškega planiranja oz. upravljanja.

1.3.1 Hunger in Wheelenov model

Wheelen in Hunger (1996, str. 365) predlagata opisni model strateškega upravljanja, primeren tako za nova kot za že delujoča podjetja.

Poleg vprašanj, ki naj bi si jih vsak podjetnik pred dejansko postavitvijo strategije postavil, lahko model v celoti povzamemo v 4 osnovnih fazah, ki so (Hunger & Wheelen, 1996, str. 11):

- **motrenje:** vključuje analizo zunanjega in notranjega okolja organizacije;
- **oblikovanje strategij:** obsega definicijo poslanstva, postavitev realnih ciljev, razvoj strategij podjetja in postavitev smernic poslovne politike;
- **realizacija strategije** preko oblikovanja programa izvedbe, definiranja kalkulacij in končne konkretne izvedbe procesov;
- **spremljanje in kontrola:** pri tem se dejanska dosežena uspešnost primerja s planirano uspešnostjo.

1.3.2 Steinerjev model

Dotični model obravnava tako proces kot strukturo podjetniškega planiranja. Prvi del predstavlja predvidevanje, čemur sledijo strateško planiranje in kot rezultat izdelani definirani plani za posamezno funkcionalno področje podjetja. Naslednji korak obsega oceno, razmestitev in angažiranje potrebnih sredstev za doseganje ciljev. Treba je predvideti alokacije sredstev in oceniti finančne, stvarne ter kadrovske predpostavke. Iz srednjeročnih planov izvedemo kratkoročne funkcionalne plane. Bistvenega pomena vseh faz strateškega planiranja je, da so postavljeni cilji realni in izvedljivi ter da je njihovo izvrševanje možno kontrolirati (Welge, 1985, str. 544–545).

1.3.3 Pučkov model

Model je po vrsti razdeljen na 3 faze (Pučko, 2006, str. 115):

1. izdelava planskih predpostavk, ki vključuje ocenjevanje okolja in ugotavljanje že izdelanih analiz ter oblikovanje vizije in poslanstva;
2. proces strateškega planiranja z analizo SWOT, na podlagi katere podjetje načrtuje svoje planske cilje in ugotavlja planske vrzeli. Sledi razvoj primerne strategije na 3 stopnjah planskih strategij v podjetju, ki so omenjene v poglavju o strategijah. Ko se ta del zaključi, prideta na vrsto ocenjevanje in izbira prave strategije za podjetje, ki nato usmerja poslovanje podjetja v prihodnosti;
3. uresničevanje in kontrola primerne oz. izbrane razvojne strategije.

Po primerjavi opisanih modelov se ponuja zaključek, da so si med seboj zelo podobni. V svojem bistvu se pretirano ne razlikujejo. Vsem je ključen prikaz bistvenih točk strateškega planiranja, kot so analiza zunanjega in notranjega okolja, oblikovanja strateških izhodišč, (se pravi poslanstva, ciljev in strategij), uresničevanje le-teh skozi plan strateškega planiranja ter spremljanje uspešnosti skozi poslovanje podjetja. Razlike so razvidne predvsem v stopnji izpostavljenih podrobnosti in drugačnem načinu sistemiziranja sestavin, ki objektivno spadajo pod proces strateškega upravljanja (Pučko, 2006, str. 110).

2 POSEBNOSTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH

2.1 Opredelitev in posebnosti malih podjetij

2.1.1 Opredelitev in gospodarski pomen malih podjetij v Sloveniji

Po Zakonu o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009, v nadaljevanju ZGD-1-UPB3) se malo podjetje klasificira kot podjetje, ki po podatkih 2 zaporednih poslovnih let na presečni dan bilance stanja izpolnjuje 2 od naslednjih meril:

- povprečno število delavcev ne presega 50;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 EUR;
- vrednost aktive ne presega 4.400.000 EUR.

Mala podjetja so temelj vsakega gospodarstva, saj omogočajo boljše razporeditev proizvodnih dejavnikov glede na strukturo povpraševanja, hitrejše prilagajanje ponudbe, večjo zaposlenost, večjo proizvodnjo, reduciranje stroškov in večanje števila proizvodov ter storitev, skratka blagodejno vplivajo na delovanje celotnega gospodarstva (Tajnikar, 2006, str. 11).

2.1.2 Posebnosti malih podjetij

Na splošno je znano, da se mala podjetja karakteristično precej razlikujejo od velikih podjetij. Po navadi so razlike med malimi in velikimi podjetji posledica relativne velikosti podjetja, kar je seveda res, vendar ta ni vedno najpomembnejši dejavnik. Prave razlike obsegajo cilje, stil vodenja in delovanje marketinga v podjetju (Carson, Cromie, McGowan, & Hill, 1995, str. 144).

Značilnosti, po katerih se mala podjetja ločijo od velikih po Schoolhammerju in Kuriloffu so (Carson et al., 1995, str. 144):

- obseg poslovanja: mala podjetja poslujejo predvsem na lokalnem ali regionalnem in redko na globalnem trgu;
- tržni delež oz. vpliv na trg: tržni delež malih podjetij je po navadi majhen, saj so podjetja relativno majhna v industriji, kjer poslujejo. To je večinoma res, vendar se pojavljajo tudi izjeme, kot so izjemno majhna »nišna« tržišča, kjer lahko majhno podjetje obvladuje relativno velik tržni delež;
- lastništvo: mala podjetja so večinoma v lastništvu ene ali kvečjemu nekaj oseb. Večinoma so vodena s strani lastnika oz. lastnikov;
- neodvisnost: mala podjetja so neodvisna v smislu, da niso del nekega večjega podjetja ali korporacije in imajo tako popolno avtonomijo ter kontrolo nad svojim poslovanjem. Lahko bi rekli, da so lahko neposredno odvisna le od finančnih institucij, ki v določenih razmerah s financiranjem igrajo vitalno vlogo pri razvoju in likvidnosti podjetja;
- stil vodenja: mala podjetja so večinoma vodena na način, ki ga vpelje oz. poseduje lastnik podjetja oz. lastniki. Po navadi manager/lastnik osebno dobro pozna svoje zaposlene in njihove zmožnosti, zato se naloge zaposlenih v večini primerov ne omejuje samo na eno področje. Odločitve so večinoma centralizirane okoli lastnika.

2.2 Pristop k strateškemu planiranju v malih podjetjih

2.2.1 Strateško planiranje oz. upravljanje v malih podjetjih

Marsikateri podjetnik/lastnik se ne zaveda pomembnosti strateškega planiranja ali pa se mu to zdi nepomembno za malo podjetje. Mnogo jih vidi strateško planiranje kot neko omejitev fleksibilnosti. Res je, da se je pri oblikovanju strateškega plana treba odločiti za neko smer, ki nas vodi v primeru dogodka določene situacije. Vendar to ne pomeni, da se je moramo striktno držati, četudi ni ravno v popolnosti najbolj koristna za bodoče poslovanje. Ravno v tem je tudi bistvo, kar pomeni, da smo pripravljeni na morebitne spremembe in da se na njih odzovemo z izdelanim korekcijskim načrtom (Wheelen & Hunger, 2006, str. 319).

Model po Hungerju in Wheelenu je ustrezen tako za velika kot za mala podjetja, vendar kljub temu razlike med planiranjem v malih in velikih podjetjih obstajajo. Ena takšnih je tudi večja neformalnost, prisotna v malih podjetjih, ki ima seveda svoje pozitivne in negativne lastnosti. Zato je za mala podjetja boljše, da si kot uvod v strateško planiranje postavijo naslednja neformalna vprašanja (Wheelen & Hunger, 2006, str. 321):

- Zakaj podjetje obstaja?
- Kakšni so cilji, ki jih poskušamo doseči?
- Kako bomo do začrtanih ciljev prišli in kako bomo premagali konkurenco?
- Kakšna pravila bomo upoštevali, da bomo dejavnost ustrezno opravljali?
- Kako bomo izvedli organizacijo, da bo začrtana dejavnost narejena s čim nižjimi stroški in največjo možno kvaliteto?
- Koliko nas bo opravljanje dejavnosti stalo in kje bomo dobili denar?
- Kako podrobno bomo planirali, da bo vsak soudeleženi vedel, kaj naj dela?
- Katere so bistvene točke, ki bodo odločale o tem, ali lahko stvari uspešno izvedemo, in kako jih kontrolirati?

Večina lastnikov malih podjetij misli, da je dolgoročno strateško planiranje nekaj, kar je prisotno le v velikih podjetjih oz. korporacijah. Podjetje, ki ima možnosti, da obstane, je tisto, ki najde skupno pot z željami in zahtevami kupcev ter ceno, ki ne samo pokriva stroške, temveč ustvarja tudi profit. Da se to lahko zgodi, mora podjetje vzpostaviti omrežje, ki zagotavlja kupce. Drugače povedano, podjetje mora biti vodeno v skladu s tržiščem. Mnogo podjetnikov misli, da lahko ponudijo proizvod ali storitev, vendar niso prepričani, da obstaja povpraševanje po njih. Začetna naloga vsakega podjetnika je postaviti poslanstvo, vizijo in cilje, ki jih želi doseči. Vizija in cilj namreč določata, v kateri smeri in na kakšen način bomo vodili svoje podjetje. Imamo več opcij; lahko je to zgolj preživetje, rast podjetja, primerjanje oz. tekmovanje s konkurenti ali koristnost za okolje (Mazzarol & Rebound, 2009, str. 111).

Ovire in vzroki za pomanjkanje strateškega planiranja v malih podjetjih so (Kljajic, 2003, str. 61):

- visoka odvisnost od managerja/lastnika, ki ima preveč dela z dejavnostjo, ki podjetju omogoča preživetje;
- pomanjkanje časa managerja/lastnika za to dejavnost;
- managerji/lastniki zaradi velike osebne premoženjske vpletenosti v podjetje želijo zadržati kontrolo in nadzor nad planiranjem ter se tako izogibajo zunanjim sodelavcem oz. svetovalcem, ki imajo znanje za izpeljavo strateškega planiranja;
- po drugi strani se vsak podjetnik sam pri sebi zaveda, kako pomembno je strateško planiranje za podjetje, vendar temu zaradi določenih razlogov ne posveča dovolj pozornosti oz. strateškega planiranja ne postavlja na vrh liste svojih podjetniških prioritet;

- poleg pogoste izrazito tehnične usmerjenosti managerja oz. lastnika je tudi organizacijska struktura samega podjetja neustrezna za izvajanje strateškega planiranja;
- pogosto je problem tudi v samem »know how«, ki ga podjetnik morda nima ali pa v podjetju nima kadra s potrebnim znanjem, ki bi lahko svetoval;
- odpor do zunanjih sodelavcev/svetovalcev, ki lahko pridobijo prevelik vpliv v podjetju.

Ovire za uvajanje oz. izvajanje strateškega planiranja so posledica tako notranjih kot tudi zunanjih dejavnikov. Pod notranje bi lahko šteli med drugim kulturo organizacije, saj večina zaposlenih teži k ohranitvi obstoječega stanja in ima po pravilu odpor do sprememb. Postopek uvedbe strateškega planiranja »prisiljuje« zaposlene k spopadanju z negotovostjo in spoznavanju nove tehnike planiranja, kar nedvomno terja določen napor.

Zunanji relevantni dejavniki so predvsem razmere v okolju (Pučko, 2006, str. 471).

2.2.2 Pomen strateškega planiranja na poslovanje malega podjetja

Pregled razne literature in analiz potrjuje mišljenje, da strateško planiranje specifično deluje na posamezno podjetje. V naslednjih točkah opredelim spremenljivke, ki vplivajo na to (Mazzarol & Rebound, 2009, str. 134):

- Pomen zunanjega okolja
Kjer je zunanje okolje v podjetju negotovo in spremenljivo, ima lahko le-to precejšen vpliv na poslovanje podjetja. To pomeni, da sta prisotna visoko tveganje in negotovost, kar močno vpliva na proces planiranja. V malih podjetjih veliko težje ocenimo vrednost strateškega planiranja kot npr. vrednost operativnega planiranja. Po Castrogiovanniju naj bi bila korist strateškega planiranja obratno sorazmerna z vplivom zunanjega okolja na poslovanje podjetja.
- Značilnosti podjetja
Dejavniki, ki pomembno vplivajo na strateško planiranje, so seveda sama velikost podjetja, repertoar delovnih operacij in tip dejavnosti, ki jo opravlja podjetje. V praksi velja, da firme, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, po navadi iz strateškega planiranja potegnejo več koristi od podjetij, ki so storitveno usmerjena. Pomemben faktor pri vpeljavi strateškega planiranja je tudi starost podjetja oz. pozicija podjetja na trgu. Če je starejše podjetje na trgu že uveljavljeno in ima dobro urejene vire financiranja, bo le-to manj naklonjeno uvedbi strateškega planiranja.
- Vpliv managerja oz. lastnika
Najpomembnejšo vlogo imata seveda manager oz. lastnik in njegov odnos do strateškega planiranja. Po Castrogiovanniju naj bi manager v malem podjetju, ki je bolje vpeljan v celotno delovno okolje podjetja oz. bolje razume operacije in odnose znotraj podjetja, bil manj naklonjen strateškemu planiranju. To je seveda zaradi tega, ker v obstoječem stanju popolnoma obvladuje podjetje in ne potrebuje dodatnega

»kompliciranega« planiranja. Če bi se z uvedbo strateškega planiranja lahko zmanjšala določena tveganja, bi se manager za to verjetno vendarle odločil.

2.2.3 Proces strateškega planiranja v malem podjetju v 8 korakih

V nadaljevanju predstavljam 8 korakov, ki opisujejo proces strateškega planiranja in so posebno primerni za uporabo v malih podjetjih (Wheelen & Hunger, 2006, str. 321):

1. Razvoj osnovne poslovne ideje

Razvijemo oz. izdelamo produkt, ki ima svoje ciljne kupce, po možnosti takega, ki ga na trgu še ni oz. ga ni na voljo na izbranem trgu. Lahko je popolnoma nov produkt ali izpeljava oz. izboljšava obstoječega izdelka.

2. Raziskava zunanjega okolja

Opravimo jo z namenom spoznave dejavnikov socialnega in delovnega okolja, ki ponujajo priložnosti ter nevarnosti. Osredotočiti se moramo predvsem na potencial trga in razpoložljivost resursov.

3. Raziskava notranjih dejavnikov, ki so relevantni za uspešnost nove dejavnosti

Podjetnik mora objektivno oceniti potrebne »osebne« lastnosti in območja strokovnosti, sposobnosti ter izkušenj v skladu z organizacijskimi potrebami nove dejavnosti.

4. Analiza strateških dejavnikov z uporabo analize SWOT v skladu s tedanjo situacijo

Ocena potencialnih prednosti in slabosti mora biti izdelana v skladu s priložnostmi in nevarnostmi, s katerimi se podjetje sooča.

5. Odločitev, ali se podjetje v novo dejavnost poda ali ne

Proces nadaljujemo, če se osnovna poslovna ideja izkaže za dobro in uresničljivo poslovno priložnost. Poslovna priložnost je skladnost ideje za nov izdelek in trga, ki je za izdelek ali storitev pripravljen plačati ceno, ki proizvajalcu omogoča dobro osnovo za dobičkonosno dejavnost. Če ni tako, je nadaljnji razvoj bolje opustiti, razen če se strateški dejavniki kakor koli spremenijo.

6. Izdelava poslovnega načrta, ki »specificira«, kako poslovno priložnost transformirati v dejanja

Razvoj podjetniške vizije, poslanstva, ciljev, strategij, politik in seveda tudi ključnih kadrov je ključen del poslovnega načrta. Določiti je treba ključne dejavnike in izdelati projekcije uspešnosti. Poslovni načrt služi tudi kot pogoj za morebitno potrebno financiranje s strani investitorjev ali bank. Z izdelanim poslovnim načrtom je verjetnost obstanka oz. uspešnosti podjetja večja, saj se z njim v nekem smislu pripravimo na nepredvidljivo prihodnost. Podjetja, ki plan uporabljajo, imajo večinoma višje dobičke in stopnje rasti kot podjetja, ki tega ne počnejo.

Strateška kontrola, ki je del poslovnega načrta, nam lahko služi tudi kot nadgradnja poslovnega načrta v smislu izdelave realnih scenarijev, ki se ponavljajo. Tako se lahko učinkoviteje pripravimo na mogoče oscilacije, ki se dogajajo čez leto.

7. Implementacija poslovnega načrta

Proces implementacije poteka skozi izvajanje programov in procedur v skladu s sredstvi, ki jih imamo v podjetju na voljo. Programi obsegajo korake oz. aktivnosti, potrebne za izpeljavo poslovnega načrta. Lahko vključujejo tudi prestrukturiranje podjetja ali vlaganje v nove raziskave s ciljem izboljšav. V fazi procedur se skozi sistem natančnih navodil in tehnik, kako naj bo določeno delo narejeno, poslovni načrt konkretno sprovaja v delovanje podjetja.

8. Ocena izvedenega poslovnega načrta skozi primerjavo med dejansko in načrtovano uspešnostjo

V vsakem primeru, bodisi da so dejanski rezultati boljši bodisi slabši od načrtovanih, mora podjetnik oceniti tedanjo poslovno situacijo, cilje, strategije, politiko podjetja in programe ter, če je to za podjetje smiselno, narediti spremembe v prvotnem poslovnem načrtu.

Dejstvo je, da je strateško planiranje za dolgoročni razvoj podjetja, ne glede na to ali je malo, mikro ali veliko, izrednega pomena. Temeljna, a ne tudi edina razlika med malim in velikim podjetjem je predvsem v značilnostih vodje malega podjetja, saj ima le-ta velik vpliv na zasnovo in izvedbo strateškega planiranja ter na samo podjetje, medtem ko se vpliv v večjih podjetjih porazdeli med vodilne kadre.

Proces strateškega planiranja v malih podjetjih je manj obsežen, preprostejši in lažje razumljiv za lastnike/managerje, kot je to v večjih ter bolj kompleksnih sistemih. Strateško planiranje v malih podjetjih je zaradi večjega vpliva značilnosti lastnika/managerja posledično intuitivno in manj strukturirano ter običajno bolj kratkoročno usmerjeno. Planiranje je po svoje bolj neformalne oblike in pogosto ni ravno vzorno dokumentirano (Hogarth-Scott, Watson & Wilson, 1996, str. 17).

2.3 Razvoj in izbira strategije

2.3.1 Pojem strategije

Rezultat procesa strateškega planiranja je razvoj strategij, katerih implementacija in delovanje naj bi prispevala k uspešnemu poslovanju podjetja v prihodnje.

Strategija je skupek usmerjanj in ciljev ter tudi ključnih poslovnih politik in planov, ki kažejo, v kateri dejavnosti se podjetje nahaja ali se želi nahajati ter tudi za kakšen tip podjetja gre (Andrews, 1980).

V splošnem pojem strategija izhaja iz stare grščine oz. vojaškega termina »strategos genaral«. Dobesedni prevod omenjene besede se glasi »generalova umetnost« oz. pomeni vedo o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških operacij.

Na poslovnem oz. ekonomskem področju za pojem strategije obstaja več različnih opredelitev, bodisi ožjih bodisi širših. Omenjam le opredelitev harvardske šole širšega pojmovanja, ki pravi, da je strategija opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri delovanja in izkoriščanja resursov, ki so potrebni za doseg ciljev.

Pri razvijanju možnih oz. ustreznih strategij je priporočljivo upoštevati izsledke teorije rasti in razvoja podjetja. Dejavnike rasti in razvoja podjetja lahko razdelimo na zunanje in notranje. Pod zunanje lahko uvrstimo dejavnike, kot so hitro spreminjanje gospodarske panoge, vedno znova se ponujajoče tržne priložnosti, ekonomije velikega obsega, ki narekujejo čim večjo poslovno fleksibilnost, izdelava poslovnih programov, ki ustvarjajo rastoče povpraševanje, itd. Med notranje dejavnike rasti in razvoja pa lahko umestimo predvsem izkoriščenost ali neizkoriščenost prvin poslovnega procesa, ki ne nazadnje tudi omogočajo podjetju, da dosega določeno konkurenčno prednost (Pučko, 2006, str. 170).

Veliko vlogo pri izboru primerne strategije ima tudi seveda sama organizacijska struktura podjetja oz. upravljalno poslovodstvene sposobnosti, ki jih podjetje poseduje. Velja omeniti, da višje, kot so te sposobnosti, bolj kompleksne oz. zahtevne so lahko strategije. Posledično lahko podjetje strateško planira poslovanje na zanj manj znanih področjih, kar pomeni, da lahko konkurenčno vstopa na področja, ki ponujajo nove poslovne priložnosti (Pučko, 2006, str. 171).

Po Hamelu in Prahaladu mora biti strategija tako izziv kot tudi dolgoročni cilj podjetja, ki naj ne bi bil samo merljiv, realen in spodbuden, temveč bi naj predstavljal predvsem naslednje izzive (Tavčar, 2003, str. 60):

- management mora imeti dokaj jasno predstavo o bodočih smotrih in razširjanju nabora dejavnosti v prihodnosti v odnosu na sedanost;
- management ne more predvideti vsakega koraka na poti do uresničitve cilja;
- vodenja ni mogoče povsem načrtovati, vendar tudi ne more uspeti brez jasno določenih ambicij;
- med dejanskim stanjem in ciljem oz. željo je večinoma prisotna vrzel, ki jo lahko zmanjšamo le z zmanjšanjem ambicij oz. morajo biti te zastavljene realno;
- manager lahko z racionalno in optimalno uporabo zmožnosti vrzel zmanjša na najnižjo možno raven.

2.3.2 Razvrstitve strategij

Delitev strategij po organizacijskih področjih ustreza danes v svetovni strokovni literaturi močno uveljavljeni tezi, da vsebuje splošna hierarhija planskih strategij 3 ravni (Pučko, 2006, str. 171).

Strategije glede na organizacijsko področje lahko torej delimo na 3 ravni. **Celovita strategija** deluje na ravni celotnega podjetja. Bistvo celovite strategije obsega oblikovanje vizije oz. poslanstva podjetja, postavljanje ciljev in ambicij, opredelitev poslovne filozofije podjetja, identifikacijo poslovnih področij ter alokacijo resursov. Skratka, celovita strategija odgovarja na vprašanja, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu (Pučko, 2006, str. 172). Celovite strategije podjetja je glede na smer razvoja mogoče razdeliti na:

- strategije razvoja;
- strategije stabilizacije;
- strategije krčenja oz. dezinvestiranja.

Poslovna strategija deluje na ravni poslovne ali strateške enote v večjem podjetju ali pa v primeru malega podjetja kar v celotnem podjetju. Bistvo poslovne strategije je opredelitev poti za doseganje konkurenčne prednosti podjetja, ki je seveda ključnega pomena za njegovo uspešnost. Poslovna strategija obravnava cilje glede proizvodov in trgov ter je praviloma izvedena iz celovite strategije. Ukvarja se s planiranjem izboljšav tržne pozicije na prodajnih trgih in s tem, katere tržne segmente bo podjetje obdelovalo, v katerih panogah bo nastopalo ter kako naj podjetje v panogi tekmuje. Ukvarja se tudi z odkrivanjem oz. doseganjem možnih sinergijskih učinkov (Pučko, 2003, str. 200). Poslovne strategije lahko delimo na več skupin, kot so poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike, generične poslovne strategije in poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda. Sam na kratko omenjam le generične poslovne strategije, ki jih kasneje tudi uporabim na primeru podjetja. Po Porterju so v praksi 3 »generične« strategije, ki podjetju omogočajo premagovati tekmece, in sicer so to nižji stroški, diferenciacija in razvijanje tržne niše. Te strategije so poimenovane »generične« zaradi tega, ker so uporabne v prav vseh podjetjih ne glede na velikost ali tip podjetja. Še preden pa se podjetje odloči, kateri strategiji bo sledilo, mora določiti izdelčni splet svojih izdelkov in distribucijske kanale, ki jih bo koristilo, segmentirati ciljne kupce ter določiti trge in industrije, kjer bo prisotno. V skladu s tem se po Porterjevih »generičnih« strategijah lahko odločimo za (Porter, 1998b, str. 11):

- strategijo, osredotočeno na stroške (angl. *cost focus*);
- strategijo, osredotočeno na diferenciacijo (angl. *differentiation focus*);
- strategijo razvijanja tržne niše.

Strategija, osredotočena na stroškovno učinkovitost, poudarja sposobnost podjetja, da oblikuje, proizvaja in prodaja primerljiv proizvod stroškovno učinkoviteje kot njegova konkurenca. Strategija se osredotoča na točno določeno skupino kupcev in oskrbuje oz. proizvaja samo za to določeno skupino (Wheelen & Hunger, 2012, str. 149).

Strategija diferenciacije poudarja sposobnost podjetja, da ustvarja posebno dodano vrednost proizvoda, ki jo je kupec pripravljen kupiti oz. plačati. To so lahko kvaliteta, posebne lastnosti izdelkov, poprodajne storitve ipd. (Wheelen & Hunger, 2012, str. 236).

Strategija razvijanja tržne niše ali strategija osredinjenosti je drugačna od ostalih 2 generičnih strategij, saj temelji na odločitvi o zadovoljevanju potreb kupcev v ozkem konkurenčnem področju znotraj panoge. Poudarek je na zadovoljevanju potreb kupcev bolje, kot to počne konkurenca. Pri doseganju največjih koristi omenjene strategije podjetje išče konkurenčne prednosti v svojem ciljnem segmentu (Porter, 1998a, str. 85).

Funkcijska strategija deluje na ravni poslovnih področij. Bistvo funkcijskih strategij je maksimizacija učinkovitosti virov podjetja in povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti z namenom podpore uresničevanju celovitih ter poslovnih strategij. Pri tem moram omeniti, da so funkcijske strategije tiste, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki nudijo podporo celovitim in poslovnim strategijam, nefunkcijske pa so tiste, ki niso usmerjene na neko poslovno funkcijsko področje, a tudi podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Pomembno je povezati funkcijske strategije v celoto planske strategije podjetja. Pri oblikovanju funkcijskih strategij v podjetju gre za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijo, kot so npr. trženje, proizvodnja, finance, razvojni oddelek itd., in zaporedje akcij, ki so potrebne v posameznem področju, da bi bila planska strategija podjetja dosežena. Za potrebe razvoja funkcijskih strategij je treba izdelati pregled glavnih poslovnih prvin po funkcijskih področjih podjetja in okolja, kot so npr. konkurenca v panogi in prodajne, proizvodne, nabavne, finančne ter kadrovske kapacitete, ter v skladu z ugotovitvami definirati dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha za prihodnost. Usklajevanje ocenjenih poslovnih prednosti podjetja s ključnimi dejavniki uspeha vodi k oblikovanju možnih strategij na funkcijskih področjih. Razvijanje funkcijskih strategij je torej usmerjeno na ključne strateške dejavnike. To so manjkajoči členi v poslovnem sistemu, ki so potrebni za doseganje ciljev. Čim boljša bo kombinacija strateških dejavnikov s prednostmi, ki jih podjetje poseduje, tem uspešnejše bo njegovo planiranje. Seveda se tukaj poraja ključno vprašanje, kateri so za izbrano podjetje najpomembnejši strateški dejavniki. Odgovor na to vprašanje po navadi s presojo poda poslovodstvo podjetja (Pučko, 2003, str. 213).

2.3.3 Vplivi na uresničevanje primerne razvojne strategije v malih podjetjih

2.3.3.1 Podjetniška naravnost

Koncept podjetniške orientacije oz. podjetniške naravnosti po Lumpkinu in Dessu (v Mazzarol & Rebound, 2009, str. 118) obsega naslednje štiri komponente:

- željo po neodvisnosti;
- inovativnost;

- naklonjenost tveganju;
- konkurenčno agresivnost.

Ta področja niso samo ključne točke podjetniške orientacije, temveč bi naj med seboj tudi neodvisno delovale.

Višje razvita podjetniška naravnost pomeni tudi višjo stopnjo tveganja, ki ga je podjetje deležno. Bistvo je managerjevo oz. lastnikovo dojemanje tveganja in ne nagnjenost k tveganju. Podjetniki, ki so zelo podjetniško orientirani, po navadi tveganje v delovnem okolju podcenjujejo oz. mislijo, da je nižje, kot dejansko je. Zato se visoko podjetniško naravnani lastniki pogosto ne odločijo za izvajanje procesa planiranja oz. je opaziti odsotnost formalnega planiranja (Mazzarol & Rebound, 2009, str. 118).

Dejstvo, ki velja tudi v malem podjetju, pa je, da je pri proučevanju poslovnih praks vloga lastnika ključna. Na razvoj malega podjetja bistveno vplivajo njegovi osebni cilji, značilnosti in strateška ozaveščenost. Pomembna je tudi korelacija med znanjem (izobrazbo in izkušnjami), ki ga lastnik podjetnik poseduje, in pristopom k strateškemu planiranju. Raziskava majhnih visokotehnoloških podjetij je pokazala, da pri lastnikih managerjih, pri katerih prevladujejo tehnične veščine, ni ravno opaziti strateške naravnosti. Nasprotno pa je bilo pri podjetnikih, ki posedujejo tako tehnično znanje kot tudi veščine splošnega poslovanja. Tako je pri tej drugi skupini opaziti, da so v večini primerov vzpostavljeni vsaj neformalni sistemi strateškega planiranja (Pukšič, 2004, str. 14).

2.3.3.2 Strateško omrežje

Po Holmlundu in Tonrosu (v Mazzarol & Rebound, 2009, str. 272) strateško omrežje omogoča podjetnikom priložnost povezati sredstva, ki jih podjetja sama ne obvladujejo in jih tako tudi ne bi mogla izkoristiti. Kot strateško omrežje lahko oblikujemo oz. formiramo povezave v dobaviteljski verigi, bodisi z dobavitelji bodisi z odjemalci bodisi z zunanjimi izvajalci, kot so neodvisni razvojni centri oz. tehnološki parki itd. (Mazzarol & Rebound, 2009, str. 272).

Bistvo strateških omrežij sta močnejši oz. bolj profesionalni odnos in sodelovanje s krogom subjektov, ki tvorijo poslovni cikel.

Po Jarillu (v Mazzarol & Rebound, 2009, str. 272) je ustanovitev strateškega omrežja smiselna v podjetju, kjer lahko podjetje »outsourca« svoje »postranske« aktivnosti zunanjim izvajalcem, medtem ko se samo ukvarja oz. ima pod nadzorom dejavnosti, ki podjetju zagotavljajo konkurenčno prednost na trgu (Mazzarol & Rebound, 2009, str. 272). S tem lahko podjetje občutno zniža stroške, saj »specialisti«, ki tvorijo strateško omrežje, svoje področje bistveno bolj obvladajo in so stroškovno bolj učinkoviti. Posledično

podjetje za te storitve oz. izdelke plačuje manj, kot bi znašali stroški lastne proizvodnje, razvoja oz. storitev.

Kako bo podjetnik oz. lastnik podjetja izkoristil delovanje svojega strateškega omrežja, je v veliki meri odvisno od same strateške naravnosti, ki sem jo predstavil v prejšnjem poglavju.

V nadaljevanju na kratko opišem 3 različne namene, za katere se strateško omrežja v splošnem uporablja (Mazzarol & Rebound, 2009, str. 276):

1. pri prvem podjetnik stremi k ustvarjanju nove dodane vrednosti za odjemalca in torej razvija postopke, ki bodo omogočali razširitev prodajnega programa, izboljšavo kvalitete produktov in sodelovanje pri inovacijah novih ali izboljšavah obstoječih izdelkov;
2. drugi namen je poglobljanje znanja, strokovnosti sodelujočih pri obstoječem obsegu poslovanja. To se odraža tako v izboljšavi procesov distribucije, proizvodnje in kupoprodaje kot tudi pri razvoju iskanja finančnih sredstev ter tržnih priložnosti;
3. tretji namen je ohranitev tržnega deleža. Pri tem gre za zagotavljanje nenehnega razvoja marketinga in promocije ter tudi postavljanje »ovir« morebitnim novim konkurentom v panogi.

2.3.3.3 Inovativnost

Po Sundboou (v Mazzarol & Rebound, 2009, str. 210) je inovacija proces transformacije ideje ali invencije v stvarnost oz. produkt. To pomeni transformacijo invencije v tržni produkt, implementacijo ideje za »ustvarjanje« novega tržnega obnašanja, konverzijo novega znanja o procesu produkcije v dejansko spreminjanje procesa produkcije itd. (Mazzarol & Rebound, 2009, str. 210).

Inovacije so ključnega pomena pri konstantnem in trajnem razvoju podjetja ter ohranjanju konkurenčne prednosti podjetja na trgu. Med seboj se zelo razlikujejo tako po naravi, obsegu in stopnji novosti, prav tako pa se med seboj po inovativnosti razlikujejo tudi podjetja. Na inovativnost samega podjetja ključno vplivajo okolje, v katerem to deluje, panoga, faza življenjskega cikla itd.

Podjetja lahko glede na dejavnost razdelimo v 2 skupini, se pravi na proizvodna in storitvena. Pri proizvodnih podjetjih je v povprečju pomen inovacij tako za dolgoročno preživetje podjetja kot tudi za zmanjšanje stroškov večji kot pri storitvenih (Bodlaj, 2009, str. 164).

2.3.3.4 Pozicioniranje na trgu

Snovanje in pripravljanje novih strategij je v visoki korelaciji z izbiro tržišča, saj je le trg mesto, kjer lahko prodamo svoje produkte. Z odločitvami o izdelkih skuša predvsem management, v mojem primeru lastnik oz. manager, kar najbolje izkoristiti priložnosti, ki se podjetju obetajo na trgu. Da bi to dosegel, se mora izogniti mogočim nevarnostim s tem, da se pravočasno odziva na tržne razmere ali, če je le mogoče, tudi vpliva nanje.

Strateška usmeritev podjetja je, kot sem že omenil, odvisna predvsem od tehnoloških zmožnosti podjetja in položaja, ki ga podjetje na trgu ima. Nekaj takšnih korelacij opisuje Little (1998, str. 42):

- če so tehnološke zmožnosti podjetja izdatne, položaj na trgu pa dober, naj podjetje z vso razpoložljivo močjo podpira rast obstoječega strateškega programa;
- če podjetje nima ne tehnoloških zmožnosti in ne dobrega položaja na trgu, je optimalno, da se obstoječemu programu odpove;
- če je položaj podjetja na trgu srednje močan, tehnološko pa je podjetje zelo razvito, ima podjetje vsaj začasno vlogo »specialista« v konkurenci;
- če je podjetje tehnološko povprečno razvito, je smiselno investirati v inovacije v okviru posebnega projekta, da morebitni neuspeh ne prizadene jedra podjetja;
- če je položaj na trgu povprečen, tehnološka razvitost pa šibkejša, ali obratno, velja v podjetju razmisliti prvo o racionalizaciji poslovanja in šele kasneje o morebitnih inovacijah.

Odločitve o proizvodih in s tem posredno o trgih podjetju večinoma prinesejo povečanje ali zmanjšanje prihodkov, medtem ko posledice odločitev o tehnologiji podjetje občuti predvsem na ravni stroškov (Rebernik v Tavčar, 2003, str. 59–60).

Razpredelnica opisuje 4 možne korelacijske situacije med trgom in tehnološko razvitostjo oz. med ravnjo prihodkov in stroškov.

Slika 1: 4 možne korelacije med trgom in tehnološko razvitostjo oz. med prihodki in stroški

CENE PROIZVODOV	Višje	<p>Uspešnica</p> <p>Strategija pobiranja smetane</p>	<p>Diferenciranje</p> <p>Strategija višjih cen za prilagojene koristi</p>
	Nižje	<p>Zmerne cene, velik tržni delež</p> <p>Strategija velikih količin</p>	<p>Napačna strategija</p> <p>Strategija umika ali ukinitve programa</p>
		Nižji	Višji
		STROŠKI PROIZVAJANJA	

Vir: M. I. Tavčar, *Razsežnosti strateškega managementa: učbenik 2, 2003, str. 97.*

Pri tem management ocenjuje naslednje:

- koliko več je kupec pripravljen plačati za dodatne koristi oz. koliko več izdelkov je s to sestavino pripravljen plačati po enaki ceni;
- kolikšno znižanje cene bo zahteval kupec za proizvod brez posamezne sestavine oz. koliko manj izdelkov bo pripravljen kupiti brez te sestavine po obstoječi ceni.

3 PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA

3.1 Opis in zgodovina podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2001 z namenom opravljanja elektrotehniške dejavnosti proizvodnje in montaže elektroenergetske opreme. Na začetku poslovne poti je podjetje najelo poslovne prostore v kompleksu Litostroj. Najet prostor je zavzemal veliko delavnico v obsegu 400 m² in ločeno pisarno za poslovodstvo podjetja. Oprema in delovni stroji so bili kupljeni iz ustanovitvenega kapitala in delno iz kreditov.

Osnovna ideja je izhajala iz visoke strokovnosti, zelo dobrega poznavanja slovenskega trga in dolgoletnih izkušenj, ki jih poseduje vodilni kader v podjetju. Z razpadom bivše skupne države je poleg velikih prelomnic v splošni gospodarski klimi prišlo do velikih sprememb tudi na področju elektroenergetske opreme. V teh negotovih časih je kar nekaj večjih podjetij prenehalo z delovanjem oz. s proizvodnjem elektroenergetske opreme, zato je na tem področju nastala vrzel. Ustanovitelja podjetja sta to začutila in izkoristila priložnost.

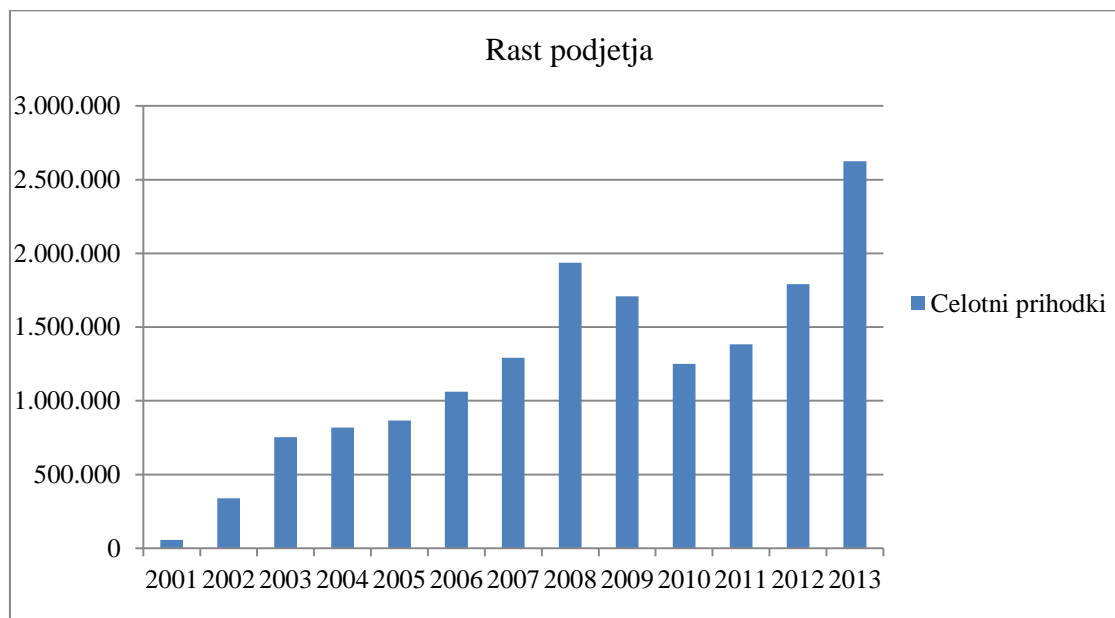
Podjetje, ki je visoko specializirano za elektroenergetiko in naravnano v razvoj, je hitro zaznalo pozitiven odziv trga. Glede na poznavanje trga in poslovnih subjektov, ki potrebujejo tako vrsto izdelkov, ter veliko pomanjkanje tehničnega znanja v inštalacijskih in montažnih podjetjih ter tudi v vzdrževalnih službah po podjetjih so v podjetju hitro ugotovili veliko potrebo po nujenju tehnične podpore in s tem potrebo po izdelkih proizvodnega programa podjetja.

Podjetje je takoj po ustanovitvi začelo delati na konkretnih projektih. V začetku so uporabljali predvsem materiale in tehnologijo, uvoženo iz zahodnih držav. V podjetju so hitro spoznali, da takšna strategija dolgoročno nima prihodnosti in vodi podjetje v popolno odvisnost od tuje tehnologije ter dobaviteljev.

Intenzivna obdelava trga in odlično tehnično znanje strokovnega vodstva sta kmalu prinesla nekaj velikih naročil, ki so podjetju omogočila razvoj lastne tehnologije. Tako se je v podjetju poleg lastne tehnologije začelo graditi na lastni blagovni znamki. Po nekaj izpeljanih projektih in pozitivni povratni informaciji trga glede njihovih izdelkov je podjetje dobilo spodbudo za nadaljevanje razvoja v tej smeri.

Zaradi rastočih naročil in uspešno izpeljanih projektov ter nenehnega spremljanja finančnih kazalnikov je bilo podjetje deležno konstantne rasti oz. prihodkov, kar je prikazano tudi na sliki 2.

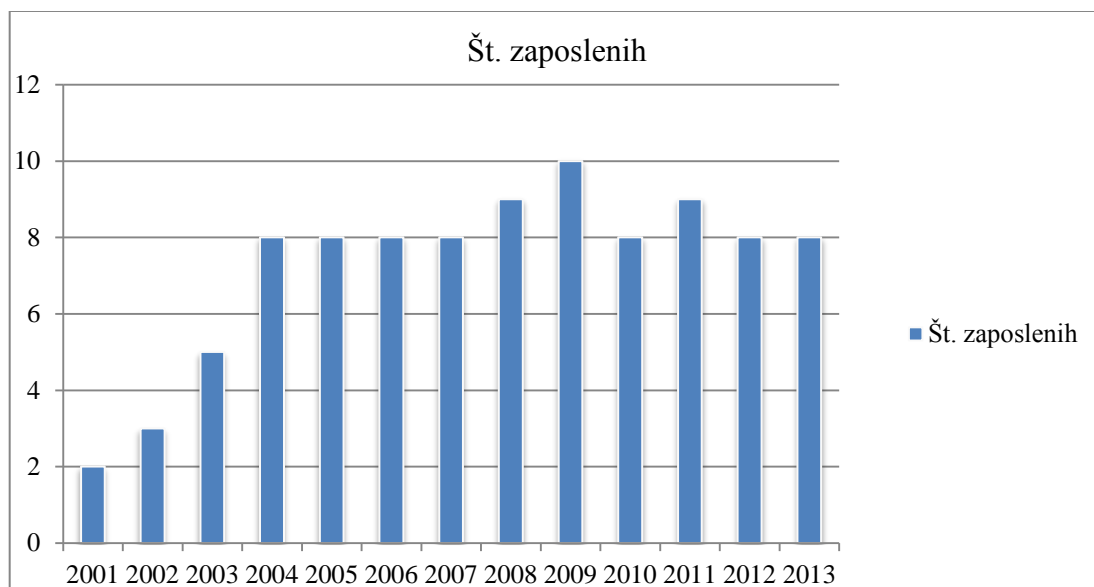
Slika 2: Celotni prihodki podjetja v EUR po letih v obdobju 2001–2013



Intenzivno so zaposlovali tudi nove kadre, po večini elektrovezalce, saj je bilo treba povečati prepotrebne proizvodne kapacitete. Sprva so bili v podjetju prisotni 3 ljudje, in sicer ekonomist, inženir elektrotehnike in elektrovezalec. Slednja sta bila redno zaposlena,

prvi, ki je tudi eden od ustanoviteljev, pa honorarno. Sedaj podjetje zaposluje 8 redno zaposlenih delavcev.

Slika 3: Rast števila zaposlenih po letih v obdobju 2001–2013



Ker je podjetje uspešno konkuriralo na trgu, dosegalo zavidljive rezultate in nenehno izboljševalo svojo tržno prepoznavnost, se je poslovodstvo v skladu z vizijo rasti podjetja v prihodnosti leta 2003 odločilo investirati v nakup lastnih poslovnih prostorov. Podjetje je s pomočjo bančnega posojila kupilo poslovni prostor velikosti 170 m² na področju BTC-ja v Ljubljani. Poslovna stavba, kjer so prostori, ponuja vse potrebne povezave in je locirana v neposredni bližini obvoznice. Stavba ima tudi nakladalno ploščad, kar je ključnega pomena za transport izdelkov, ki jih podjetje izdeluje in prodaja.

Sprva so montažno naredili 2 pisarni za poslovodstvo, ki sta bili ločeni od proizvodnega prostora. Kasneje, ko je podjetje nadaljevalo z uspešnim poslovanjem, se je pojavila potreba po večji delavnici, skladiščnem prostoru in ločenih pisarnah. Tako je podjetje investiralo v dograditev dodatne etaže v velikosti 170 m², ki so jo prav tako financirali s pomočjo bančnega posojila. S tem je podjetje v zgornji etaži pridobilo 3 nove pisarne, sejno sobo, ločene sanitarije, garderobo za zaposlene in prepotrebno skladišče. Skratka, podjetje je zelo solidno opremljeno in deluje na odlični lokaciji, kar tudi na poslovne partnerje naredi pozitiven vtis.

3.2 Strokovno vodstvo in kadri

Predvsem strokovnost in odlična tehnična podkovanost ustanoviteljev sta podjetju omogočili uspešen zagon podjetja.

Podjetje trenutno zaposluje 7 rednih sodelavcev, prokurista in pogodbenega sodelavca. Po izobrazbi je kadrovska sestava podjetja sledeča: ekonomist, inženir elektrotehnike, absolvent ekonomije, absolvent elektrotehnike in 4 visokokvalificirani elektrovezalci.

Soustanovitelj, sprva direktor in sedaj prokurist, je prisoten na področju elektrotehnike že več kot 30 let. Po končani elektrotehniški šoli je bil zaposlen v enem izmed največjih elektrotehniških podjetij v Sloveniji na naslednjih delovnih mestih: vodilni monter, tehnični kontrolor montaže, odgovorni vodja del doma in v tujini ter vodja projektov. Po končanem študiju na Ekonomski fakulteti je prevzel vodenje nabavno-skladiščnega sektorja in bil od leta 1990 do leta 2001 član uprave za tehnično področje v prej imenovanem podjetju.

Soustanovitelj in tehnični vodja, po izobrazbi inženir elektrotehnike, je bil sprva (do leta 1995) tudi zaposlen v pomembnejšem podjetju elektro stroke kot vodja tehniške kontrole. Med letoma 1995–2001 je opravljal funkcijo vodje proizvodnje električnih stikalnih blokov v največjem slovenskem elektrotehniškem podjetju v Sloveniji.

Velike strokovne izkušnje in dobro poznavanje trga ter tudi osebne reference ustanoviteljev so odigrali ključno vlogo in pripeljali podjetje na sedanjo raven.

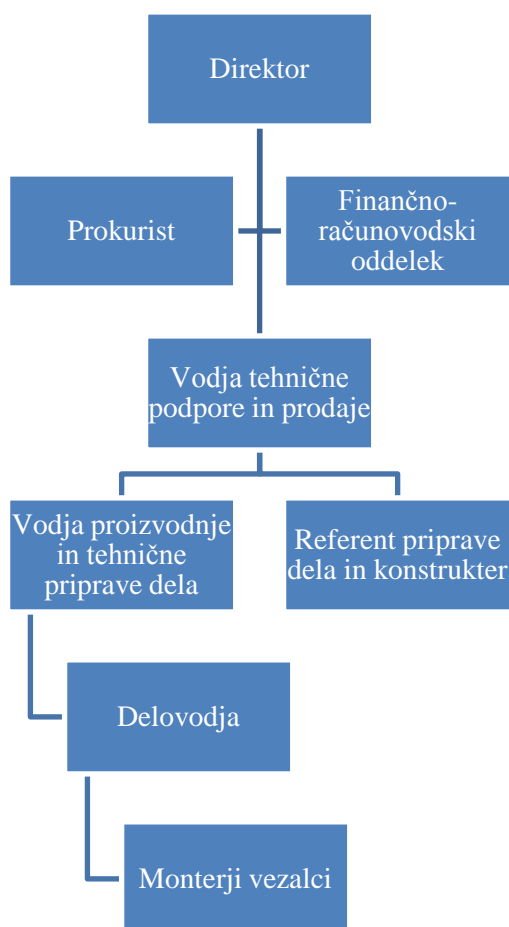
Dosedanje poslovanje je pokazalo veliko sezonsko nihanje potreb po delovni sili. Predvsem poletni meseci so zaradi narave dela zelo zasedeni. Tako se podjetje predvsem v teh mesecih poslužuje zunanje pomoči, bodisi so to zunanji sodelavci bodisi študentje. Kljub temu se je v preteklosti že zgodilo, da so bili primorani kak projekt zaradi premajhnih kapacitet odkloniti. Za izvajanje meritev in kontrole se podjetje poslužuje zunanjih kooperantov. Prav tako pri izvajanju večjih projektov sodelujejo z nekaj projektantskimi biroji ali samostojnimi podjetniki – inženirji elektro stroke.

V planu je zaposlitev dodatnega inženirja elektrotehnike za področje vodenja projektov in tehnične kontrole, 2 visoko kvalificiranih elektromonterjev in elektrotehnik za področje priprave dela, nabave ter spremljanja zalog v skladišču. Vsekakor bo podjetje v prihodnosti, kar se tiče kadrovskih zadev, ravnalo v skladu s spreminjanjem obsega naročil in obsega realizacije.

3.2.1 Organizacijska shema zaposlenih v podjetju

Na sliki 7 je predstavljena organizacijska struktura podjetja, ki bi jo lahko opredelil kot poslovno-funkcijsko. Pod njo sledi opis posameznih nosilcev odgovornosti na različnih nivojih.

Slika 4: Organizacijska shema v podjetju



– Direktor

Direktor vodi podjetje v skladu s strani lastnikov sprejetimi in potrjenimi strateškimi cilji. Poleg uresničevanja teh ciljev skrbi za koordinacijo med posameznimi nosilci odgovornosti. Pokriva splošno in finančno področje, skrbi za delovanje informacijskega sistema in spremlja ter uvaja zakonsko regulativo s splošnega in tehničnega področja ter področja varstva pri delu. Delno pokriva tudi komercialno in nabavno funkcijo ter odgovarja za delo računovodske službe, ki jo opravlja pogodbeni partner.

– Prokurist

Prokurist ima v podjetju predvsem svetovalno funkcijo. Zaradi velikih osebnih referenc predstavlja družbo pri komercialnih in tehničnih pogovorih ter sklepanju pomembnejših pogodb s področja prodaje in nabave. Skrbi za dobro ime podjetja in njegov ugled ter neguje dobre poslovne odnose s poslovnimi partnerji.

– Vodja tehnične podpore in prodaje

Vodja tehnične podpore in prodaje skrbi predvsem za 2 ozko prepletajoči se področji. Prvo je področje tehničnega svetovanja naročnikom, projektantom, vodjem energetike v družbah itd. Vodi oz. sodeluje pri izdelavi idejnih rešitev posameznih produktov in daje navodila ter naloge v proizvodnjo. Je koordinator dela med naročniki in ostalimi sodelujočimi v poslovnem procesu, kot so projektanti, trgovci itd. Drugo je področje prodaje, ki logično sledi prvemu in pomeni odgovornost izvajanja ter uresničevanja postavljenih prodajnih ciljev družbe. Skrbi za cenovno politiko podjetja, ukvarja se z izdelavo ponudb in sklepa pogodbe v skladu s pooblastili direktorja oz. prokurista. Posebno pozornost posveča negovanju odnosov s poslovnimi partnerji. Odgovarja neposredno direktorju oz. prokuristu podjetja.

– Vodja proizvodnje in tehnološke priprave dela

Vodi in usklajuje pripravo dela s proizvodnjo. Skrbi za dosledno izvajanje pogodbenih določil tako pri izdelavi kot tudi pri montaži proizvodov. Odgovoren je za usklajevanje tehničnih zahtev in sprememb v tehnični dokumentaciji ter tudi za dosledno upoštevanje predpisov iz varstva pri delu in varovanja okolja. Skrbi tudi za učinkovito razporeditev delovnih nalogov na posamezne izvajalce. Nosi odgovornost, da so izdelki podjetja brezhibni in kvalitetni. Odgovoren je direktorju družbe. Ker delovno mesto ni zasedeno, si naloge tega področja delijo direktor, prokurist in vodja prodaje.

– Referent priprave dela in konstruktor

Odgovoren je za izdelavo konstrukcijskih načrtov, tehnično dokumentacijo končanih izdelkov, izdelavo kosovnic, pripravo materiala iz zaloge, delno nabavo in pisanje naročil. Pripravlja terminske plane proizvodnje in usklajuje naročnikove zahteve s procesom proizvodnje. Trenutno odgovarja vodji prodaje in tehnične podpore.

– Delovodja

Odgovarja za konkretno izvedbo delovnih nalogov v proizvodnji in montaži. Skrbi za dosledno izvajanje del po tehnični dokumentaciji in drugih zahtevah naročnikov. Skrbi tudi za spoštovanje predpisov iz varstva pri delu in kvalitetno izvajanje procesov montaže. Zadolžen je za izvajanje vseh zahtevanih vpisov v predvidene formularje. Odgovarja vodji proizvodnje in tehnološke priprave dela.

– Kontrolor

Nosi odgovornost kontrole izdelkov in vodi zapisovanje vseh izvedenih kontrol. Rešuje neskladnosti z dokumentacijo, s tehničnimi in z internimi predpisi ter tudi zahtevami

naročnikov. Opravlja tudi zagone naprav na objektih. Odgovarja direktorju oz. prokuristu podjetja. Trenutno je to nezasedeno mesto, te naloge pa izvaja vodja delavnice.

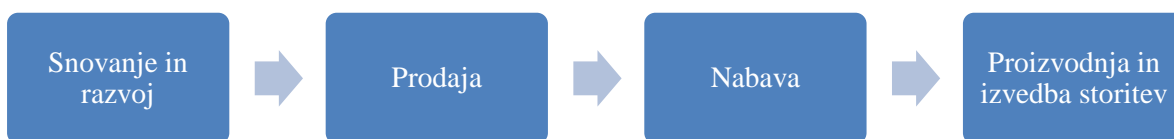
– Računovodsko-finančni oddelek

Poleg zakonsko določenih nalog je naloga tega oddelka finančno in materialno spremljanje poslovanja. Bistvena funkcija oddelka je zagotavljanje natančnih in ažurnih podatkov, na osnovi katerih vodstvo družbe analizira poslovanje na posameznih projektih ter delovnih nalogih in na splošno podjetja kot celote. Na podlagi teh podatkov direktor oz. prokurist sprejemata optimalne odločitve pri poslovanju.

3.3 Poslovni procesi

Poslovni procesi v podjetju so organizirani v različnih poslovnih funkcijah. V podjetju obstajajo štirje poslovni procesi, in sicer snovanje in razvoj, nabava, prodaja ter proizvodnja in izvedba storitev.

Slika 5: Poslovni proces podjetja



3.3.1 Snovanje in razvoj

Razvojne aktivnosti so rezultat prilagajanja izdelkov oz. storitev spreminjajočim se razmeram na trgu, spremljanja konkurence, trendov v tujini in vedno večjih zahtev naročnikov ter spreminjanja zakonodaje. Na splošno, gre za to, da je podjetje v koraku s tehnološkim razvojem in korak pred konkurenco. Razvojne naloge so skrbno planirane, saj so v njih prepoznane vhodne zahteve, odgovornosti, faze razvoja, verifikacija in validacija novih ter izboljšanih izdelkov.

Da bi zadostili tako zahtevam naročnikov in zakonskim predpisom kot tudi zahtevam, ki izhajajo iz nameravane uporabe proizvoda, izvajajo v vsaki fazi razvoja aktivnosti v skladu z direktivami ustreznega področja.

Razvojne naloge so razdeljene na 5 področij. To so:

- Niskonapetostni in srednjenapetostni stikalni bloki;
- kompenzacijske naprave;
- kompaktne transformatorske postaje;
- betonske transformatorske postaje kot tipski projekti;
- izboljšave obstoječega programa.

Plan razvoja, ki temelji na posameznih razvojnih nalogah, nastaja na osnovi skupnega razvoja s pogodbenimi partnerji, vključevanju novih tehnologij in predlogih kupcev ter zaposlenih. Potrjen je v okviru gospodarskega načrta, v njem pa so zajete tako razvojne naloge za nove izdelke kot tudi spremembe obstoječih izdelkov. Vsako razvojno nalogo potrdi direktor oz. prokurist in se jo vodi kot projektno nalogo, v kateri so določene aktivnosti ter odgovornosti.

3.3.2 Prodaja

Končni cilj delovanja družbe je ustvarjanje dodane vrednosti, kar omogoča pokrivanje vseh obveznosti in ustvarjanje dobička lastnikom. Brez uspešne prodaje proizvodov in storitev, ki so predmet poslovanja družbe, zadovoljitev teh kriterijev ne bi bila mogoča. Ker se tega vodstvo družbe še kako zaveda, se temu procesu daje največji poudarek v sami organizaciji in delovanju družbe.

Sam proces prodaje poteka po ustaljenem sistemu, ki je opisan v nadaljevanju.

Podjetje je na trgu že dokaj prepoznavno in ima poslovne povezave s stalnimi udeleženci s področja elektroenergetike in gradnje objektov ter tudi z vsemi večjimi tovarnami na slovenskem trgu. Večina od teh subjektov pri nastanku potreb po njihovih izdelkih ali storitvah pošlje na naslov podjetja povpraševanje v obliki popisa za ponudbo, tenderskega popisa ali samo potrebe v grobi pisni obliki. Vsako tako povpraševanje vodja prodaje (in po potrebi direktor ali prokurist) pregleda in poda navodila za potrebne aktivnosti za izdelavo ponudbe (izdelava konstrukcijskih shem in risb ter ostalih tehničnih podatkov za izdelavo ponudbe). Zavedajo se namreč, da že faza same izdelave ponudbe in s tem kontakta z bodočim naročnikom na nivoju tehnične plati ponudbe tlakuje podlago za veliko bolj uspešno pogajanje in s tem pridobitev naročila. V tej fazi si namreč povpraševalec skozi tehnična vprašanja in ponujene rešitve že ustvari določeno mnenje o vsakem ponudniku. V primeru javnih naročil ali razpisov večjih projektov je treba v izdelavo ponudbe vključiti veliko razne dokumentacije, kot so potrjene reference, finančni podatki družbe, izjave o bančnih garancijah itd. Po morebitnem naročnikovem pozivu na pogajanja se odvisno od velikosti in zahtevnost posla le-teh udeležijo vodja prodaje, direktor ali tudi prokurist. Če so pogajanja uspešna, se po dogovoru napiše pogodbo ali pridobi naročilo, za katero je treba naročniku izdati potrditev naročila.

3.3.3 Nabava

Kvalitetna in pravočasna nabava je ključni dejavnik za nemoteno delovanje družbe in izvajanje procesov, česar se v podjetju še kako zavedajo.

Za brezhibno izvedbo dobave in eliminiranje napak pri naročilih so bistvenega pomena pravilni ter nedvoumni podatki. To so zahtevane tehnološke lastnosti, kakovost in varnost materiala, cena, zahtevani roki dobave ter seveda plačilni pogoji. Skladno z zakonodajo se zahteva od dobaviteljev ustrezne certifikate in izjave o skladnosti ter poreklu blaga.

Pri izbiri dobaviteljev, s katerimi so že sodelovali, se upošteva pretekle izkušnje, pri potencialnih dobaviteljih pa upoštevajo reference, dokazila o kakovosti in skladnosti blaga, možnosti dobave poskusnih količin itd. Kakovost dobaviteljev med letom spremlja vodstvo na osnovi kakovosti dobav, rokov in komercialnih pogojev. Neskladne materiale se v skladu z internimi navodili reklamira in vrne dobavitelju. Vse dobavitelje se enkrat letno oceni po internih kriterijih in se jih ustrezno rangira.

3.3.4 Proizvodnja in izvedba storitev

Za proces proizvodnje oz. storitev so zagotovljeni vsi potrebni viri, in sicer tako človeški, materialni in informacijski kot tudi finančni. Določeni so priprava in izvajanje proizvodnega procesa, dokumentiranje proizvodnega procesa ter dokazovanje kakovosti, brezhibnosti in varnosti proizvodov oz. storitev. Procesi so nadzorovani po principu samokontrole, torej z usposobljenimi delavci, ki izvajajo določene postopke pod nadzorom vodij del in vodje proizvodnje. Varnost in zanesljivost proizvodnega procesa v podjetju zagotavljajo z upoštevanjem zahtev iz Izjave o varnosti z oceno tveganja in ostalo zakonsko regulativo.

Osrednji dokument v proizvodnem procesu je Delovni nalog, ki zagotavlja identifikacijo in sledljivost ter vsebuje vse zahtevane parametre, ki so določeni v pogodbeni, projektni in tehnični dokumentaciji. Sledljivost proizvodov je zagotovljena na osnovi tovarniške številke, ki jo ima vsak proizvod.

3.4 Analiza in opredelitev trga oz. panoge

3.4.1 Analiza trga

Namen analiziranja trga je ugotoviti obstoječi tržni potencial in, če se le da, vsaj približno napovedati njegov razvoj (Pučko, 2006, str. 124). Ocena oz. napoved tržnega potenciala ni enostavna naloga, saj se ta v različnih trženjskih okoljih oz. situacijah, bodisi v konjunkturi bodisi v recesiji, ne glede na program trženja primerno spreminja. V podjetju nas zanima predvsem prodajni potencial, kar pomeni mejo, ki se ji približuje povpraševanje po

izdelkih glede na rast trženjskih prizadevanj in v primerjavi s konkurenco (Kotler, 1996, str. 247–250). Osredotočam se na slovenski trg elektroenergetske opreme, saj je zaenkrat le ta v veliki meri relevanten.

Poznavanje trga je eden izmed ključnih faktorjev pri postavljanju poslovne strategije podjetja. Pri analizi trga izhajajo iz predpostavk, ki so predstavljene v nadaljevanju (notranji vir podjetja).

– Poznavanje panoge in njeno delovanje v preteklosti

Že sama ustanovitev podjetja s tako dejavnostjo je bila bazirana na izjemno dobrem poznavanju trga, same dejavnosti in praktično vse konkurence na slovenskem tržišču s strani ustanoviteljev. Ustanovitelja sta namreč imela bogate izkušnje na tem področju. Z razpadom bivše države in kasneje z vstopom Slovenije v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) so se na področju elektroenergetike pojavile velike spremembe. Mnogi subjekti iz panoge so z razpadom skupne države izgubili precejšen delež trga, kar se je hitro odrazilo v težavnosti poslovanja. Zaradi vse večjega zaostanka v tehnološkem razvoju se je pojavil padec kvalitete izdelkov. Mnogi poslovni subjekti se niso mogli izogniti propadu. Veliko vlogo pri tem so imeli tudi približevanje EU in vse večja prisotnost ter agresivnost proizvajalcev iz EU. Velike težave je povzročala neusklajenost domačih produktov z regulativo EU, saj Slovenija svoje še ni imela, medtem ko je vsa domača proizvodnja temeljila na zastareli tehnični regulativi bivše skupne republike. Takšne takratne razmere so multinacionalke iz EU s pridom izkoristile in z uspešnim lobiranjem uspele doseči implementacijo zahtev iz tehničnih predpisov EU v javnih razpisih. Seveda, z redkimi izjemami, slovenski proizvajalci teh zahtev niso mogli izpolnjevati.

V teh razmerah sta ustanovitelja zaznala veliko priložnost za pokritje tržne vrzeli. Takoj po ustanovitvi je podjetje s polnim zagonom začelo s prilagajanjem evropskim tehničnim predpisom (direktiva LVD), ko to še ni bilo obvezno. Podjetje je pridobilo nepovratna sredstva iz EU za uvedbo znaka CE, ki je sedaj obvezen za vse elektrotehnične izdelke, in kot prvo začelo uporabljati dotični znak kot zagotovilo za izdelek, ki je v vseh zahtevah usklajen s tehnično regulativo EU.

– Poznavanje konkurenčnih podjetij

Zaradi dolgoletnega delovanja lastnikov v tej panogi je bilo poznavanje konkurenčnih podjetij več kot zadovoljivo. V enem največjih elektrotehniških podjetij od osamosvojitve, kjer je eden izmed ustanoviteljev kot član uprave imel poslovne stike z vsemi sedaj konkurenčnimi podjetji, ni bilo težko ugotoviti njihovih slabosti. Večina konkurence, z izjemo TSN, je izhajala iz nekdanjega IMP (kasneje Elmo d. d.) in je imela posledično tudi poslovni ter tehnični model iz tega okolja. Kot sem že omenil, je bil model zastarel, v

razvoj pa se praktično ni vlagalo. Ugotovili so, da lahko s primernim razvojem hitro prehitijo domačo konkurenco.

- Poznavanje ključnih kupcev

Ustanovitelja oz. lastnika sta poznavanje ključnih kupcev zelo dobro izkoristila. Prav na podlagi poznanstev in osebnih referenc je podjetje takoj po ustanovitvi uspelo pridobiti nekaj večjih poslov in jih tudi uspešno zaključiti. Ugled družbe je začel svojo pot navzgor. Podjetje je bilo osredotočeno na zahtevnejše kupce tako tehnološko kot organizacijsko, kjer ostala domača konkurenca ni bila v stanju zadostiti zahtevanim kriterijem. Ključ uspešnosti je bil, poleg nenehnega razvoja in visoke kakovosti izdelkov, ravno v pridobivanju in ohranjanju ključnih kupcev ter seveda pridobivanju novih.

- Poznanstva in zaupanje ključnih oseb pri večjih naročnikih ter sodelovanje s projektanti

Za uspeh pri pridobivanju poslov v izbrani branži pogosto ni zadosti samo cenovna konkurenčnost, temveč je ključni faktor tudi zaupanje med naročnikom in ponudnikom. To zaupanje se seveda pogloblja predvsem s številom uspešno izvedenih projektov, ki se izvajajo za naročnika. Vsak kupec oz. naročnik se zaveda, da sodelovanje z novim ponudnikom prinaša tveganje. V primeru slabe kakovosti izdelkov in storitev ali nepravočasne dobave lahko pride do izpada proizvodnje naročnika, kar lahko zanj predstavlja veliko škodo. Ker se tega v podjetju še kako dobro zavedajo, je kakovost njihova največja prioriteta. Podobnega mnenja so tudi njihovi naročniki oz. odgovorne osebe pri naročnikih, kar potrjujejo pisno izpolnjene ankete, ki jih naročnikom pošljejo enkrat letno. Pridobljene podatke skrbno analizirajo in po potrebi opravijo dodatne poizvedbe. V primeru slabših ocen ugotavljajo vzroke in sprejmejo ukrepe za njihovo odpravo. Seveda pa sam kvaliteten proizvod in referenca nista sama po sebi dovolj za uspešnost pridobivanja naročil, temveč je potreben tudi osebni odnos. Tako osebno obiskujejo naročnikove odgovorne osebe, jih seznanjajo z novimi produkti, razvojem, tehničnimi predlogi in izkušnjami ter jim svetujejo. Ravno v osebni ravni je bistvo medsebojnega zaupanja, saj do izraza pridejo osebnostne lastnosti posameznikov, kompetentnih za posamezno področje.

Posebno pozornost posvečajo tudi projektantom, ki sodelujejo s podjetjem. Preko tehnične podpore pri projektiranju, ki jo nudijo, se jim odpirajo marsikatera vrata. Na ta način tudi skrbijo za vesplošno prisotnost na trgu.

- Spremljanje trendov elektroenergetike na tujih trgih

V času intenzivne globalizacije poslovanja ni mogoče omejiti samo na lokalno tržišče, in sicer tako s tehnološkega kot tudi s komercialnega vidika. Tega se v družbi dobro

zavedajo, saj so, kot sem že omenil, že pred časom ugotovili, da tehnološki razvoj domačega trga precej zaostaja za svetovnim. V podjetju so vložili veliko časa in denarja v razvoj izdelkov, ki jih tudi uspešno tržijo. Ker razvoj drvi z veliko hitrostjo, se je treba svetovnim razmeram čim bolj prilagajati in držati stik s tehnologijo na svetovni ravni. S tem namenom se udeležujejo različnih sejmskih prireditev v tujini in izobraževanj, imajo pa tudi sklenjeno partnersko pogodbo z veliko tujo korporacijo za sestavljanje njihovih izdelkov v Sloveniji. Tako so jim v precejšnji meri dostopni najnovejši dosežki in interne informacije s tega področja. Prav tako velik vir informacij in spremljanje trendov omogoča svetovni splet, ki pa je seveda vsakomur na voljo.

– Spremljanje konkurenčne proizvodnje v tujini

Kot je bilo že omenjeno, imajo možnost spremljati delovanje podobne proizvodnje v tujini. Ker pri njih individualna proizvodnja predstavlja pomemben delež, lahko tudi tu hitro uvedejo koristne novitete. Samo proizvodnjo spremljajo tudi skozi izdelke tujih proizvajalcev, ki so jim dostopni pri njihovih naročnikih. Tudi ti si namreč prizadevajo za napredek proizvodnih postopkov domačih proizvajalcev. Pri tem se seznanjajo z že uporabljenimi rešitvami in sestavnimi komponentami, ki so večinoma vsakomur dostopne na trgu. Ugotavljajo, da so na dobri poti in da se zaostanek za tujino vseskozi manjša. Največji poudarek je danes na tem, kako doseči optimalno razmerje med kvaliteto in ceno ter kako povečati dodano vrednost samega izdelka.

3.4.2 Opredelitev panoge

Primarni trg podjetja je trg elektroenergetske opreme in montaže, ki se v izbranem primeru nanaša predvsem na nizkonapetostne stikalne in razdelilne naprave, kompenzacijske naprave ter montažo celotnih transformatorskih postaj. V to panogo spadajo podjetja, ki proizvajajo opremo za proizvodnjo in distribucijo električne energije, ter delno tudi montažna podjetja. Po standardni klasifikaciji št. C27.120 je podjetij v panogi kar 77, vendar zaradi narave in specifičnosti dejavnosti ter precej širokega spektra proizvodnega procesa večina ne spada med njihovo neposredno konkurenco. Zato tudi javno dostopni podatki klasificirane dejavnosti in konkurence niso povsem relevantni in jih ne uporabljam za primerjavo.

Pojavljajo se seveda tudi podjetja iz tujine, ki so pogosto registrirana kot trgovske družbe, in elektroinštalacijska podjetja, ki pa imajo v svoji dejavnosti tudi proizvodnjo tovrstne opreme. Med tovrstna podjetja lahko uvrstim podjetja Siemens d. o. o. , Schneider Electric Trgovska d. o. o., Legrand d. o. o., Schrack d. o. o. idr. Zaradi zgoraj omenjenih razlogov jih nisem vključil v svojo analizo.

Navajam še imena podjetij, ki sicer v nekaterih segmentih nastopajo kot konkurenca, saj delujejo pri istih naročnikih kot izbrano podjetje, vendar tudi teh nisem vključil v

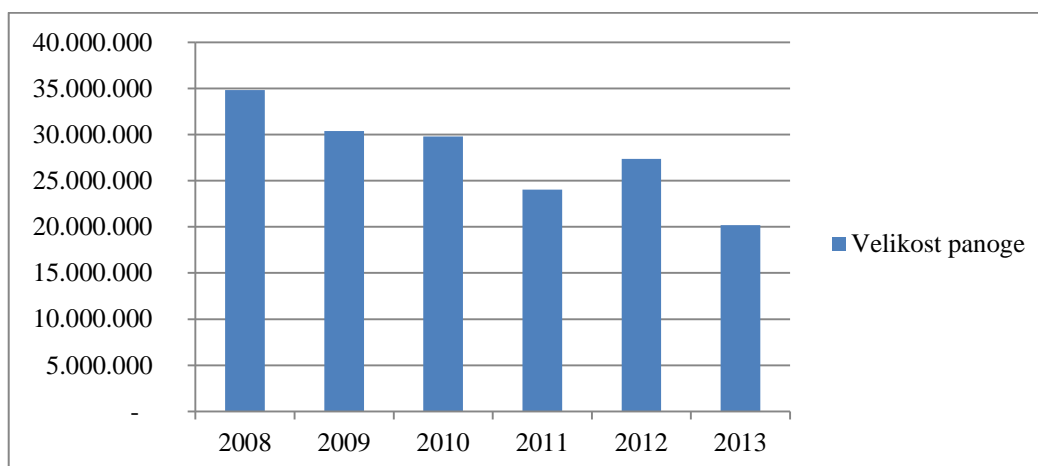
neposredno analizo konkurence, predvsem zaradi tega, ker to ni njihova primarna dejavnost, vendar je le-ta bistveno bolj diverzificirana. Gre za družbe, ki poleg proizvodnje stikalnih blokov pretežno izvajajo tudi dejavnost elektroinštalacij.

3.4.3 Velikost in rast oz. upadanje panoge

Velikost in gibanje panoge sem ocenil tako, da sem kot glavni parameter vzel kumulativo vrednosti prihodkov iz javno objavljenih bilanc ožjih konkurenčnih podjetij. Kot sem že prej omenil, gre v tem primeru zgolj za okvirno predstavo o gibanju trga, saj sem pri tem sprejel kar nekaj približkov. V analizo so vključena samo podjetja, ki sem jih v naslednjem poglavju navedel kot ožjo konkurenco podjetja, kar pomeni, da je izračun velikosti in trenda trga zgolj približen, saj ne vsebuje vseh podjetij, ki imajo kakršno koli povezavo s tržiščem izbranega podjetja.

V obzir je treba vzeti, da tudi v tem poglavju omenjena ožja konkurenca ne nastopa samo in izključno v tej dejavnosti ter da je iz javno objavljenih podatkov nemogoče oceniti točen delež le v tej dejavnosti ustvarjenih prihodkov. Je pa bistveno to, da je to primarna dejavnost primerjanih podjetij, zato so tudi vključena v neposredno primerjavo.

Slika 6: Velikost panoge, izražena v EUR v obdobju 2011–2013



Vir: Elpro Križnič d. o. o., Bonitete.si, b. l.; Enerprom d. o. o., Bonitete.si, b. l.; Enra d. o. o., Bonitete.si, b. l.; IMP TEN Telekom d. o. o., Bonitete.si, b. l.; MGV d. o. o., Bonitete.si, b. l.

Na sliki 9 je razvidno, da je panoga proizvodnje stikalnih in razdelilnih naprav v zadnjih letih v konkretnem upadanju. Leta 2009 je bilo v primerjavi z letom 2008 zaznati enormen padec, in sicer kar za 13 %. V letu 2010 se je situacija nekoliko umirila in so zaznali približno 2-odstotni padec prihodkov v panogi. Leto 2011 je bilo v primerjavi z letom 2010 spet turbulentno, kar se je poznalo na vnovičnem upadanju panoge, in sicer za dobrih 8 %. Leta 2012 se je situacija nekoliko popravila in je bilo zaznati povečanje prometa v panogi

glede na leto poprej, toda že v naslednjem letu (2013) se je panoga ponovno krčila, in sicer za kar dobrih 27 %.

Stanje je predvsem posledica svetovne gospodarske krize, ki žal ni šla mimo Slovenije. Tako je tudi pri nas povzročila velik upad investicij in vlaganj v obnovo energetskih objektov, infrastrukturo ter gradbene projekte. Tudi izbrano podjetje ni bilo izjema, saj je v veliki meri povezano s prej navedenimi področji. Kljub splošnemu upadu povpraševanja so predvsem zaradi dokaj visokega renomeja na trgu in dolgoročnih partnerskih odnosov uspeli krizo uspešno prebroditi. Tako že drugo leto zapored zaznavajo povečano povpraševanje in posledično tudi povečanje prihodkov.

V prihodnosti pričakujejo nadaljevanje pozitivne rasti na tem področju in temu primerno prilagajajo plane na kadrovske in razvojne področje.

3.4.4 Konkurenca in struktura v panogi

Na trgu proizvajalcev elektroenergetske opreme že dolga leta deluje nekaj podjetij. Največji tržni delež v tem segmentu, se pravi pri proizvodnji stikalnih in razdelilnih naprav, sta v preteklosti imeli podjetji TSN Maribor in IMP TEN Ljubljana. Omenjeni podjetji sta imeli skupaj približno 70-odstotni tržni delež, ostalo pa je bilo razdeljeno med manjše proizvajalce, ki so bili hkrati tudi montažerji. Z razpadom bivše skupne države je prišlo do razpada tržišča, velikega padca naročil in posledično velikega krčenja ter propada mnogih podjetij v tej panogi. TSN Maribor je prevzel svojega največjega konkurenta IMP TEN in ima še danes največji tržni delež v Sloveniji. Ostali proizvajalci poslujejo v manjšem obsegu in imajo v svoje poslovanje vključenih še nekaj drugih za njih ključnih dejavnosti, kot je npr. montaža.

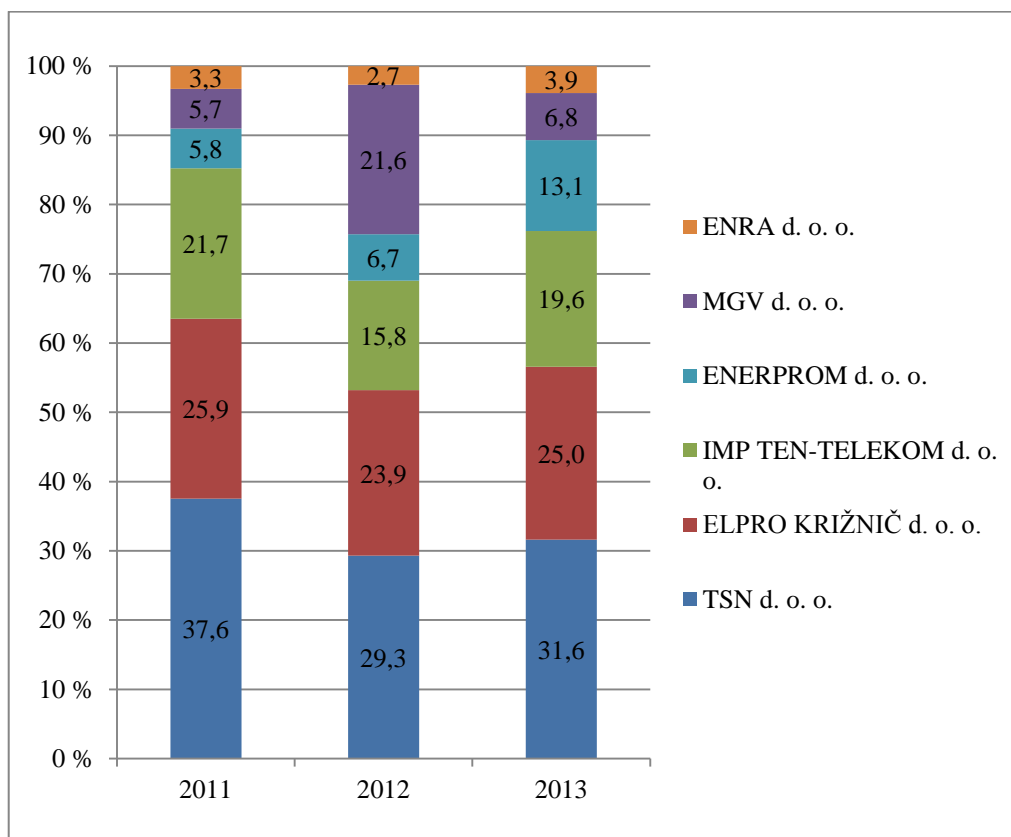
Konkretno lahko konkurenco podjetja razvrstim na naslednje 3 segmente:

- povezani družbi TSN Maribor in IMP TEN TELEKOM, ki pokrivata približno 52 % tržnega deleža: sta proizvodni podjetji z dolgo tradicijo, uveljavljeno blagovno znamko in velikim tržnim deležem. Ravno zaradi teh adutov sta prevladujoči podjetji podcenjevali pomembnost vlaganja v razvoj določenih produktov in postopoma dopustili približevanje konkurentov, zato sta deležni trenda postopnega upadanja tržnega deleža;
- podjetja podobnih proizvodnih kapacitet in z do 40 zaposlenimi: gre za novonastala podjetja, ki proizvajajo izdelke za lastno montažno dejavnost in ki v preteklosti niso veliko vlagala v razvoj. V preteklosti so uporabljala predvsem tehnologijo, ki so jo lastniki novonastalih podjetij odnesli s seboj ob odhodu iz nekdanjih družbenih podjetij. Zaradi enostavne proizvodnje in nizkih stroškov so bila ta podjetja že v preteklosti ostra konkurenca izbranemu podjetju predvsem pri prodaji produktov, ki so bili plod starih ustaljenih tehnologij. Vendar se v zadnjem času stvari spreminjajo, ta

konkurenčna podjetja pa se vse bolj povezujejo s tujimi proizvajalci. To so podjetja Elpro Križnič d. o. o., Elink Inženiring d. o. o., Enra d. o. o., Senčar d. o. o. in MGV d. o. o., ki so tudi vključena v analizo;

- razna hčerinska podjetja in podružnice multinacionalk: gre za hčerinska podjetja, ki tržijo izdelke svojih matičnih podjetij. Za seboj imajo visoko razvito tehnologijo in finančno moč krovnih podjetij ter so oborožena z vso možno proizvodno podporo, kot so certifikati, reference, katalogi, možnosti šolanja ipd. S pomočjo lobiranja pogosto prevzemajo predvsem večje posle, kot so javna naročila in vezani posli, saj so jim naročniki zaradi renomeja pogosto zelo naklonjeni. Pri manjših poslih zaradi svoje neprilagodljivosti in relativno višjih cen niso tako uspešni. Pri tem konkurenčnem segmentu izbrano podjetje stavi predvsem na prilagodljivost na trgu, hitrejše zaznavanje spreminjajočih se potreb kupcev in cenovno konkurenčnost ob nesporni ter zadovoljivi kvaliteti proizvoda. Ker so to večinoma trgovci izbranega segmenta opreme, jih zaradi nepomembnosti direktne primerjave ne vključujem v neposredno analizo.
- Tržni deleži konkurentov v panogi

Slika 7: Tržni deleži neposrednih konkurentov v panogi podjetja v obdobju 2011–2013



Vir: Elpro Križnič d. o. o., Bonitete.si, b. l.; Enerprom d. o. o., Bonitete.si, b. l.; Enra d. o. o., Bonitete.si, b. l.; IMP TEN Telekom d. o. o., Bonitete.si, b. l.; MGV d. o. o., Bonitete.si, b. l.

Slika 10 prikazuje tržne deleže podjetij v panogi. Kot vidimo, ima največji tržni delež naveza TSN d. o. o. in IMP Telekom d. o. o. z 51,2 %. Na drugem mestu med posameznimi podjetji je ELPRO Križnič, ki obvladuje 25 % tržnega deleža. Ostanek, slabih 24 %, pripada proizvajalcem, kot so Enerprom d. o. o., MGV d. o. o. in Enra d. o. o.

Vidimo tudi, da se tržni deleži podjetij skozi leta spreminjajo. Naveza TSN-IMP TEN je leta 2011 obvladovala 59,3 % trga, leto za tem pa le še 45,1 %, kar je posledica dobrega poslovnega leta podjetja MGV d. o. o., ki je svoj tržni delež povečalo skoraj za štirikratnik oz. za skoraj 15 odstotnih točk. Že leta 2013 je promet podjetja MGV d. o. o. zopet precej upadel in se vrnil na približno 7 % tržnega deleža v panogi. Prav njegov tržni delež so si leta 2013 razdelila podjetja TSN d. o. o., IMP TEN Telekom d. o. o., ELPRO KRIŽNIČ d. o. o. in Enerprom d. o. o., ki so vsa po vrsti leta 2013 povečala svoje tržne deleže, najbolj pa podjetji IMP Ten Telekom d. o. o. in Enerprom d. o. o. Še posebej je zanimivo slednje, saj je leta 2013 v primerjavi z letom 2012 skoraj za dvakrat povečalo svoj tržni delež, in sicer za 6,4 odstotne točke.

Tržni deleži so okvirni, saj je v raziskavi nekaj podjetij, katerih poslovanje ni omejeno zgolj na proizvodnjo električnih naprav za proizvodjanje in krmiljenje elektrike, temveč delujejo tudi v drugih dejavnostih.

3.4.5 Naročniki oz. kupci

Velika prednost dejavnosti podjetja je relativno velika razpršenost potencialnih kupcev, ki jih lahko razdelim na nekaj večjih skupin.

– Elektrodistribucijska podjetja

Kljub temu da že vrsto let uspešno sodelujejo z elektrodistribucijskimi podjetji, predstavlja tovrstno sodelovanje tudi v bodoče velik izziv in potencial. Ker imajo bogate in kvalitetne reference pri tovrstnih podjetjih, ni večjih težav, kako priti do možnosti ponujanja lastnih izdelkov. Večja težava so že prej omenjeni javni razpisi, ki zaradi kriterija najnižje cene pri izbiri izvajalcev ne omogočajo ustvarjanja pribitkov, ki so nuja za nadaljnji razvoj izdelkov. Naslednja težava, posledica splošne gospodarske situacije, je tudi pomanjkanje sredstev elektrodistribucijskih podjetij za investicije, kar je razvidno iz vse manjših povpraševanj. Posledično posedujejo tovrstna podjetja precej zastarelo opremo, kar je priložnost izbranega podjetja, saj bodo primorana v prihodnosti veliko več sredstev vlagati v to področje.

– Večji gospodarski subjekti

Pri tem mislim na večje gospodarske družbe, ki imajo večje elektroenergetske potrebe. Taka podjetja so eden izmed glavnih segmentov, ki jih podjetje pokriva, saj imajo potrebe

po zahtevnejši elektroenergetski opremi, kar posledično pomeni tudi večji manevrski prostor pri sami izvedbi posla tako s tehničnega kot tudi s prihodkovnega vidika. Pomembno je tudi dejstvo, da se dobaviteljev, ki izpolnijo njihova pričakovanja, po navadi ne zamenjuje. Izbranemu podjetju je vsekakor uspelo postati stalen in siguren dobavitelj naslednjim podjetjem: Lek d. d., Krka d. d., Helios d. d., Calcit d. d., Harsco minerali d. o. o., Tab Mežica d. d. idr. Ker poznajo njihove potrebe in zahteve, so temu prilagodili tudi svoje razvojne cilje.

– Veletrgovine

Že dobro ustaljena relacija med podjetjem in veletrgovinami, ki so posrednik med proizvajalcem in montažerjem, v zadnjem času doživlja negativen trend. Zaradi vse večjih cenovnih pritiskov je namreč vse manj prostora za marže trgovcev pri izdelkih, zato jih naročniki, če se le da, rajši zaobidejo. Trenutno še predstavljajo viden posredni subjekt v panogi, bo pa zanimivo videti, kolikšna bo njihova vloga v prihodnosti.

– Inštalaterska in montažna podjetja

V inštalaterskih podjetjih vidijo velik potencial za prodajo svojih izdelkov. V normalnih razmerah so vloge pri izgradnji projektov dokaj jasno določene. Ker pa razmere v slovenskem gospodarstvu niso rožnate, je glavna prioriteta subjektov na trgu preživetje; žal večkrat na račun svojih dobaviteljev in podizvajalcev. Tako je tudi izbrano podjetje večkrat prisiljeno delovati na trgu inštalaterjev oz. montažerjev kot konkurent, ker tržne razmere enostavno ne prenesejo napajanja več subjektov iz enega posla.

V prihodnosti si od tovrstnih podjetij obetajo več sodelovanja, predvsem na večjih projektih v tujini, do katerih bo slej kot prej prišlo. Kompatibilnost med izbranim podjetjem in inštalaterskimi oz. montažnimi podjetji ni težava, kvečjemu nasprotno.

– Večja inženiring podjetja

Obdelava tenderskih dokumentacij tako za slovenski trg kot tudi za tujino v sodelovanju z večjimi inženiring biroji odpira vrata za sodelovanje na večjih projektih doma in v tujini. Tenderska dokumentacija namreč ne vsebuje konkretnih rešitev, ampak daje okvirne zahteve za določene sklope projekta. To pomeni, da se izbrano podjetje kot specialist s področja elektroenergetike vključuje v te aktivnosti v fazi priprave ponudb. Pri tem sami podajajo projektne rešitve, pripravijo izbor ustrezne opreme, izdelajo ponudbo in v primeru, da so izbrani, vse to tudi izvedejo. Dosedanji tovrstni projekti so dokazali pomembnost tega segmenta, ki kljub relativno visokim vložkom za pridobitev posla prinesejo neprimerno večje finančne efekte kot klasični posli, s katerimi se podjetje ukvarja. Dosedanje reference jim to pot na široko odpirajo predvsem za posle v tujini, kamor bi kot samostojno podjetje težje prodrli.

3.5 Trženjski splet

V nadaljevanju kritično obravnavam posamezne dejavnike trženjskega spleta, predvsem z namenom identifikacije prednosti in pomanjkljivosti obravnavanega podjetja.

3.5.1 Cenovna politika

Ker je trg, na katerem deluje podjetje, izredno stroškovno »neusmiljen«, mora podjetje poslovati izredno stroškovno učinkovito. Prav zaradi učinkovitega poslovanja, velike prilagodljivosti in solidne kvalitete podjetje še lahko postavlja cene pod pragom cen, ki jih postavlja konkurenca. Kar se tiče tujih podjetij, so glede cen še nekoliko v prednosti.

Cene lahko znižujejo na podlagi racionalizacije proizvodnih procesov, z zniževanjem stroškov nabavnega materiala ter s čim večjo učinkovitostjo zaposlenih.

V preteklosti se je dogajalo, da so tuja podjetja poskušala agresivno vstopiti na ta trg s pomočjo dampinških cen, kar pa se dolgoročno za njih ni izteklo po načrtih, zato so bila primorana zaradi majhnosti tržišča od teh prijemov odstopiti.

Ker trg izredno hitro reagira na spremembe ponudbe, so v podjetju posebej pazljivi ravno pri postavljanju cen.

3.5.2 Izdelčni splet

Podjetje ponuja naslednji program proizvodov:

- modularne stikalne bloke za industrijo in večje transformatorske postaje do 4000 A;
- modularne stikalne bloke za distribucijske transformatorske postaje in industrijske transformatorske postaje MINI;
- kompenzacijske naprave.

Vsega izdelčnega spleta podjetja ne opisujem, saj to ni ključnega pomena v tem diplomskem delu. Opisani so 3 najpomembnejši sklopi proizvodnega programa podjetja.

- Modularni stikalni bloki za industrijo in večje transformatorske postaje do 4000 A

Pred časom je šlo za novi izdelek, ki ga je kot prvi slovenski proizvajalec razvilo in na trg uspešno lansiralo preučevano podjetje.

Značilnost dotičnih blokov je konstrukcijska zasnova, ki omogoča kar najbolj zanesljivo in hkrati najbolj varno obratovanje tako za osebe kot za tehnološki proces. Sami bloki so zasnovani na osnovi standarda EN 61439 in tokovno zmogljivi do 4000 A. Stikalni bloki

so namenjeni za najzahtevnejše uporabnike, kot so tovarne, hidroelektrarne, termoelektrarne ipd. tako pri nas kot v tujini. Do takrat so bili vsi takšni izdelki, ki obratujejo v Sloveniji, dobavljeni iz tujine.

– Modularni stikalni bloki za distribucijske transformatorske postaje

Ti bloki so bili razviti na osnovi raziskave trga in ugotovljenih potreb s strani distribucijskih podjetij. Pokazala se je potreba po posodobljenih in dimenzijsko ter tehnološko prilagojenih blokih za distribucijske in tovarniške transformatorske postaje. Sama konstrukcija je modularna, kar omogoča prilagajanje različnim tipom transformatorskih postaj in različnim konfiguracijam porabnikov, tako v novih transformatorskih postajah kot pri rekonstrukcijah že delujočih.

– Kompenzacijske naprave

Pri segmentu kompenzacijskih naprav je podjetje razvilo in uspešno uveljavilo lastno blagovno znamko. Tako se podjetje ukvarja s proizvodnjo naprav, ki so tehnološko in tehnično v samem vrhu, in sicer tako po kvaliteti kot tudi po zanesljivosti med konkurenčnimi izdelki. Vse naprave v programu so plod lastnega razvoja (konstrukcije, izračuni, dizajn itd.).

Na osnovi več kot desetletne prisotnosti na trgu in izdanih katalogov, ki so praktično edini v slovenskem jeziku, je podjetje znano kot zanesljiv in soliden proizvajalec kompenzacijskih naprav, tako v projektantskih krogih kot tudi pri izvajalskih podjetjih in uporabnikih.

3.5.3 Prodajne poti

Vsekakor je velika prednost te dejavnosti relativno velika razpršenost njihovih obstoječih in potencialnih kupcev.

Način trženja njihovih izdelkov je z vidika splošnih tržnih prijemov dokaj specifičen, saj največji delež trženja odpade na že poznane in obstoječe naročnike. Vendar tega ne gre podcenjevati, saj je treba vložiti veliko truda v negovanje stikov in opravljati dejavnost kvalitetno ter v skladu z dogovori in s pričakovanji, kar je dostikrat zahtevnejše kot pridobivanje novih kupcev.

Ker je slovenski trg precej majhen, je v Sloveniji število naročnikov seveda bolj omejeno kot v tujini. Tako je treba za uspešen proces pridobivanja novih poslov postopoma izriniti konkurenco. To pomeni, da morajo biti cenovno ugodnejši, kakovostnejši, prilagodljivejši in odzivnejši. Kot sem že omenil, jim to tudi v veliki meri uspeva, seveda v skladu s kapacitetami.

Izredna pomembnost pri samem trženju pripada tehnični podpori, saj se trženjske aktivnosti začnejo veliko prej kot sami komercialni procesi. Uporabniki namreč v fazi priprav investicij, projektov, finančnih konstrukcij, ocen investicij ipd. potrebujejo veliko informacij in pomoči, ker sami niso dovolj strokovno oz. tehnično podkovani. Seveda to na prvi pogled deluje kot brezplačna pomoč in jalov posel, vendar še zdaleč ni tako, kar se je pokazalo tudi v praksi. V tej fazi se namreč ustvarjajo pristni odnosi s kompetentnimi osebami, ki imajo vpliv na oddajo posameznega posla. Ključ je ravno v kompetentnih osebah, ki so v veliki meri strokovni sodelavci, ki se spoznajo na določeno področje in opremo ter jih ni možno prepričati na enem samem komercialnem pogovoru v fazi pogajanj.

– Obstoječi naročniki

Podjetje največji del trženja posveča direktnim strankam, ki gradijo ali posodablajo elektroenergetske postroje. Ključnega pomena so osebni pristop, vzpostavljeno zaupanje in individualna obdelava projekta. Če je treba, se za stranko opravi kompletno tehnično rešitev in montažo. Ker imajo reference pri samem naročniku, ni več nobenega dvoma o primernosti izbire preučevanega podjetja kot dobavitelja. Seveda se tudi v takih primerih veliko truda vlaga v kakovost in cenovno primernost pri izvedbi poslov ali dobavi blaga. Stalni naročniki so za izbrano podjetje najpomembnejši segment poslovnih partnerjev, zato posebno pozornost posvečajo ravno njim.

– Javna naročila

Javna naročila so za njih še vedno velik potencial. V prvih letih poslovanja podjetja pri izboru izvajalcev za izvedbo javnih naročil niso imeli pravih možnosti, kar je bilo posledica predvsem pomanjkanja ustreznih certifikatov, finančne moči in lobiranja večjih ter močnejših konkurentov. Situacija se je v zadnjih letih malo obrnila. Pridobili so potrebne certifikate, ustvarili dobro ime na trgu in poglobili partnerstva. V zadnjem času je pri mnogih naročnikih zaznati nekoliko večjo naklonjenost domačim proizvajalcem, seveda ob kvalitetni in cenovni konkurenčnosti.

Težava javnih naročil, kar je predvsem posledica gospodarske krize in obupanega položaja nekaterih ponudnikov, je v tem, da prihaja do cenovno prenizkih ponudb, ki podjetju ne le ne omogočajo dobička, temveč ga vodijo v izgubo. V zadnjih nekaj mesecih je sicer zaznati pozitiven trend, kar pomeni, da bo eden izmed njihovih ciljev povečanje realizacije tudi v tem segmentu. Do sedaj so ga, kljub nekaj neuspehom, že dodobra spoznali.

– Projektantske firme

Kot sem že omenil, poteka promocija njihovih izdelkov tudi preko projektantskih podjetij, saj nudijo visoko tehnično podporo pri samem projektiranju in iskanju ustreznih tehničnih rešitev, ki so prilagojene njihovem proizvodnemu programu, kar pomeni implementacijo njihovih izdelkov v projektno dokumentacijo in posledično večje možnosti njihovega podjetja pri izbiri potencialnega ponudnika, ko pride projekt v fazo izbiranja ponudb oz. komercialnih aktivnosti.

3.6 Konkurenčne prednosti podjetja

Poleg že prej omenjenih konkurenčnih prednosti, kot so cenovna konkurenčnost, stroškovna učinkovitost, kvaliteta izdelkov in fleksibilnost oz. prilagodljivost, je treba omeniti dejavnike, ki omogočajo doseganje konkurenčnih prednosti. Pri tem so izrednega pomena tipizacija izdelkov, modularnost, certifikati izdelkov, skladnih s standardi, in tudi sodelovanje s projektantskimi biroji. Ker stremijo k dodani vrednosti tudi kar se tiče vizualne podobe, je poseben poudarek tudi na dizajnu oz. oblikovanju njihovih izdelkov, saj se zavedajo, da kupec oz. naročnik poleg funkcionalnih lastnosti ceni tudi oblikovno plat izdelka.

3.6.1 Tipizacija izdelkov

Sam koncept proizvodnje je postavljen na čim večjem delu proizvodnje na osnovi polizdelkov. Vsi njihovi izdelki so koncipirani tako, da se sestavljajo iz polizdelkov, ki so uporabni za več različnih proizvodov in so tipizirani.

S takim načinom izdelave so dosegli več naslednjih ciljev:

- čim manj tipskih sestavin delov in s tem manj dela pri obdelavi posameznih konstrukcijskih načrtov;
- možnost ohranjanja zaloge na optimalni ravni;
- materiali iz zaloge so uporabni za različne tipe izdelkov;
- zaradi tipskih rešitev in polizdelkov na zalogi je možen zelo kratek dobavni rok za posamezni izdelek;
- možno je certificiranje posameznih sklopov, ki se uporabljajo v različnih izdelkih;
- hitrost in prilagodljivost ter posledično bistveno nižji stroški proizvodnje;
- zaradi že vnaprej izdelanih elementov se zelo enostavno vršijo servisi, dodelave, predelave in razširitve že delujočih narav, kar vsekakor pomeni veliko prednost.

3.6.2 Sodelovanje s kooperanti

Zaradi dokaj zahtevne proizvodnje njihovih izdelkov, relativno velikega vložka v osnovna sredstva in seveda optimizacije stroškov so že na samem začetku poslovne poti načrtali poslovanje tako, da so v proizvodni proces vključili tudi kooperante, ki so že imeli postavljene ustrezne kapacitete za kovinsko proizvodnjo. Dobaviteljeve kovinske elemente je treba le konstrukcijsko obdelati in jim posredovati natančne risbe za izdelavo kovinskih delov vključno z ohišji. S tem se z namenom znižanja stroškov izognejo vlaganju v razvoj strojev za izdelavo kovinskih izdelkov in seveda izobraževanju kadrov s tega področja. Glavni področji kooperacij sta med drugim na področju kovinskih elementov in dušilk, ki predstavljata pomembni skupini elementov v celoti njihovih končnih izdelkov.

3.6.3 Dizajn oz. oblikovanje

Ker v energetiki pogosto funkcionalnost zavzema pomembnejšo vlogo kot zunanji izgled, je temu primerno energetska oprema na slovenskem trgu tudi oblikovno zastarela. Zaradi tega so v izbranem podjetju po vzoru tujih proizvajalcev pri razvoju novih izdelkov poleg tehnično-tehnološkega dela posebno skrb namenili tudi oblikovanju novih izdelkov. Lahko rečem, da v tem segmentu izbrano podjetje precej odstopa od podobnih konkurenčnih izdelkov slovenskih proizvajalcev. To je poleg namena uporabnosti tudi eden od načinov, s katerim gradijo na vrednosti blagovne znamke.

3.6.4 Certifikati

Pri sami proizvodnji njihovih izdelkov so vsekakor osnova standardi EN, ki jim omogočajo izdelavo tehničnih map za posamezen tipe izdelkov in s tem uporabo znaka CE, kar je po direktivi EU LVD (low voltage directive) za njihove izdelke obvezno.

3.7 Analiza SWOT

Na podlagi analize zgodovine podjetja, dejanskega stanja, sredstev in konkurenčnih prednosti sem izdelal matriko SWOT, v kateri so jasno razvidne prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti za podjetje. Matrika je prikazana v tabeli 2.

Tabela 1: Matrika SWOT izbranega podjetja

<p>Prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kakovost izdelkov – Tipizirana serija izdelkov – Hitrost in odzivnost – Poslovne in osebne reference – Partnerski odnos s proizvajalci komponent – Izredna tehnična podkovanost – Sodelovanje s projektanti 	<p>Priložnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Prodor na evropski trg v večji meri – Boljši pogoji direktnih dobaviteljev oz. samih proizvajalcev – Rahla »zaspanost« slovenske konkurence – Inovacije – Še boljše povezave s projektantskimi firmami – Storitve »Vse na enem mestu« (od projektiranja do izvedbe) – Pridobitev evropskih sredstev
<p>Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nizek tržni delež v Sloveniji – Nizka pogajalska moč pri dobaviteljih – Vse premajhni poslovni prostori – Nezmožnost najemanja večjih posojil – Nevarno povečevanje kapacitet na relativno majhnem slovenskem trgu – Postopoma zmanjševanje vloge prokurista pri vodenju podjetja 	<p>Nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dampinške cene tujih multinacionalk – Cene ne omogočajo konkretnih pribitkov, saj se vseskozi nižajo – Prihod konkurentov iz držav v razvoju na slovensko tržišče – Odlaganje investicij naročnikov na »boljše« čase – Globalna rast cen vhodnih surovin

4 STRATEŠKE MOŽNOSTI ZA PROUČEVANO PODJETJE

Pregled poslovanja podjetja od ustanovitve do sedaj, sredstva, s katerimi podjetje razpolaga, položaj na trgu, dobro ime in prepoznavnost blagovne znamke predstavljajo osnovo za oblikovanje strateških ciljev družbe. Na oblikovanje ciljev seveda vplivajo tudi konkurenčne prednosti podjetja in poznavanje razmer na slovenskem trgu, ki so le-temu omogočile dosedanji razvoj.

Nista pomembna zgolj pridobivanje poslov in zapolnitev kapacitet, temveč je treba izjemno pozornost namenjati tudi sami strukturi pridobljenih poslov. Le dobri posli prinašajo dobiček in omogočajo podjetju nadaljnjo rast. V nasprotnem primeru, kot sem ugotovil z opravljeno analizo, so slabi posli na robu rentabilnosti ali pa so narejeni celo z izgubo. Seveda je, kar se tega tiče, veliko odvisno tudi od razmer na trgu. Dejstvo je, da jim analize omogočajo določanje prednostnih segmentov pri delovanju marketinga in komerciale.

V prihodnje se bo moralo podjetje bolj usmerjati v izvedbo projektov, kjer bo bistveno višje v izvajalski verigi, saj mu bo le-to omogočilo povečanje dobičkonosnosti in ustrezno rast. V podjetju bodo pogosteje izvajali tovrstne analize, da bo jasno določeno, kateri segmenti imajo prednost pri delovanju marketinga in komerciale. Na podlagi tega v nadaljevanju sledijo predlogi, ki sem jih izoblikoval za to podjetje.

4.1 Poslanstvo

Poslanstvo izbranega podjetja se glasi: »Zanesljivo in visoko specializirano podjetje na področju elektroenergetike.«

4.2 Vizija

Njihova vizija je:

- postati vodilni proizvajalec in montažer, sposoben izvesti tudi najzahtevnejše projekte na področju nizkonapetostnih ter kompenzacijskih naprav v Sloveniji;
- v sodelovanju z naročniki oblikovati razvojne cilje in naloge ter jih implementirati v njihove cilje in sisteme;
- na področju tehnične dokumentacije in podpore razviti koncept rešitev, ki njihovim uporabnikom (projektanti in načrtovalci elektroenergetskih postrojev) daje osnovo za nadaljnje obdelave ter prepričanje, da je njihova oprema visokokakovostna, primerna za njihove projekte in cenovno ugodna.

4.3 Identifikacija strateških ciljev

Pri identifikaciji oz. postavitvi strateških ciljev je ključnega pomena določanje ciljnih prioritet in samih vrednosti posameznih strateških ciljev. Okvirje oz. grobe vrednosti postavljenih ciljev določi vodstvo podjetja po usklajevanju z direktorjem. Ti cilji v večini primerov niso izrazito natančni niti podrobni. Lahko so izraženi kvantitativno ali kvalitativno.

Najpomembnejši ekonomski cilj je izboljšanje poslovnega izida podjetja, kar pomeni uresničevanje naslednjih strateških ciljev:

- letno povečevati prihodke vsaj za 10 %;
- letno povečevati stopnjo dobička vsaj za 5 %;
- letno zmanjšanje števila reklamacij na prodanih izdelkih vsaj za 15 %;
- do konca leta 2016 znižanje stroškov vhodnih materialov vsaj za 5 %;
- do konca leta 2016 povečanje deleža naročil direktnih naročnikov okvirno do 20 %;

- do konca leta 2016 končati izdelavo konfiguratorja nizkonapetostnih blokov in kompenzacijskih naprav;
- do konca leta 2016 podjetje kadrovsko okrepiti po organizacijski shemi;
- do leta 2017 razširiti dejavnost podjetja na projektiranje;
- do leta 2017 nakup ali izgradnja novih poslovnih prostorov, ker sedanji počasi ne zadostujejo več tako po velikosti kot tudi po strukturi in funkcionalnosti;
- do leta 2020 tržni delež povečati na 25 % slovenskega trga.

Da bi zastavljenim strateškim ciljem lahko objektivno sledili, je nujno, da podjetje kadrovsko v čim krajšem možnem obdobju okrepijo po organizacijski shemi na naslednjih področjih:

- zaposlitev diplomiranega inženirja elektrotehnike za delovno mesto odgovornega vodje del ter inženirja elektrotehnike za vodjo proizvodnje;
- zaposlitev elektrotehnik za izvajanje del kontrolorja in meritev ter dodatnega inženirja elektrotehnike ali elektrotehnik za delo na servisih kompenzacijskih naprav;
- zaposlitev skladiščnika oz. voznika za transport na relaciji dobavitelj–podjetje–naročnik.

Šele ko bodo v podjetju poskrbeli za optimalno kadrovsko strukturo in ko bodo procesi nemoteno potekali brez zastojev ali ozkih grl, bodo lahko maksimalno izkoriščali v naslednjem poglavju izbrani generični strategiji.

4.4 Pozicioniranje, segmentiranje in opredelitev ciljnih skupin kupcev

4.4.1 Pozicioniranje na trgu

Da bi izbrano podjetje na trgu kar najbolje zadostilo željam oz. potrebam kupcev, se mora na trgu ustrezno pozicionirati. Namen je zaznava njihove edinstvenosti in podobe s strani trga, saj v nasprotnem trgu oz. tržni segmenti ne vedo, kaj od podjetja pričakovati (Kotler, 2003, str. 308). Zato mora podjetje poudariti svoje ključne konkurenčne prednosti in se pozicionirati na trgu v skladu s svojimi tehnološkimi zmožnostmi in s položajem, ki ga na trgu ima.

Glede na položaj podjetja v skladu z ugotovitvami iz pregleda teorije ugotavljam, da ima vlogo specialista v konkurenci, saj ima glede na svojo relativno majhnost opazen položaj na trgu, medtem ko je tehnološko nadpovprečno razvito glede na stanje konkurence.

Pozicioniranje lahko temelji na več konkurenčnih prednostih in ne samo na eni, kar pomeni večjo možnost uspešnega poslovanja podjetja, ko določeno prednost poseduje tudi kakšno konkurenčno podjetje.

Izbrano podjetje na trgu uživa ugled kvalitetnega in tehnološko naprednega proizvajalca, kar pomeni, da njihovi proizvodi lahko zadovoljijo tudi najbolj zahtevne kupce, ki niso občutljivi zgolj na ceno. Seveda pa to ne pomeni, da ne ciljajo tudi na projekte, kjer je fokus pri izbiranju izvajalca izključno na najnižji ceni, če le omogoča zaslužek. Če se navežem na tabelo 1 iz poglavja 3.4, podjetje s svojo stroškovno učinkovitostjo, ki jo dosegajo na različne načine, z razvito tehnologijo in s položajem na trgu svoje izdelke pozicionira tako v kvadrant diferenciacije kot tudi v kvadrant zmernih cen. Kvadrant diferenciacije pomeni, da ima podjetje in posredno njihovi izdelki visoko tehnološko vrednost ter dodatne individualne koristi, ki jih določeni odjemalci cenijo in so za njih pripravljeni tudi plačati primerno ceno. Cene proizvodov so višje, prav tako tudi stroški proizvodnje. V kvadrant zmernih cen, ki v svojem bistvu pomeni masovno proizvodnjo in tako posledično tudi nizke stroške na enoto proizvoda ter v končni meri cenovno ugodne proizvode, pa pozicioniramo proizvode predvsem zaradi specifičnosti panoge oz. trga, saj kljub manjšemu tržnemu deležu podjetja in kapacitetam proizvodnje uspešno pridobivajo posle na cenovno izjemno občutljivem tržišču.

4.4.2 Segmentiranje panoge oz. trga

Osnova za segmentiranje panoge so razlike v produktih in med kupci. Pri segmentaciji trga pa gre predvsem za kupce, ki jih lahko segmentiramo na več načinov. To je lahko segmentacija na podlagi vrst kupcev, prodajnih kanalov, ki vodijo do kupcev, geografske lokacije kupcev itd. Ker me zanima predvsem trg oz. vedenje, potrebe in želje kupcev, opišem le segmentacijo trga oz. segmentacijo na podlagi vrst kupcev (Janša, 2002, str. 57).

– Segmentacija na podlagi vrst kupcev

Za učinkovito izvedbo segmentiranja moramo poudariti relevantne lastnosti poslovanja naročnikov. Relevantnost ugotovimo po spremenljivkah, ki imajo vpliv nanje in na njihovo obnašanje na trgu. Pri segmentiranju naročnikov izbranega podjetja sem pozoren predvsem na obstoječi trg.

– Stopnja tehnološke razvitosti naročnika

Glede na samo panogo naročnikov gre lahko za elektrodistribucijska, elektro-montažerska ali industrijska podjetja. Tehnološka razvitost naročnika pogosto igra opazno vlogo, saj mora biti oprema, ki jo le-ta naroča, v skladu s tehnološkimi standardi, ki jih v podjetju uporabljajo. Tako so npr. produkti, izdelani za visoko razvita farmacevtska podjetja, v samem tehnološkem vrhu. Diferenciacija za produkt je visoka, posledično visoka pa je tudi cenovna prilagodljivost tovrstnega naročnika, medtem ko so izdelki za nekatero manj zahtevno panogo tudi manj sofisticirani in tehnološko dovršeni, zaradi tega pa tudi cenovno ugodnejši. Zato je segmentiranje trga izrednega pomena za podjetje, saj je

odvisno od samega segmenta, kateri tip produkta določenemu naročniku ponuditi, in sicer tako kvalitativno kot tudi stroškovno.

– Velikost naročnika

Velikost podjetja sama po sebi ni spremenljivka, ki bi določala, ali neko podjetje spada v segment velikih naročnikov ali ne. Velikost in vrednost naročil sta tisti, ki določata, ali je neko podjetje velik ali mali naročnik. Od tega sta odvisni tudi sama pogajalska moč kupca in ponudba izdelkov pod določenimi pogoji, ki jo podjetje za takšnega kupca ustvarja.

– Kontinuiranost naročil

Izredno pomembna spremenljivka pri segmentiranju kupcev je cikel ponavljanja naročil. Zato je za podjetje smiselno segmentirati kupce tudi po tej spremenljivki, saj tudi ta med drugim določa tržno vedenje naročnika, in sicer od pogostosti naročanja do cenovne elastičnosti naročnika, ki jo je skozi večje število naročil lažje določiti. Tako je tudi lažje uvrstiti določenega naročnika v ustrezen segment. Podjetje ima tako po tem segmentu kar velik nabor naročnikov. Naročniki v tem segmentu so kupci, ki so najvišje v prioritetni lestvici tako po obravnavi, elastičnosti glede zahtevanih rokov dobave in reševanja reklamacij kot tudi po prilagodljivosti glede rokov plačila. Ti kupci so za družbo dragoceni, ker je tveganje za neplačila zelo majhno, obenem pa poznajo njihove tehnološke in ostale specifične zahteve, predvsem pa poznajo osebe, ki sodelujejo z njimi. Prihranjenih je veliko stroškov in naporov, ki nastanejo pri prvi obravnavi naročnika od ponudbe obračuna. Prav tako omogočajo bolj zanesljivo planiranje poslovanja realizacije prihodkov, nabave materiala, kadrovske zasedenosti, razvojnih aktivnosti ipd.

– Končni kupec ali trgovec

Obstaja razlika v ponujanju izdelka glede na to, komu je njihov izdelek namenjen. Če je to končni kupec, pri katerem obstaja določena verjetnost ponovnih naročil oz. bo postal stalni naročnik, se zanj ustvari maksimalno ugodne prodajne pogoje, ki se na dolgi rok obrestujejo. Če gre za trgovsko podjetje, ki v procesu nastopa kot posrednik, se temu primerno tudi prilagodi prodajne pogoje, saj gre za veliko razliko v sami verjetnosti pridobitve posla. Obstaja namreč več poti, po katerih potencialni naročniki iščejo dobavitelje določenih izdelkov in storitev. K jim pride povpraševanje za isti produkt iz več naslovov (veletrgovine, inženiring družb, podizvajalskih družb, posrednikov in na koncu končnega uporabnika). Vsak od teh deležnikov na trgu ima svoje zahteve in določeno provizijo, zato je treba vedeti, kje v verigi se ta nahaja, saj končni kupec največkrat dela primerjave med vsemi ponudniki. Ponudniki, ki so samo posredniki ali podizvajaci, s svojo provizijo zaradi konkurenčnosti svoje ponudbe pogosto dodatno obremenijo dobavitelja.

4.4.3 Opredelitev ciljnih skupin kupcev

Ko podjetje definira oz. določi segmente, mora sprejeti odločitve, v koliko oz. v katerih segmentih bo ponudilo svoje izdelke in v kolikšni meri. Pri izbiri ciljnega trga mora podjetje upoštevati privlačnost posameznega segmenta oz. slediti ciljem in upoštevati lastne vire.

Ne glede na majhnost proizvodnega programa podjetje ne pokriva samo enega tržnega segmenta, temveč jih pokriva kar nekaj. Glede na to je za izbrano podjetje najbolj značilen tip izbire ciljnega trga »selektivna specializacija«, kar pomeni, da podjetje pokriva več privlačnih in primernih segmentov. Pomembna pozitivna stran takšne večsegmentne specializacije je tudi razpršitev tveganja podjetja (Kotler, 2003).

Izbrano podjetje ima več ciljnih skupin kupcev, ki so predstavljene v nadaljevanju.

- Večji kupci, ki zahtevajo zelo kakovostne nadpovprečne proizvode (Krka, Lek ipd.)

Do pred kratkim so bili obstoječi in potencialni naročniki orientirani na tovrstne izdelke iz uvoza. V tej ciljni skupini gre za industrijo, ki ima zelo visoko dodano vrednost in visoke standarde za kakovost ter zanesljivost elektroenergetskih naprav, ki morajo omogočati najbolj varno obratovanje tako za osebe kot za porabnike, ki so občutljivi na električne izpade in motnje. Je segment, ki je po vrednosti posameznih naročil zelo privlačen in ima velik potencial tudi v prihodnosti. Zanj je značilna visoka diferenciacija izdelka, ki mora biti v samem tehnološkem vrhu. Temu primerna je tudi cenovna prilagodljivost naročnikov, ki so za ustrezen visokotehnološki izdelek pripravljeni tudi primerno plačati. Težava je le, da je v tem privlačnem segmentu izredna koncentracija konkurence, ki posledično tudi zaradi gospodarske krize vsaj trenutno ne omogoča večjih pribitkov. Pomembnost tega segmenta se kaže tudi v referenčnem smislu, saj pridobljene reference iz tovrstnih poslov služijo podjetju pri dvigovanju vrednosti lastne blagovne znamke.

- Večji kupci, ki zahtevajo tipske, cenovno ugodne proizvode, skladne s standardi (Elektro Gorenjska, Elektro Celje, Elektro Ljubljana, Elektro Primorska, Eles ipd.)

Pri tem segmentu kupcev se odraža nova tehnična regulativa tako pri kakovosti električne energije, ki jo prodajajo na trgu, kot pri zanesljivi oskrbi. Pri sklepanju prodajnih pogodb so dolžni upoštevati vse sprejete tehnične predpise in pravno regulativo s tega področja, kar se naprej odraža tudi pri njihovih zahtevah pri nabavi opreme, ki jo dobavljajo.

- Manjši projektni kupci, ki zahtevajo zelo kakovostne nadpovprečne proizvode (manjša industrija in obrtništvo)

V tem segmentu gre za manjša podjetja v privatni lasti, ki so občutljiva tako na ceno kot na kvaliteto. Lastniki le-teh se največkrat sami pogajajo o nakupu. Takšnim kupcem namenjajo v podjetju individualni pristop.

- Manjši projektni kupci, ki zahtevajo tipske cenovno ugodne proizvode, skladne z zahtevanimi standardi

Ta ciljna skupina deluje na področju izvajanja naprav za proizvodnjo električne energije, kot so hidrocentrale, sončne elektrarne, bioplinarne ipd. Med pomembnejšimi za izbrano podjetje so Litostroj power, Ekosolaris in Inpra energetika.

Ta segment deluje tako na domačem kot na tujem trgu. Zahtevajo specialiste, ki zelo dobro poznajo njihove zahteve in potrebe ter so na nek način njihov razvojni dobavitelj, ki uporablja tipske rešitve. Pomembno je, da so izdelki izdelani v skladu s svetovno tehnično regulativo za tovrstne izdelke.

- Elektro grosistična podjetja, ki izvajajo prodajo tipskih izdelkov, kot so kompenzacijske naprave, standardni nizkonapetostni stikalni bloki, merilne celice ipd.

Prodaja teh izdelkov poteka kot standardno elektrotehnično blago, kjer ni treba izvajati posebnih aktivnosti pri prodaji. Taki izdelki se lahko izdelajo tudi na zalogo. Večkrat je velika prednost zelo kratek rok dobave. Gre za izdelke, ki so tipizirani in posledično cenovno zelo konkurenčni. Cenovna prilagodljivost naročnikov tem segmentu je nizka, saj je glavni poudarek na ceni produkta.

- Projektni kupci iz tujine

To je segment, ki ga že nekaj časa obdelujejo, vendar do sedaj niso imeli konkretnih rezultatov, zato ga obdelujejo še naprej. Do sedaj so takim kupcem uspeli dobavljati njihove produkte posredno čez svoje partnerje v Sloveniji.

4.5 Izbira strategije za prihodnost

Kot sem navedel že v teoretičnem delu, opisujem 2 generični strategiji, ki bi podjetju tudi nadalje zagotavljali določene konkurenčne prednosti. Za še boljše doseganje ciljev podjetja v prihodnosti ima podjetje na voljo 2 možni generični strategiji. Prva je strategija diferenciacije, kar pomeni poudarek na razlikovanju oz. izstopanju izdelka, druga pa je strategija cenovnega vodstva, kar pomeni osredotočanje na stroškovno učinkovitost. Glede na specifičnost dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, lahko rečem, da bi bila optimalna strategija tista, ki bi podjetje peljala v uresničevanje tako kvalitativno na eni strani kot tudi stroškovno učinkovitih poslovnih zamisli na drugi strani.

4.5.1 Strategija diferenciacije

Namen strategije diferenciacije je v tem, da podjetje posebno pozornost namenja dodani vrednosti proizvoda, ki naj bi jo kupec znal ceniti in bil zanjo tudi pripravljen plačati.

Primerna je predvsem takrat, ko je spekter kupcev preveč raznolik, da bi bili vsi zadovoljni zgolj s standardiziranimi proizvodi ali storitvami. Preden podjetje začne strategijo diferenciacije izvajati, je treba opraviti raziskavo situacije, potreb in obnašanja na trgu, da se prepriča o interesu po diferenciranih proizvodih (Porter, 1998a).

Proizvodni program proučevanega podjetja poleg tipskih izdelkov pokriva tudi zelo specifična področja elektroenergetike, kot so izvedbe posameznih projektov. Zaradi specifičnosti posameznega projekta se je treba temu v celoti posvetiti in poiskati zanj optimalno rešitev. Ker se v zadnjem času na določenih področjih v tej panogi malo intenzivneje pojavljajo tehnološke novitete in se zahteve naročnikov hitreje spreminjajo, je za podjetje bistvenega pomena, da se hitro odziva ter je korak pred konkurenco. V visoki tehnologiji je poudarek na diferenciaciji produkta višji, saj le v tem primeru lahko s svojo kakovostjo postavljajo lastne standarde, dosežajo višje cene in zadovoljujejo tudi najbolj zahtevne naročnike. Ker je zahteva naročnika pogosto najvišji cenovni in kvalitativni rang opreme, je pri tem treba slediti strategiji diferenciacije.

Pri tej strategiji se porajajo 3 vrste vprašanj, in sicer kako diferenciacijo izdelka, spleta rešitev ali storitev izvesti, kako identificirati naročnikovo verigo vrednosti ter kako vanjo vklopiti svoje diferencirane proizvode ali storitve. Na koncu je le povezava oz. sinhronizacija lastnih diferenciranih izdelkov ali storitev in naročnikovih preferenc oz. potreb v verigi vrednosti tista, ki podjetju prinaša redna in donosna naročila. Paziti je treba le, da je izkupiček, ki ga določen diferenciran izdelek ali storitev prinese, višji, kot je bil sam strošek diferenciranega proizvoda. Tu se potem strategiji diferenciacije in stroškovnega vodstva srečata, saj je treba na področjih, ki na diferenciacijo ne vplivajo, učinkoviteje zniževati stroške kot konkurenca, če hoče podjetje doseči maksimalni doprinos diferenciranega produkta in posledično optimalne poslovne rezultate.

V podjetju se zavedajo, da lahko le produkt ali storitev, ki ponuja »nekaj več« kot konkurenca, obstane na trgu. Zato na podlagi analize predlagam strategijo diferenciranja na več področjih v naročnikovi verigi vrednosti.

1. Kakovost proizvoda najvišjega cenovnega razreda:

- izdelki so izdelani po rezultatih lastnega razvoja in iz tipsko preizkušanih sestavnih komponent;
- postopek izdelave vsebuje že predpisane postopke medfazne kontrole;

- vsi vgrajeni materiali za izdelavo stikalnih blokov so opremljeni s certifikati o skladnosti;
- pri sami izdelavi se upoštevajo interni predpisi za določene operacije;
- ohišja stikalnih blokov so izdelana iz najkakovostnejše pločevine, ki omogoča večjo mehansko trdnost od konkurenčnih izdelkov;
- konstrukcija ohišij je izdelana po lastnem patentiranem postopku.

2. Hitrost in odzivnost:

- podjetje ima kot mikro družba izrazito prednost pred velikimi sistemi predvsem iz tujine. Zelo pogosto se pojavljajo naročniki, ki nimajo točne predstave, kaj želijo, nimajo pa izdelane projektne dokumentacije ali ustreznega kadra. Velikokrat želijo neformalno svetovanje, diskretne ocene investicij ipd. Vse te zahteve so vedno pripravljene in zmožni bodočim naročnikom tudi izpolniti v najkrajšem času in z veliko mero razumevanja za specifične zahteve posameznega naročnika;
- ni treba posebej navajati, da je podjetje sposobno tudi realizirati naročila v zelo kratkem roku, ki za večje sisteme, ki planirajo proizvodnjo za več mesecev vnaprej, ni možno;
- tako delovanje omogočajo znanje in izkušnje zaposlenih v družbi ter naravnost poslovne politike na tak način poslovanja.

3. Kvaliteten in profesionalen odnos z naročnikom:

- svetovanje naročnikom že pred pridobitvijo posla: naročniki namreč že v fazi priprav investicij, projektov, finančnih konstrukcij, ocen investicij ipd. potrebujejo veliko informacij in pomoči, ker sami pogosto niso dovolj strokovno oz. tehnično podkovani;
- tehnična podpora kompetentnih sodelavcev za izbiro optimalne rešitve;
- povezovanje s kompetentnimi osebami pri naročnikih z namenom čim lažje vpeljave oz. implementacije produkta v naročnikov sistem;
- v bodoče implementirati konfigurator nizkonapetostnih blokov in kompenzacijskih naprav z namenom hitrejših in enostavnejših postopkov obdelav elektro omar. Konfigurator bo namreč izboljšal samo interakcijo z naročnikom in omogočil boljše razumevanje naročnikovih želja ter preferenc. Omogočal bo tudi neposredno sodelovanje naročnika pri izdelavi zanj izdelanega produkta.

4. Storitve »Vse na enem mestu«:

- razširitev dejavnosti podjetja tudi na projektiranje, kar pomeni, da je naročnik deležen storitve od začetka procesa do konca, torej od projektiranja do izdelave in implementacije izdelka, ki ga za pridobitev ali posodobitev določene opreme v svojem elektroenergetskem sistemu potrebuje.

5. Opremljenost izdelkov s potrebnimi certifikati:

- izvedeno testiranje v akreditiranem laboratoriju in dokončanje tehnične dokumentacije, kar pomeni, da imajo edini v Sloveniji svoj izdelek s tovrstnim certifikatom in vso pripadajočo tehnično dokumentacijo.

6. Dizajniran izdelek:

- v družbi so dizajnirali bloke in tudi zaščitili dizajn na patentnem uradu v Sloveniji. Izdelek je po dizajnu vsekakor že prepoznan na slovenskem trgu in primerljiv z izdelki iz tujine.

7. Prepoznavnost blagovne znamke:

- blagovna znamka podjetja se na trgu elektrotehniške opreme pojavlja že dobro desetletje. V zadnjih petih letih je intenzivno pridobivala na svoji prepoznavnosti, in sicer predvsem po zaslugi strokovno izpeljanih visokozahtevnih projektov na večjih objektih po vsej državi. Blagovna znamka podjetja zaradi močnih referenc na trgu uživa vse višji ugled. Blagovna znamka stikalnih blokov je tudi zaščitena na patentnem uradu v Sloveniji. Vsekakor bo treba razširiti zaščito tudi izven Slovenije;
- z namenom bodoče krepitve vrednosti blagovne znamke bo v prihodnosti poleg uspešno izvedenih poslov treba prenoviti oz. osvežiti tudi grafično podobo podjetja, začeti intenzivneje sodelovati na kulturno-športnih prireditvah in povečati vsesplošno prisotnost na spletu.

8. Poprodajne storitve – reševanje reklamacij:

- prav hitra odzivnost na reklamacije kupcev je bistvena pri ohranjanju slovesa zanesljivega in kvalitetnega partnerja ter zagotavlja, da morebitna opravičena reklamacija ne pusti negativnih posledic za bodoče posle oz. naročila posameznega naročnika oz. partnerja. Do sedaj so bile vse reklamacije rešene brez posledic. V večini primerov je bil izdan tudi 8D report.

4.5.2 Strategija, osredotočena na stroškovno učinkovitost

Ker podjetje deluje v panogi, kjer je povpraševanje po izdelkih cenovno zelo občutljivo, je izrednega pomena skrb za stroškovno učinkovitost poslovanja. V segmentih, kjer potencialni naročniki povprašujejo po standardiziranih proizvodih, je cena edini kriterij izbire. Šele ko je zagotovljena najugodnejša cenovna ponudba, pridejo na vrsto še druge zahteve, kot so razne garancije, dobavni in izvedbeni roki, plačilni pogoji ipd. Ključnega pomena za uspešnost podjetja na cenovno neusmiljenem tržišču je torej, da so cenejši od konkurence. To lahko na dolgi rok dosežejo le s tem, da maksimalno in seveda v mejah

svojih zmožnosti znižajo lastno ceno proizvodov ter storitev. Da bi to dosegli, predlagam izvajanje strategije stroškovnega vodstva ali stroškovne učinkovitosti z izvedbo več aktivnosti v podjetju.

1. Tipizacija izdelkov:

- manj spreminjanja konstrukcijskih načrtov in posledično manj stroškov dela;
- ker so materiali iz zaloge uporabni za več tipiziranih izdelkov, s tem zmanjšujejo potrebne zaloge in posredno tudi stroške;
- ker se uporabljajo že izdelani elementi, se poenostavijo procesi predelav, dodelav in servisnih storitev, kar posledično pomeni tudi nižje stroške;
- zelo enostavna sanacija eventuelnih havarijskih stanj zaradi zamenjave tipskih elementov in posledično nižji stroški odpravljanja morebitnih anomalij.

2. Razvoj in novitete:

- dokončati izdelavo konfiguratorja nizkonapetostnih blokov in kompenzacijskih naprav z namenom hitrejših in enostavnejših postopkov obdelav elektro omar. S tem bodo dosegli tudi znižanje stroškov dela in posledično pocenitev tovrstnih izdelkov;
- po implementaciji konfiguratorja nizkonapetostnih blokov in kompenzacijskih naprav ne bo več potrebe po podajanju tehničnih rešitev projektantom v celoti, saj bodo le-ti lahko to naredili sami;
- izdelava modelov izdelave tipiziranih zbiralčnih sistemov, kar omogoča velik prihranek pri času izdelave in posledično prihranek pri stroških dela;
- uporaba nosilcev izolatorjev, ki se lahko uporablja v univerzalnih dimenzijah;
- uporaba modularnih komponent pri izdelavi stikalnih blokov in kompenzacijskih naprav.

3. Nabavna služba:

- iztržiti boljše rabate pri slovenskih dobaviteljih ali poiskati direktne dobavitelje iz tujine in se s tem izogniti maržam slovenskih zastopnikov;
- iskanje alternativnih materialov, ki so cenejši, a zadovoljive kakovosti;
- združevanje več naročil v celoto zaradi doseganja boljših nakupnih pogojev;
- pogajanja za večje projekte po posebnih cenah;
- sodelovanje s trgovskimi podjetji na večjih projektih kot partner in s tem pridobitev boljših nakupnih pogojev.

4. Prodajne aktivnosti:

- povečanje števila naročil in pogodb z direktnimi naročniki ter se s tem izogniti posrednikom in njihovim provizijam;

- pripraviti tipske projekte transformatorskih postaj, ki omogočajo naročniku vlaganje takojšnje vloge za gradbeno dovoljenje;
- poglobiti sodelovanje z grozdom podjetij za skupni nastop na posameznem projektu;
- sodelovanje s strateškimi dobavitelji že v fazi izdelave tehničnih rešitev v ponudbi in skupni nastop na trgu;
- skupni nastop z drugimi ponudniki v vertikalni povezavi kot partner in ne kot podizvajalec v izogib provizijskim stroškom (konzorcijski nastop);
- prilagoditev tipskih rešitev na projektirane zahteve in s tem pocenitve na posameznih segmentih izdelkov;
- fokusirati se na čim večji delež njihovih tipskih izdelkov, še posebej tam, kjer se ponavljajo povpraševanja v enaki obliki (distribucijska podjetja).

5. Kooperacije:

- vključevanje določenih dobaviteljev v sam poslovni proces z namenom znižanja stroškov, ki jih povzroča poslovni prostor, povezan z določenimi delovnimi obrati, vlaganj v lastni razvoj, servisov delovnih strojev in opreme ter seveda izobraževanj s teh specifičnih področij;
- z namenom zniževanja stroškov so tudi po zaslugi kooperantov njihove lastne kapacitete popolnoma zasedene in izkoriščene, kar pomeni, da se v morebitnih sezonskih nihanjih ne ukvarjajo s problemi prevelikih oz. neizkoriščenih kapacitet v tolikšni meri;
- pri njihovih kooperantih so dosegli dolgoročno partnerstvo in prenesli del razvoja določenih komponent za izdelavo stikalnih blokov na kooperante. Dolgoročno sodelovanje seveda prinaša tudi bistveno bolj ugodno nabavo teh komponent, kar tudi vpliva na konkurenčnost njihovega proizvoda na trgu.

SKLEP

V diplomskem delu sem konkretno po področjih definiral 2 možni strategiji, ki bi ju za izbrano malo podjetje iz dejavnosti elektroindustrije lahko uporabilo oz. izkoristilo v prihodnosti z namenom doseganja še višje konkurenčnosti in stopnje rasti tudi v prihodnje. Konkretno projekte obeh strategij sem razdelil na področja, ki bi, po mojem mnenju, učinkovito vplivala na uresničevanje vizije in poslanstva podjetja ter njegovih strateških ciljev.

Bistvo diplomskega dela je bilo opozoriti na specifične strateškega planiranja v malih podjetjih. Zato sem na začetku sprva pojasnil strateško planiranje, definiral malo oz. mikropodjetje, predstavil vpliv segmenta dotičnih podjetij na gospodarstvo, kasneje pa na podlagi tega vpeljal pojem strateškega planiranja v kategorijo malih oz. mikropodjetij.

Sledila sta opis podjetja in analiza ključnih področij, na podlagi katere sem opredelil konkurenčne prednosti podjetja ter pojasnil njihov izvor. V skladu z ugotovitvami sem podjetje ustrezno pozicioniral in razložil, kakšnim vrstam kupcev je podjetje sposobno ponuditi svoje izdelke. V nadaljevanju sem potencialne kupce tudi segmentiral glede na njihove značilnosti, na podlagi katerih podjetje predvideva njihovo obnašanje na trgu in se temu tudi ustrezno prilagaja.

Ocenil sem, da sta za podjetje primerni 2 generični strategiji po Porterju, in sicer strategija diferenciacije in strategija stroškovnega vodstva. Po razdelitvi ene in druge strategije za različne proizvode na konkretna področja sem ugotovil, da ima podjetje še precej potenciala za rast in pridobivanje novih konkurenčnih prednosti, seveda pod pogojem, da še naprej vlaga v razvoj in inovativnost svojih izdelkov za segment kupcev, ki cenijo diferencirane proizvode na eni strani, ter izvajanje aktivnosti, ki stroške standardiziranih oz. tipskih proizvodov znižujejo na najmanjšo možno raven in tako omogočajo najnižjo ceno za cenovno občutljive kupce na drugi strani.

Menim, da bosta podjetju izbrani strategiji v pomoč, saj konkretno opisujeta področja, ki jim je treba posvetiti posebno pozornost s ciljem ohranjanja konkurenčnosti in uspešnosti podjetja tudi v prihodnosti. Bistvo oz. ključ do uresničevanja temeljnega cilja pa leži v implementaciji strateškega planiranja v delovanje mikropodjetja, saj lahko v podjetju le tako omogočijo uspešno izvajanje oz. uresničevanje načrtanih strategij.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin.
2. Bodlaj, M. (2009). *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach*. London: Prentice Hall.
4. Elpro Križnič d. o. o. (b. l.). V *Bonitete.si*. Najdeno 20. maja 2014 na spletni strani <http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyId=53397&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki>
5. Enerprom d. o. o. (b. l.). V *Bonitete.si*. Najdeno 20. maja 2014 na spletni strani <http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyId=130261&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki>
6. Enra d. o. o. (b. l.). V *Bonitete.si*. Najdeno 20. maja 2014 na spletni strani <http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyId=51259&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki>
7. Hogarth-Scott, S., Watson, K., & Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Journal of marketing practice*, 14(1), 6–18.
8. IMP TEN Telekom d. o. o. (b. l.). V *Bonitete.si*. Najdeno 20. maja 2014 na spletni strani <http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyId=222922&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki>
9. Janša, M. (2002). *Razvijanje poslovnih strategij za strateško poslovno področje fiksni telekomunikacijski sistemi SI2000 podjetja Iskratel* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Kljajič, M. (2003). *Vloga in značilnosti strateškega planiranja v malih podjetjih v svetu in v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Kotler, P. (1996). *Marketing Management, Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
12. Kotler, P. (2003). *Marketing trženja*. Ljubljana: GV založba.
13. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Little, A. D. (1988). *Innovation als Führungsaufgabe*. Frankfurt: Campus Verlag.
15. Mazzarol, T., & Rebound, S. (2009). *The strategy of small firms: strategic management and innovation in the small firms*. Cheltenham: E. Elgar.
16. MGV d. o. o. (b. l.). V *Bonitete.si*. Najdeno 20. maja 2014 na spletni strani <http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyId=92419&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki>

17. O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*, 40(7), 663–671.
18. Porter, E. M. (1998a). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
19. Porter, E. M. (1998b). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
20. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Pukšič, S. (2004). *Oblikovanje priročnika za razvijanje strategij v manjših podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Piran: Gea College – Visoka šola za podjetništvo.
24. Tavčar, M. I. (2003). *Razsežnosti strateškega managementa: učbenik 2*. Koper: Fakulteta za management.
25. Welge, M. K. (1985). *Unternehmensführung*. Stuttgart: Poeschel.
26. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1996). *Strategic management*. Reading (Mass): Addison-Wesley, cop.
27. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic management and bussines policy* (10th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, cop.
28. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and bussines policy: toward global sustainabilty*. Boston: Prentice Hall.
29. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS št. 65/2009*.