

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**RAST IN RAZVOJ SREDNJE VELIKIH DRUŽINSKIH PODJETIJ:
PRIMER PODJETJE KOVINOPLASTIKA BENDA, D. O. O.**

Ljubljana, september 2021

JAN BENDA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jan Benda študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Rast in razvoj srednje velikih družinskih podjetij: Primer podjetje Kovinoplastika Benda, d. o. o., pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMOV	2
1.1 Družinsko podjetništvo	2
1.2 Družinska podjetja v Sloveniji	4
1.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij.....	5
1.3.1 Težave strategije in nasledstva v družinskem podjetju	5
2 RAST IN RAZVOJ PODJETJA	6
2.1 Rast podjetja	8
2.1.1 Generična rast	9
2.1.2 Diverzificirana rast	9
2.1.3 Skupna vlaganja.....	9
2.1.4 Prevzemi in združitve podjetij.....	10
2.1.5 Notranji odkup.....	11
2.1.6 Franšizni sistem	12
2.1.7 Prehod v delniško družbo	12
2.2 Razvoj podjetja.....	13
3 POSLOVNI MODEL	13
3.1 Strategija posnemanja smetane.....	14
4 IZBRANO PODJETJE – KOVINOPLASTIKA BENDA, D. O. O.....	15
4.1 Opis podjetja	15
4.2 Poslovno okolje podjetja	15
4.3 Analiza rasti podjetja	16
4.4 Možne strategije rasti in razvoja podjetja	18
4.5 Strategije za podjetje.....	19
4.5.1 Strategija diverzifikacije.....	19
4.5.2 Strategija prodora na trg	20
4.5.3 Strategija razvoja izdelka/storitve	20
4.5.4 Rast podjetja	20
4.5.5 Razvoj podjetja.....	21
4.6 Izbrana rešitev	21
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti prevzemov podjetij.....	11
Tabela 2: Poslovni prihodki podjetja Kovinoplastika Benda v obdobju 2015–2020.....	17
Tabela 3: Število zaposlenih v podjetju Kovinoplastika Benda v obdobju 2015–2020.....	17
Tabela 4: SWOT-analiza podjetja Kovinoplastika Benda.....	18
Tabela 5: Strategija rasti po Harperju.....	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Družinsko podjetje	3
-----------------------------------	---

UVOD

»Družinsko podjetništvo je posebna oblika podjetništva, pri kateri je podjetje v lasti in upravljanju ene ali več družin. Veliko podjetij zavzame to obliko predvsem ob ustanovitvi, kasneje pa se poleg družinskih članov v podjetje vključujejo tudi zunanji člani, vendar večinoma zgolj kot zaposleni, vodilni menedžerji v podjetju pa ostanejo družinski člani ali osebe, ki so z družino trdno povezane (npr. zakonski partnerji).« (Žgavec, 2010, str. 9)

Duh (2018, v Fujs, 2020, str. 1) pravi, da ima vsako podjetje, tako kot vsaka stvar, svoj življenjski cikel rasti, ki je sestavljen iz štirih faz: nastanek, rast, zrelost in odmiranje. Življenjski cikel rasti podjetja se začne z ustanovitvijo podjetja, le-to pa nato deluje, raste in se razvija, dokler ne pride do faze odmiranja. Glede na razvojni model podjetij pa lahko podjetja klasificiramo kot pionirska podjetja, rastoča podjetja, zrela podjetja in podjetja v preobratu.

Treba pa je razlikovati med pojmom rast in razvoj. Štrukelj (2012, v Fujs, 2020, str. 1) rast podjetja opredeljuje kot »kvantitativno spreminjanje podjetja, pri katerem nastanejo pozitivne in negativne spremembe obsega podjetja, slednje, ki je lahko ali povečevanje ali manjšanje podjetja, pa se šteje kot eden od dejavnikov razvoja podjetja«. O razvoju lahko govorimo takrat, »ko podjetje s svojimi proizvodi ali storitvami seže v vedno zahtevnejša področja; ko so sodelavci vedno bolj izobraženi in lahko rešijo vedno težje naloge; ko podjetje doseže boljšo optimizacijo poslovanja, tudi reorganizacija, nove strateške usmeritve, spremembe asortimenta, vključevanje vodilnih v drugačna delovna opravila, menjava pravnih oblik ali lastnikov, učni procesi v podjetju ipd.« (Golob & Štrukelj, 2017, str. 13–14)

Namen zaključnega dela je predstaviti družinsko podjetništvo, njegove prednosti in slabosti, oblike rasti in razvoja podjetij ter načine, na katere lahko podjetje raste in se razvija v smislu prepoznavnosti blagovne znamke na tržišču. Rast in razvoj sta ključnega pomena v podjetništvu in državi, saj vsi gledajo na svojo rast v podjetju tako v finančnem smislu kot v smislu kvalitete izdelkov in storitev. Za same izboljšave pa obstajajo različni modeli in strategije, ki jih podjetja uporabljajo za samo uspešnost pri svojem delu rasti in razvoja podjetja.

Pri svojem zaključnem delu sem si zastavil vprašanje, kaj bi lahko v podjetju najbolje uporabili oziroma katera strategija bi bila najboljša za rast in razvoj podjetja glede na situacijo zadnjih let. Glede možnega širjenja podjetij je v teoretičnem delu veliko napisanega, vendar v primeru, ko gre za družinsko podjetje, ki ima željo še naprej nadaljevati samostojno pot, brez združevanj z ostalimi podjetji. Vendar, kot velja, se je vedno treba učiti od najboljših podjetij, saj v poslovnem svetu že dlje časa v ospredje prihajajo podjetja, ki

veliko vlagajo v samo tehnologijo proizvodnje, kar jim omogoča, da imajo hitrejša procesa, z manj napakami in najpomembnejše – da so konkurenčni.

Podjetje najprej potrebuje dober poslovni model, po katerem bo nato oblikovalo svojo poslovno strategijo in jo uresničevalo, kar bi privedlo do potencialno boljših poslovnih rezultatov. V teoretičnem delu zaključnega dela sem na splošno opredelil pojme družinskega podjetništva, družinskega podjetništva v Sloveniji in razne težave, ki se pojavljajo pri izbiranju strategije in nasledstvu družinskega podjetništva, na kratko sem predstavil rast in razvoj podjetništva ter poslovni model. Praktični del je usmerjen v podjetje Kovinoplastika Benda, možne načine rasti in razvoja podjetja ter kaj je treba vključiti v sam proces priprave na rast proizvodnje oziroma prodaje.

1 OPREDELITEV POJMOV

1.1 Družinsko podjetništvo

Družinsko podjetništvo predstavlja velik delež državnega bruto domačega proizvoda (BDP) v Sloveniji in prav tako v vseh ostalih državah po svetu. Med velikane družinskega podjetništva spadajo koncerni, kot so BMW, Mercedes-Benz, Lego, Harley-Davidson itd. Pri poslovanju v družinskem podjetništvu poznamo prednosti in slabosti, slednje je treba s skrbnim delom čim bolj zatreti, da ne pride do poslabšanja poslovanja na račun le-teh. Slabosti so rigidnost (togost), vprašanje nasledstva, vodstvo in legitimnost (Vadnjal, 1999). »Družinsko podjetništvo je posebna oblika podjetništva, pri kateri je podjetje v lasti in upravljanju ene ali več družin. Veliko podjetij zavzame to obliko predvsem ob ustanovitvi, kasneje pa se poleg družinskih članov v podjetje vključujejo tudi zunanji člani, vendar večinoma zgolj kot zaposlene, vodilni menedžerji v podjetju pa ostanejo družinski člani ali osebe, ki so z družino trdno povezane (npr. zakonski partnerji).« (Žgavec, 2010, str. 9)

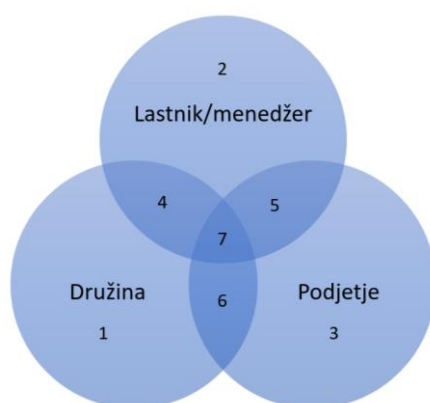
Ruzzier, Antončič, Bratkovič in Hisrich (2008, str. 69–70) navajajo, da ima družinsko podjetništvo tudi prednosti in slabosti. V nasprotju s poslovnim sistemom deluje družina na drugačen način, pri čemer prvi temelji na strogem poslovnem odnosu z omejenim rokom trajanja, družina pa temelji na povezanosti in čustvih. Prav slednje pa so prednosti te vrste podjetništva, saj predvsem večja pripadnost ter zvestoba družini in podjetju omogočajo uspeh, stabilnost, prenašanje znanja iz roda v rod, zanesljivost itd. Vendar pa čustva negativno vplivajo na vodenje podjetja in poslovanje, zato se ta smatrajo za slabosti družinskega podjetništva. Te se, na primer, pokažejo tudi v pogovorih o nasledstvu na vodilnem položaju podjetja. Pogosto pa se v družinskih podjetjih zgodi tudi, da se s težavo prilagodijo modernizaciji že obstoječih procesov in metod dela oziroma se težko prilagajajo novim poslovnim izzivom prav zaradi toge kulture in načina upravljanja. V družini pa lahko nastanejo tudi konflikti, ki se pojavijo zaradi neujemanja in nesporazumov na poslovnem področju.

Neubauer (v Duh, 2003, str. 13) pravi, da družinsko podjetje »ni pravni pojem, ampak je bolj sociološki pojem, ki označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika ter s tem v širšem pomenu upošteva družbene odnose znotraj družine.«

Ne glede na izbiro strategije je mogoče izkoristiti prednosti družinskih podjetij za ustvarjanje dodatne konkurenčne prednosti. Dobro oblikovane strategije umetno izkoriščajo vse možne moči in prednosti. Čeprav je nemogoče navesti vse edinstvene prednosti, ki bi jih morda imelo katero družinsko podjetje, obstajajo nekatere moči, ki jih imajo uspešna družinska podjetja. Handler (1989, str. 260) je opredelila številne pomembne pogoje, ki so pomembni za podrobno raziskovanje družinskih podjetij, in sicer mednje šteje lastništvo, vpletenost družine v samo podjetje in vodenje podjetja, medgeneracijski prenos itd. S poudarkom na razlikovanju med družinskimi in nedružinskimi podjetji oziroma poslovnim sistemom je za učinkovitejšo sistematsko opredelitev pojma družinskega podjetja treba upoštevati prej naštetje pogoje (Harms, 2014, str. 284).

Benson, Crego in Drucker (1990, str. 17) pravijo, da je družinsko podjetje kombinacija družinskega (podzavestno ravnanje, čustvena podlaga, skrb za družinske člane itd.) in poslovnega sistema (racionalno ravnanje, odsotnost čustev, nagrajevanje uspehov itd.) in tako vsebuje lastnosti obeh sistemov. Če si ta dva sistema predstavljamo kot dva kroga, je situacija za družinsko podjetje ugodna, če se kroga prekrivata; ko je presek prevelik, lahko naznanja propad podjetja. Tagiuri in Davis (1992, str. 49) pa sta model dveh krogov razširila na model treh krogov, s tem da sta dodala še sistem lastništva. Ta model ponazarja vpliv družine in družinskega lastništva na podjetje. Obseg, v katerem se ta podsistem povezuje in prekriva s poslovnim sistem, določa, v kolikšni meri lahko na podjetje vpliva družina.

Slika 1: Družinsko podjetje



Vir: Duh (2003, str. 22–23).

Model treh neodvisnih in prepletajočih se krogov družine, lastništva in podjetja tako opisuje družinsko podjetje, kjer je vsak posameznik del enega od sedmih področij (Slika 1). Posameznik, ki ima le eno vez s podjetjem, je v enem od zunanjih področij (1, 2 ali 3). Vsi člani družine so v krogu 1 (spodnji levi krog); lastniki, tj. delničarji, družbeniki in lastniki,

so v krogu 2 (zgornji krog); vsi zaposleni, ki niso del družine, pa v krogu 3 (spodnji desni krog). Družinski člani, ki niso zaposleni, ampak so lastniki, so v preseku 4; zaposleni, ki niso družinski člani in nimajo lastništva, so v preseku 5; družinski člani, ki so zaposleni, ampak nimajo lastništva, so v preseku 6; in družinski člani, ki so zaposleni in lastniki, so v osrednjem področju, na preseku vseh treh krogov, tj. v preseku 7 (Duh, 2003, str. 22–23).

1.2 Družinska podjetja v Sloveniji

»Večina podjetij v Sloveniji (do 83 %) je družinsko vodenih in predvsem majhnih, z manj kot 50 zaposlenimi. Ta družinska podjetja posamično običajno ustvarjajo letne prihodke v višini do 4 mio EUR, delujejo že več kot 20 let, vodi pa jih prva ali druga generacija lastnikov.« (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 4)

Ob predstavitvi izsledkov raziskave *Značilnosti družinskega podjetništva v Sloveniji 2015*, ki je potekala v Ljubljani, je dr. Boštjan Antončič z Ekonomske fakultete v Ljubljani povedal: »Odgovor, kaj žene slovensko gospodarstvo, je zelo jasen: družinsko podjetništvo« (Gospodarska zbornica Slovenije, 2015).

Podatki iz leta 2015 o družinskih podjetjih v Sloveniji (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015) navajajo, da:

- ustvarijo kar 69 % celotne prodaje v Sloveniji,
- ustvarijo 67 % dodane vrednosti,
- v kar 62 % podjetij sta vključeni dve ali več generacij,
- 94,7 % predstavlja mikro in majhna podjetja, ki imajo manj kot 50 zaposlenih,
- 87,2 % podjetij letno ustvari 4 milijone evrov ali manj,
- zaposlujejo 70 % delovno aktivnega prebivalstva,
- 74,3 % podjetij je starih več kot 20 let,
- 68 % podjetij je v lasti menedžerjev, ki so člani družine,
- 39 % menedžerjev je starih čez 50 let.

V poslovnem svetu poznamo več oblik oziroma velikosti podjetij in načinov, kako določimo, v katero kategorijo določeno podjetje spada. Vsako podjetje, da spada v skupino, potrebuje izpolnjene vse pogoje oziroma da jih ne preseže, ker v tem primeru prestopi v višjo kategorijo. Sam pomen velikosti podjetja vpliva na to, katera zaključna poročila (računovodsko in davčno poročilo) bo moralo podjetje oddati in kaj mora poročati državnim organom.

Merila za velikost podjetja (Borko Grimšič, 2015):

- Mikro podjetje:
 - 10 zaposlenih;

- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov;
- vrednost aktive ne presega 350.000 evrov.
- Majhno podjetje:
 - 50 zaposlenih;
 - čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov;
 - vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov.
- Srednje podjetje:
 - število zaposlenih ne presega 250;
 - čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov;
 - vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov.
- Veliko podjetje:
 - število zaposlenih je večje kot 250;
 - čisti prihodki presegajo 40.000.000 evrov;
 - vrednost aktive presega 20.000.000 evrov.

1.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

»V Sloveniji o velikih družinskih podjetjih seveda ne moremo govoriti. Med družinskimi podjetji močno prevladujejo mala podjetja, čeprav tudi med tako zelo opevanimi gazelami, ki so že preskočila v razred srednjih podjetij, najdemo družinske firme. Statistike tako ugotavljajo, da so ta podjetja zelo ranljiva, predvsem ko se soočijo s prenosom upravljanja in lastništva iz ene generacije v drugo. Prehod iz prve generacije v drugo preživi samo ena tretjina družinskih podjetij, iz druge v tretjo pa celo le ena sedmina.« (Vadnjal, 2018)

Vadnjal (2018) tako navaja tudi prednosti in slabosti družinskega podjetja. saj družina deluje drugače kot poslovni sistem. Med prednosti družinskega podjetja tako našteva »predanost poslu in družini, prenašanje znanja iz roda v rod, fleksibilnost v času, delu in denarju, dolgoročno razmišljanje, stabilno kulturo, hitro sprejemanje odločitev ter zanesljivost in ponos«. Med slabosti pa prišteva »togost, zastarelo upravljanje poslovnih izzivov (modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije, pridobivanje kapitala), nasledstvo, čustveni vplivi na poslovanje ter problem voditeljstva in legitimnosti (če je naslednikov ustanovitelja več, ni jasno, kdo je zares glavni)«.

1.3.1 Težave strategije in nasledstva v družinskem podjetju

Formuliranje strategije v družinskih podjetjih se razlikuje od tistih, ki so osnovane v drugih kontekstih. Teorija interesnih skupin v strateškem menedžmentu dokazuje, da mora biti formuliranje strategije pregledano v kontekstu različnih interesnih skupin podjetja. V kontekstu družinskega posla so pritiski neizogibno osredotočeni na družino. Model treh krogov postavlja formuliranje strategije na presek družine, posla in lastnikovih interesov. Izhajajoč iz te predpostavke Chua, Chrisman in Sharma (2003) dokazujejo, da bi bilo mogoče dobro ponovno razmisliti o tradicionalnih predpostavkah ustvarjanja bogastva skozi konkurenčne prednosti, ki so najdene v raziskavah strateškega menedžmenta. Ta vidik

sugerira, da mora strategija v domačih podjetjih upoštevati veliko število unikatnih dejavnikov domačih poslov, vključujoč povezavo med občutki članov družine s strateškimi izbirami, povezavo med strategijo podjetja do lastništva in ključnih odnosov v družini. Iz tega sledi, da mora razumevanje formuliranja strategije v račun vzeti dejansko identiteto družinskega podjetja in presek dveh zelo pomembnih zadev, tj. strategije in družinskih interesov (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 70).

Glavna značilnost, ki definira družinsko podjetje kot podjetje, ki je v lasti in ga upravlja družina, že takoj opozori na težavo v nasledstvu, ki je podobna težavi z določanjem strategije. Uspešna strategija in uspešen prenos nasledstva na naslednje generacije velikokrat pomeni, da je družinski posel uspešen, to pa posredno pomeni, da družinski interesi prevladujejo nad interesi interesnih skupin. Narava družinskega posla daje prednost pomenu družine in neekonomskim interesom v sprejemanju odločitev v določenem podjetju. Nanašajoč se na vidik, ki temelji na sredstvih, Chua, Chrisman in Sharma (2003) omenjajo, da motivi take družine lahko kažejo na edinstvene prednosti v smislu družbenega kapitala, edinstvenih sredstev ipd., vendar pa ima vse to dva pomembna zapleta. Prvi je formuliranje strategije v družinskih podjetjih, ki mora biti v ravnotežju s temi prednostmi in slabostmi. Drugi zaplet, tj. medgeneracijsko nasledstvo, pa zastavlja vprašanje izziva prenosa strateških prednosti družinskega vodstva, izogibajoč se slabostim in disfunkcijskim dinamikom. Da večina družinskih poslov ne uspe v zadržanju družinskega vodstva prek druge generacije, Blotnick (v Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 70) poudarja pomen poznejših vidikov v družinskih poslih.

2 RAST IN RAZVOJ PODJETJA

Na začetku, preden podjetje sploh začne poslovati oziroma ko začne rasti, mora podjetje imeti dobro sestavljeno poslanstvo in vizijo podjetja. To je pot, ki predstavlja smer, po kateri se podjetje ravna in stremi k uresničitvi le-te. Sama postavitev temeljev v podjetju nato pripelje do nadaljnjih korakov do uspešne rasti podjetja, kot so strategije, združitve ipd.

Poslanstvo podjetja določa identiteto, ki naj bi jo podjetje predstavljalo, vrednote in kako vidijo svoje poslovanje v prihodnosti. Vsebovalo naj bi dokumente, kot so opredelitev izdelkov, trga in tehnologije, prednost svojega poslovanja, kako bodo drugi videli naše podjetje, odnos do kupcev in zaposlenih itd. (Rozman, 1993, str. 131). Poslanstvo vsebuje manj poslovne domišljije kot vizija podjetja in ima večji pomen kot vizija glede samega usmerjanja podjetja in zaposlenih, v kateri smeri želi podjetje delovati v prihodnje. Poslanstvo je neka ožja slika, ki naj bi veljala za neko daljše obdobje in naj bi predstavljala prihodnjo sliko podjetja. Z drugimi besedami poslanstvo definira, kaj smo, kaj počnemo in kam smo namenjeni (Novak, 2001, v Petrovčič, 2010).

Vizija družinskega podjetja se mora razlikovati med namenom družine in namenom podjetja. Jasna vizija mora biti kratka, jasna, s pozitivnim nabojem in pridihom domišljije, v čem si

želi podjetje v kratkoročnem obdobju uspeti. Vizija je na voljo vsem, tako vodstvu, zaposlenim, kupcem in dobaviteljem, kjer lahko vidijo, kaj podjetje želi doseči in kakšni so njihovi načrti v prihodnosti. Sama postavitev vizije predstavlja tudi neko pot, po kateri se bo politika podjetja nagibala (Jaffe, 1992, v Petrovčič, 2010, str. 17).

»Rast podjetja se kaže v večanju prihodka, čistega dobička, povečanju prodajnih količin, podjetniškega ustvarjanja vrednosti, števila zaposlenih, višjem denarnem toku, investicijskem volumnu, vrednosti delnic, proizvodnji in podobnih merilih« (Golob & Štrukelj, 2017, str. 13). Kajzer (1998, v Duh, 2003, str. 49) našteva tudi pomembne dejavnike za rast in razvoj podjetja. Pomembni dejavniki za rast so med drugim povečanje učinkovitosti, introvertiranost ali proizvodna usmerjenost, ekonomija obsega in rutina. Pomembni dejavniki za razvoj pa so povečanje uspešnosti, ekstrovertiranost ali tržna usmerjenost, kakovostne spremembe, ustvarjalni nemir, ekonomija povezanosti in inovacije.

Uspešnost ponudbe poslovnih učinkov podjetja in druge oblike poslovnega sistema kupcev je pogojena z njihovo ceno, roki dobave in kakovostjo. Ob tem, ko beseda »kakovost« za večino ljudi pomeni nekaj najboljšega in najdražjega, lahko takšno pojmovanje ocenimo kot zelo enostranski vidik pogosto varljive oznake »kakovosten«, za katero se včasih skriva tudi »nekakovost«. Kakovost lahko opredelimo tudi kot odsotnost napak oziroma hibnih poslovnih učinkov. Poskušati moramo biti čimbolj natančni, priznavajoč, da je kakovost predvsem vsebinsko in primerjalno pomemben vidik vsakega blaga (Mihelič, 2004, str. 287).

Duh (2018, v Fujs, 2020, str. 1) pravi, da ima vsako podjetje, tako kot vsaka stvar, svoj življenjski cikel rasti, ki je sestavljen iz štirih faz: nastanek, rast, zrelost in odmiranje. Življenjski cikel rasti podjetja se začne z ustanovitvijo podjetja, le-to pa nato deluje, raste in se razvija, dokler ne pride do faze odmiranja. Glede na razvojni model podjetij pa lahko podjetja klasificiramo kot pionirska podjetja, rastoča podjetja, zrela podjetja in podjetja v preobratu.

Štrukelj (2012, v Fujs, 2020) opredeli faze v življenjskem ciklu rasti. Prva faza je pionirsko podjetje oziroma mlado podjetje, kjer podjetniki želijo svoje poslovne priložnosti inovativno izkoristiti, vse vodstvene funkcije ter funkcije odločanja in načrtovanja pa izvajajo sami. Naslednja faza je rastoče podjetje, kjer so podjetniki že našli par zanesljivih poslovnih idej ter jih želijo izboljšati, povečati in kakovostno izkoristiti. K temu sodi tudi ustvarjanje večjega nabora inovativnih idej, prodiranje na več trgov oziroma tudi tuje trge, ustvarjanje novih delovnih mest itd. Tretja faza je zrelo podjetje, kjer je podjetje že doseglo določeno velikost in se mora soočiti z zunanji sodelavci podjetja, rast se zmanjšuje oziroma se ustali, zaradi nepriljubljenosti poslovnih idej, izdelkov ali storitev pa podjetje nima več možnosti za širitev na trgih. V tej fazi je podjetje poznano po dobrih odnosih s kupci, dobavitelji in partnerji ter finančni stabilnosti, vendar pa se podjetje zaradi morebitnih negativnih notranjih dejavnikov ne zmore več prilagajati vsem spremembam v poslovnem okolju. Zadnja, četrta faza pa je podjetje v preobratu, kjer se podjetje težko izogne propadu,

če v prejšnji fazi življenjskega cikla ne izkoristiti vseh možnosti za rast oziroma ne opazi, da se podjetje stara, s tem ko se osredotoča na prodajo starejših izdelkov in ne vlaga v raziskave in razvoj za nove izdelke oziroma storitve. V tej fazi podjetje še ustvarja korist za zaposlene, vendar pa za kupce in delničarje, tudi banke, teh koristi ni več veliko.

2.1 Rast podjetja

Podjetje se mora odločiti, kako se bo usmerilo na trg s svojo strategijo, saj poznamo več možnih strategij, kjer ima vsaka različen pristop. V podjetju morajo priti do potrditve, katera bi bila najbolj primerna strategija za njihovo delovanje oziroma vstopanje na trg.

Strategije za generično rast je razvil Michael Porter (1979, povzeto po B2U, 2021), da bi odgovoril na dve ključni vprašanji, ki si jih podjetja zastavljajo za konkurenčno strategijo. Prvo je vprašanje privlačnosti industrij na dolgoročno dobičkonosnost in kako izbrati določeno vrsto industrije, s katero bi delovali na trgu kot podjetje. Tako je razvil t. i. model petih sil. Drugo pa je vprašanje determinant konkurenčnega položaja podjetja v določeni industriji. Bistvo strategije podjetniške rasti je pridobiti konkurenčno prednost. Le-to je mogoče doseči z nižjimi stroški, kot jih imajo konkurenti, diferenciacijo proizvodov ali diferenciacijo storitev. Tako ta vprašanja in pogoji vodijo v tri strategije, in sicer v strategijo diferenciacije izdelkov, strategijo stroškovne učinkovitosti in strategijo osredotočenosti na tržno nišo, pri čemer lahko podjetje uporabi strategijo diferenciacije oziroma stroškovne učinkovitosti. Če se podjetje ne odloči za nobeno od teh strategij, lahko postane strateško povprečno, njegovo poslovanje pa podpovprečno (B2U, 2021).

Rast nastane takrat, kadar se poveča razmerje med količino proizvedenega blaga in storitev, zaposleno delovno silo in cenami, čeprav v praksi velja, da podjetje raste, če se mu povečuje dobiček. Rast podjetja določa velikost razpoložljivega trga, na katerem deluje podjetje s svojo dejavnostjo. Na več trgov, kot je podjetje usmerjeno, večjo možnosti ima za samo rast, seveda v primeru, da je uspešno pri svojem poslovanju. Za uspešno širitev na nove trge je treba izdelati tudi poslovni načrt, ki mora vsebovati načrt prodaje in strategijo trženja. V to spadajo strategija tržne komunikacije, strategija izbiranja konkurenčnih prednosti, strategija rasti trženja in napoved prodaje za nadaljnja tri leta (E-podjetnik, 2015).

»Strategije rasti lahko ločimo na dva dela, in sicer na strategije, ki izhajajo iz notranjega okolja, in strategije zunanjega okolja, kjer je poudarek na sodelovanju z drugimi podjetji« (Grošelj, 2015). Pri strategijah rasti poznamo sedem vrst različnih načinov za podjetniško rast, od tega sta najbolj pomembni le prvi dve, ostale strategije pa služijo kot nekakšna pomoč pri uresničevanju prvih dveh.

Ti načini so (Tajnikar, 2000, str. 118–157):

- generična rast,
- diverzificirana rast,

- rast s pomočjo naložb,
- spojitve, pripojitve in prevzem podjetja,
- rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize,
- rast s pomočjo nakupa in prodaje licence,
- mreženje in podpogodbništvo.

2.1.1 Generična rast

Kadar se podjetja povečujejo, tj. povečujejo svojo velikost, prihodek ter obseg in vrsto izdelkov oziroma njihovo proizvodnjo in prodajo, govorimo o generični rasti. Generična rast ni samodejna, pot do nje pa tudi ni lahka, saj zahteva veliko organiziranosti in načrtovanja. Pojavijo se lahko tudi ovire, ki so lahko tako zunanje kot tudi notranje. Tajnikar (2000, str. 119) pravi, da morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, če podjetje želi uspešno generično rast. Mednje tako šteje sposobno distribucijsko mrežo za uspešno izpeljano prodajo, v nasprotnem primeru pa iskanje novih oblik distribucije; sposobnost ustvarjanja proizvodne zmogljivosti v primeru, da se skupaj z rastjo poveča tudi povpraševanje po izdelkih; velik tržni potencial; povečanje prodaje mora biti izvedeno tako, da ta podvig vseeno ostane dobičkonosen, tj. da se cene izdelkov ne znižajo; paziti pa je treba tudi na konkurenco, da le-ta ni prevelika, saj lahko v tem primeru oteži povečanje prodaje.

2.1.2 Diverzificirana rast

Diverzificirana rast je še ena od pomembnih strategij za podjetniško rast, ki pa je hitrejša od generične, zato pa prinaša tudi več tveganja. Pri tej obliki govorimo o dodajanju novih vrst izdelkov ali storitev v ponudbo podjetja, pa tudi uvajanje novih trgov. Ravno slednje pa so lahko tudi nevarnosti, saj je pri uvajanju novih, tujih trgov lahko nevarnost njihovo nepoznavanje in zato se lahko izdelki slabše prodajajo, ker se trženje v tujini razlikuje od trženja doma. Nevarnosti so lahko tudi lokalne težave, tj. velika konkurenca, slab nadzor nad dogajanjem itd. Pri dodajanju novih vrst izdelkov pa je lahko nevarnost slabe prodaje zaradi prehitro uvedenega izdelka zaradi konkurence in tako tudi slabša ponudba npr. servisiranja (Tajnikar, 2000, str. 119).

2.1.3 Skupna vlaganja

Skupna vlaganja so nastala s povečanjem konkurence in tveganj ter so se prvič pojavila v 19. stoletju, kjer so se uporabljala za projekte na področju železnic in rudarstva; v 20. stoletju so se uporabljala predvsem pri črpanju nafte, pridobivanju zlata in v ladijskem prevozništvu; v 80. letih 20. stoletja je prišlo do porasta v oblikovanju, tudi mednarodnih skupnih vlaganj; v 90. letih 20. stoletja pa so skupna vlaganja nastala iz majhnih podjetniških firm. Tudi slovenska podjetja so v zadnjih desetih letih pospešeno začela z vstopanjem v skupna vlaganja, predvsem pri prodoru na tuje trge (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 170–171).

Pri skupnem vlaganju (angl. joint venture), ki je dogovor o sodelovanju s strani dveh ali več partnerjev, gre največkrat za ustanovitev novega podjetja. Partnerji so lahko posamezniki, skupine posameznikov, podjetja ali korporacije, vsak od njih pa v skupnem vlaganju ohrani svoj pravni status. Skupno vlaganje se lahko ustanovi s pogodbo, v kateri so navedeni viri, kot so denar, nepremičnine in drugo premoženje, ki jih vsak partner prinaša k vlaganju. Vsak od partnerjev prispeva svoj vložek v skupno vlaganje in se strinja z razdelitvijo prihodkov in stroškov, sodeluje pa tudi pri tveganju kot tudi deležu dobička. Skupno vlaganje lahko pomeni ustanovitev novega podjetja, kreiranje novega izdelka ali zagotavljanje novih storitev. Lahko pa pomeni tudi preboj na nov geografski trg, kot sta to storili podjetji BMW Group in Brilliance China Automotive Holdings Ltd. ter tako ustanovili skupno podjetje BMW Brilliance Automotive Ltd., ki proizvaja in prodaja avtomobile BMW na Kitajskem. Če želijo partnerji enakovredni nadzor nad skupnim vlaganjem, ga lahko strukturirajo tako, da ima vsak partner enako število delnic, enake vodstvene odgovornosti in predstavnitvo v upravnem odboru (Murray, 2020).

Med prednosti skupnih vlaganj lahko štejemo, da ta niso stalna, partnerji dobijo dostop do boljših virov, novi viri zagotovijo pridobivanje novih veščin in znanj, obstaja skupna odgovornost za tveganja, nihče ne nosi posledic sam, manjša odgovornost družabnikov za tveganje, ugodnejše možnosti financiranja, je zelo primerna oblika za nekatere gospodarske panoge, partnerji pa lahko prodajajo delnice skupnega vlaganja. Med slabosti pa se šteje, da je sodelovanje posameznih vlagateljev lahko nerealno ovrednoteno in lahko privede do nerealne razdelitve dobička in upravljanja, skupno vlaganje lahko privede do kulturnih razlik, mogoče so večje možnosti za neravnovesje kar se tiče premoženja in pravični razdelitvi dobička pri enem ali več partnerjih, pojavijo se lahko razlike v moči pri upravljanju skupnega vlaganja, cilji partnerjev se čez čas spremenijo, kar vodi v propad posla, in pa slab poslovni ugled enega partnerja se odraža na ostalih (Gaille, 2020).

S pogodbo o skupnem vlaganju se določijo medsebojne pravice in obveznosti vseh strank te pogodbe. Sopogodbena (ali več njih) lahko tovrstna razmerja urejata avtonomno, kar pomeni, da je vsebina njunega razmerja stvar dogovora, pri tem pa morata upoštevati veljavno zakonodajo. Glede na to, da v Sloveniji kakšnih posebnih določb, ki bi urejale prav pogodbo o skupnem vlaganju, nimamo, tukaj pridejo v poštev predvsem splošne določbe obligacijskega prava glede strank pogodbe, predmeta pogodbe in podobno. Vsebinska pravnih razmerij med strankama oziroma strankami pogodbe o skupnem vlaganju bo tako predvsem takšna, kot jo narekuje ekonomski in pravni interes pogodbenih partnerjev (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 172).

2.1.4 Prezemi in združitve podjetij

Prezem je nakup podjetja oziroma nakup več ali vseh delnic podjetja z namenom širitve lastnega podjetja in pridobitve nadzora nad prevzetim podjetjem. Nakup več kot 50 % delnic in drugega premoženja ciljnega podjetja dovoljuje pridobitelju, da sprejema odločitve,

povezane z novopridobljenim premoženjem, brez zahtevane odobritve drugih deležnikov. Prevzemi se lahko zgodijo z odobritvijo prevzetega podjetja ali brez nje. Motivov za prevzem je več, lahko so zunanji in notranji, strateški in finančni, želja po generični ali diverzificirani rasti ali zaradi določenih funkcij v podjetju (Kenton, 2020).

Tabela 1: Prednosti in slabosti prevzemov podjetij

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> – prevzeto podjetje ima že uveljavljeno podobo in pretekle poslovne dosežke ter vzpostavljeno tržno strukturo, – prevzem je hitro in cenejše širjenje podjetja kot druge širitvene metode, – pridobitev novih virov in kompetenc, – večji delež na trgu in tako zmanjševanje konkurence, – podjetje že ima svoj krog kupcev in sposobne zaposlene, – prevzem podjetja na drugem trgu omogoči tudi lažji vstop na trg, na katerem kupec prej še ni deloval. 	<ul style="list-style-type: none"> – slaba zgodovina uspeha in ugled podjetja, – višji stroški prevzema kot pred projekcijo stroškov, še posebej pri sovražnih prevzemih, – previsoka pričakovanja in slepo zaupanje v zmožnosti, – problem integracije bodisi zaradi kulturnih razlik bodisi zaradi nestrinjanja zaposlenih s prevzemom, – če ima podjetje že uveljavljeno podobo, krog kupcev, člane tržnega kanala ali dobavitelje, je mogoča višja cena podjetja.

Vir: Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich (2008, str. 175) in Nean (2014).

Pravna opredelitev prevzemov pa je nekoliko ožja, saj gre pri prevzemu za pridobitev zadostnega števila glasovalnih pravic. Ni torej pomemben cilj, ki je nadzor nad podjetjem, pač pa tudi sredstvo za doseg tega cilja: nakup pravic. Tukaj je lepo razvidna ločnica med prevzemi in združitvami, saj je za prevzeme značilno, da so vezani na nakup vrednostnih papirjev, pri združitvah pa gre bolj za posege v statusno pravna razmerja. Načini prevzemov so odvisni od ciljev in položaja vpletenih strank, vrste podjetja in količine denarja. Najpogostejši vrsti prevzema sta prevzem podjetja z neposrednim nakupom vseh delnic podjetja ali pa prevzem podjetja z nakupom premoženja podjetja. Cena se pri prevzemu določi glede na zaslužek podjetja, premoženje, lastniški kapital, vrednostne delnice, krog kupcev, moč distribucijske mreže, osebje in podobo (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 174).

2.1.5 Notranji odkup

Ko podjetnik ali skupina zaposlenih meni, da lahko podjetje vodi bolje, kot to počnejo lastniki, lahko pride do odkupa. Do tega pride tudi v primerih, ko se želi lastnik upokojiti ali pa se na primer velika korporacija želi znebiti hčerinskega podjetja, ker je premajhno ali ker ne ustreza dolgoročnim strateškim načrtom. Notranji odkupi podjetij se izvajajo v različnih oblikah, razlikujejo pa se predvsem po tem, kdo je glavni akter tovrstnega odkupa. To so lahko menedžerji podjetja sami oziroma menedžerski odkup od znotraj (angl. management

buyout – MBO), zunanja skupina menedžerjev oziroma menedžerski odkup od zunaj (angl. management buy-in – MBI), menedžerji in zaposleni skupaj (angl. management led employee buyout – MEBO) ali zaposleni (angl. employee buyout – EBO) (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 186–187).

2.1.6 Franšizni sistem

Franšizing (angl. franchising) je poseben koncept razpečevanja blaga ali storitev v obliki poslovnega sodelovanja med pravno neodvisnimi poslovnimi subjekti. Franšizing je pogodbeno razmerje, v katerem dajalec franšize (franšizor, angl. franchisor) pridobitelju franšizinga (franšiza, angl. franchisee) odstopi pravico do uporabe zaščitene konkurenčne prednosti, ki jih je razvil (Mercina, 2017). Pri tem daje dajalec franšize posameznim pridobiteljem franšizinga dovoljenje, da uporabljajo njegovo znamko in poslujejo v skladu z njegovim konceptom v okviru smernic, ki so določene v franšizni pogodbi med pogodbenima strankama, dobijo dostop in lahko uporabljajo njegov know-how, izvajajo usposabljanja ter delujejo v okviru sistema postopkov, ki jih nadzira dajalec franšize. Slednji redno pobira tudi s pogodbo določene licenčnine, v zameno za ta plačila pa pridobiteljem franšize zagotavlja stalno pomoč, kot je pomoč pri trženju in možnost stalnega usposabljanja (Hayes, 2021).

V Sloveniji so tuji franšizorji prisotni že od šestdesetih let prejšnjega stoletja. Porast te vrste poslovanja pa se je začel, ko se je Slovenija osamosvojila. Svetovno znana podjetja, ki imajo po Sloveniji svoje franšize, so Coca-Cola, Pepsi, Thomy, Knorr, McDonald's, Benetton, Champion itd.

Pot do lastne franšizne enote je dolga in zahteva veliko podjetnikovega časa. Predvsem se je treba posvetiti raziskovanju, saj se lahko izgubi ogromno časa in denarja. Nespametno je tvegati na slepo. Franšizni sistem prinaša veliko tveganja. Čeprav beremo o uspehu nekaterih takšnih sistemov (McDonald's, Coca-Cola ...), moramo vedeti, da je ob vsakem takšnem uspehu skritih tudi veliko neuspehov. Franšizni sistem zahteva trud in veliko ur, tako kot vsak posel, saj so zaposlovanje, določanje urnikov, kupovanje, računovodstvo itd. še naprej odgovornost jemalca franšize (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 194).

2.1.7 Prehod v delniško družbo

Izraz »prehod v delniško družbo« opisuje preoblikovanje korporacije, ki je v rokah enega lastnika, v takšno, kjer ima lastniške interese javnost. Nekaterim podjetnikom predstavlja to vstop v odličnejšo legitimno poslovno skupnost. Preden to stori, mora podjetnik natančno oceniti prednosti in slabosti takšnega prehoda, oceniti druge možnosti, časovno določiti prehod, izbrati zavarovatelja, pripraviti registrsko izjavo ter se podrobno seznaniti z zakonskimi določili in posledično z zahtevo po odgovornosti. Oceniti mora možnosti za neprekinjeno izplačevanje delničarjev in večanje vrednosti njihove naložbe.

2.2 Razvoj podjetja

O razvoju lahko govorimo takrat, »ko podjetje s svojimi proizvodi ali storitvami seže v vedno zahtevnejša področja; ko so sodelavci vedno bolj izobraženi in lahko rešijo vedno težje naloge; ko podjetje doseže boljšo optimizacijo poslovanja, tudi reorganizacija, nove strateške usmeritve, spremembe asortimenta, vključevanje vodilnih v drugačna delovna opravila, menjava pravnih oblik ali lastnikov, učni procesi v podjetju ipd.« (Golob & Štrukelj, 2017, str. 13–14)

Belak (v Veršič, 2020, str. 373) razvoj podjetja opredeli kot »kontinuiran in ciljno usmerjen proces spreminjanja podjetja na boljše«, ki ga sestavlja »integrirana celota notranjega in zunanjega razvoja«. Veršič (2020, str. 373) tudi povzema ideje strokovnjakov Belak, Duh in Štrukelj, da se razvoj ne nanaša le na strukture, procese in sestavine znotraj podjetja, ampak pravi, da so pomembne tudi spremembe v poslovnem okolju podjetja, ki jih je treba pravočasno zaznati in tudi ustrezno ukrepati, da se lahko zagotovita pozitivna rast in razvoj podjetja. Nadalje pravi, da se razvoj se kaže tudi v kakovostnih izboljšavah podjetja, ki so najpogosteje vidne, ko podjetje raste, kljub temu da rast ni nujno potrebna za razvoj.

Na razvoj družinskega podjetja vplivajo različni notranji in zunanji dejavniki. Duh (2003, str. 85, v Fujs, 2020, str. 15–17) tako k notranjim dejavnikom prišteva metode, ki jih uporablja menedžment, lastnosti in značilnosti ustanoviteljev, obseg poslovnega programa, osebne cilje in strategije lastnikov, kakovostno vodenje podjetja itd.; k zunanjim dejavnikom pa prišteva rast panoge in njene značilnosti, trenutne priložnosti, ki se nahajajo na trgu oziroma več trgov, strukturo in obseg gospodarstva kar se tiče delitve trgov in moči ter splošne pogoje gospodarjenja.

3 POSLOVNI MODEL

»Poslovni model je celovito zaključen model, ki opisuje ciljni trg, definira in diferencira ponudbo podjetja, definira aktivnosti, ki jih mora podjetje izvajati znotraj in z zunanjimi izvajalci, razporeja in določa potrebne vire, način dostopa na tržišče, definira koristi kupca in prinaša dobiček. To je celovit sistem za dostavo neke vrednosti v obliki proizvodov ali storitev do kupcev, ki prinašajo dobiček.« (Jermol, 2003, str. 1)

Izraz poslovni model se nanaša na načrt podjetja za ustvarjanje dobička. Poslovni model je osrednja strategija podjetja za dobičkonosno poslovanje. Opredeljuje izdelke ali storitve, ki jih podjetje namerava prodajati, ciljni trg in vse predvidene stroške. Poslovni modeli so pomembni tako za nova kot za že uveljavljena podjetja, pomagajo pa predvsem novim podjetjem v razvoju, da le-ta privabijo naložbe, zaposlijo talente ter motivirajo vodstvo in osebje. Podjetja bi morala redno posodabljati svoje poslovne načrte, da lahko predvidijo trende in izzive (Kopp, 2020).

V podjetju morajo poskrbeti, da imajo privlačen in dobro izdelan poslovni model, ker morajo najprej ugotoviti, kaj bodo ponujali potencialnim kupcem in uporabnikom. Samo rast si je lažje predstavljati s podatki o tržnem segmentu, vrednosti podjetja, produktih in stroških poslovanja, zelo pomembni pa so tudi distribucijski kanali. Pomembno je, da se izbere pravi distribucijski kanal, saj bodo le tako na koncu rezultati optimalni.

V poslovni model spadajo tudi trženjski kanali in načrt trženja oziroma trženjski splet, tu imamo štiri P-je trženja (v angleščini): proizvod (angl. product), cena (angl. pricing), prostor (angl. place of distribution) in promocija (angl. promotion). Sestavine, ki jih vsebuje trženjski splet, so tesno povezane med seboj, kar je zelo pomembno pri samem oblikovanju uspešne poslovne strategije, ki jo bo nato podjetje uporabilo in se ravnalo po njej za čim boljšo rast in razvoj podjetja. Prav tako pa poznamo tudi štiri C-je trženja (v angleščini), ki je posebej usmerjeno v uporabnika in je nadgradnja prej omenjenega modela, vsebuje pa stranko (angl. customer), tekmovanje (angl. competition), strošek (angl. cost) in komunikacijo (angl. communication).

Za stalno inoviranje poslovnega modela, ki je nujno za preživetje podjetja, je treba najprej opisati svoj poslovni načrt, kar se naredi s pomočjo *ad hoc* skupine ljudi z različnih področij v podjetju. Pri opisovanju poslovnega modela Osterwalder (2007, str. 6) navaja devet pomembnih gradnikov poslovnega modela, in sicer: kupci, vrednost za kupce, prodajni kanali, razmerja do kupcev, prihodki, ključni viri, ključne dejavnosti, poslovni partnerji in struktura stroškov. Po opisu vseh ključnih gradnikov je naslednja na vrsti ocena modela. Pri tem se postavijo ključna vprašanja na temo teh gradnikov, s katerimi se nato lahko odkrijejo prednosti in slabosti modela ter če je dovolj dober za uporabo ali pa potrebuje izboljšavo. Če poslovni model potrebuje izboljšavo, je naslednji, zadnji korak iskanje rešitev za izboljšavo na podlagi ugotovitev iz ocene modela.

3.1 Strategija posnemanja smetane

Strategija posnemanja smetane je strategija, ki je usmerjena k velikosti trga, na katerem poslujemo in na katerem so kupci pripravljene izdelke kupiti v trenutku, ko se pojavi na trgovinskih policah. Glavna predpostavka pa je, da se kupci ne odločajo na podlagi višine cen izdelka, ampak na nujnosti izdelka. V panogi je malo ali nič podjetjih, ki bi lahko konkuriralo nekemu podjetju, zato temu ni treba spreminjati cen, ker ima veliko tržno moč. Podjetje lahko dobi visok dobiček, tudi z majhnim obsegom prodaje, saj uporablja strategijo visokih začetnih cen. Lahko pa se poslužujejo tudi nižje cene in tako postopoma pridobijo nove kupce. Takšen način postavljanja cene lahko dajemo izdelkom, ki so na primer edinstveni in dajejo vtis ekskluzivnosti.

Po sami izbiri strategije se lahko nato s samo implementacijo strategije začne po tem, ko se podjetje pripravi na začetek sprememb. V samem začetku se razlikuje potek priprav in uvajanja strategije, saj je razlika med samimi pristopi občutna. Treba se je celovito lotiti

zadeve, da se celotno podjetje vpelje v novo strategijo, po kateri se bo ravnala v prihodnje in z izbiro katere si podjetje želi boljših rezultatov poslovanja.

4 IZBRANO PODJETJE – KOVINOPLASTIKA BENDA, D. O. O.

4.1 Opis podjetja

Podjetje Kovinoplastika Benda, d. o. o., je svoja vrata odprlo leta 1978 v Spodnji Rečici v Savinjski dolini z nakupom rabljenega stroja za brizganje plastike. Lastnica in pa tudi prva delavka v podjetju je bila Vera Benda, ki je bila po poklicu računovodkinja, nato pa je prišla ideja o samostojni poslovni poti. Leta 1983 se ji je pridružil mož Franc Benda, ki je bil od tedaj naprej tudi direktor in je pred prihodom v domačo podjetje bil zaposlen v podjetju Glin Nazarje. V podjetju so skozi leta v domači tovarni marljivo delali in nakupovali nove stroje za brizganje plastike, kar jim je omogočilo, da lahko še bolje poslujejo, saj so že do tedaj brizgali polproizvode za podjetja po Sloveniji, kot so Gorenje in BSH hišni aparati Nazarje. Po nekaj letih delovanja je imelo okoli 10 redno zaposlenih delavcev, ki so opravljali dela od delavca za strojem do vzdrževalca. Število zaposlenih pa se je iz leta v leto povečevalo, saj se je povečeval tudi strojni park kot tudi povpraševanje po delu. Podjetje se je leta 2000 preselilo na novo lokacijo, in sicer v kraj Nazarje, kjer se je vselilo v poslovne prostore nekdanjega podjetja Glin Nazarje. S selitvijo in večjimi prostori pa je začelo strmo naraščati število zaposlenih, ki je danes na številki 150. Podjetje se lahko pohvali z več kot 40-letno tradicijo brizganja plastike. Njihov strojni park šteje 25 sodobnih strojev za brizganje plastike, k njim lahko prištejemo še stroje za tiskanje polproizvodov in proizvodov ter PVC-stroje za izdelovanje raznih zaščit in map. Kovinoplastika Benda posluje v avtomobilski industriji in industriji gospodinjskih aparatov. Za ti dve industriji pa se v podjetju opravljajo naslednji procesi: brizganje plastičnih kosov oziroma polproizvodov, sestavljanje proizvodov, tiskanje proizvodov, skladiščenje in transport proizvodov, ultrazvočno varjenje, 3D-merjenje in izdelovanje PVC-izdelkov. Podjetje ima tudi svojo orodjarno za sprotno vzdrževanje orodij, da le-ta ohranjajo brezhibnost. Zaradi dobrega poslovanja so si prislužili več certifikatov, npr. ISO 9001:2015. V podjetju so zaposleni prav vsi člani družine, kar da podjetju še poseben čar trdnosti in povezanosti.

Vizija podjetja je postati uveljavljeni sistemski dobavitelj na evropskem tržišču, poslanstvo podjetja pa je v zagotavljanju strokovnih in kakovostnih rešitev od koncepta do serijske proizvodnje.

4.2 Poslovno okolje podjetja

Svoje poslovno okolje mora podjetje čim bolj spoznati in poznati, saj bo le na takšen način lahko izkoriščalo svoje prednosti in se ravnalo po svojih primarnih planih, katere si je podjetje zastavilo na začetku nekega obdobja. Bolj kot se podjetje zaveda svojih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, bolj bo lahko optimalno izkoristilo svoje dejavnike in dosegalo svoje cilje.

V industriji predelovalne plastike je konkurenca zelo velika, saj v industriji sodelujejo podjetja, ki imajo enega zaposlenega, kot tudi podjetja, ki imajo 1000 in več zaposlenih. Zato je tudi velika cenovna vojna, saj imajo majhna podjetja večjo možnost dobiti posel, ker lahko bolj znižajo ceno od nekega podjetja s 100 ali več zaposlenimi. Vendar pa je samo število strojev ter s tem velikost naročil in izdelkov bolj nagnjena na stran večjih podjetij, saj si le-te lahko privoščijo večje stroje za takšno delo. Podjetja se trudijo ponuditi boljše cene, da bi prišla do dela. V najboljšem položaju pa so podjetja, ki razvijejo svoj izdelek in nato izbirajo med več poslanimi ponudbami. V preučevanem podjetju zaenkrat še nimajo svojega oddelka za razvoj izdelkov, tako da se morajo z ostalimi podjetji boriti za delo v obliki brizganja izdelkov in montaže le-teh.

Izzivi, ki nastajajo v izbranem podjetju kot tudi v vseh drugih podjetjih, so, kako priti do prednosti pred konkurentih in kako izboljšati samo kvaliteto storitev, ki jih ponujajo. V tem času je glavni izziv pomanjkanje surovin in dolgi dobavni roki, ki so posledica pandemije koronavirusne bolezni (COVID-19). S tem pa se pojavljajo izzivi, kako zavarovati svoje delavce pred virusom, omogočiti varno delovno okolje in obenem zagotoviti, da proizvodnja še naprej nemoteno deluje.

4.3 Analiza rasti podjetja

Pri analizi rasti podjetja sem upošteval prej navedene podatke. Kot že rečeno, mora podjetje pred poslovanjem oziroma rastjo imeti zastavljeno vizijo in poslanstvo podjetja. Vizija podjetja je postati uveljavljeni sistemski dobavitelj na evropskem tržišču, poslanstvo pa je v zagotavljanju strokovnih in kakovostnih rešitev od koncepta do serijske proizvodnje. Podjetje je nedavno svojo vizijo izpolnilo, saj so za pridobitev kompetence sistema dobavitelja ter uvedbe projektnega vodenja morali podjetje kadrovske in tehnološke okrepiti, kar je pomenilo dvig režijskih stroškov dela. Svojo vizijo je izpolnilo, zato bo sedaj potrebovalo novo.

Glede na življenjski cikel podjetja je Kovinoplastika Benda v drugi fazi, tj. fazi rastočega podjetja, »kjer so podjetniki že našli par zanesljivih poslovnih idej ter jih želijo izboljšati, povečati in kakovostno izkoristiti. K temu sodi tudi ustvarjanje večjega nabora inovativnih idej, prodiranje na več trgov oziroma tudi tuje trge, ustvarjanje novih delovnih mest itd.« (Štrukelj 2012, v Fujs, 2020). Podjetje stremi k širjenju trgov, večjemu tehnološkemu napredku, povečani prodaji in novim partnerjem. Podjetje pa želi investirati tudi v izboljšanje voznega in strojnega parka, IT-oddelek, kadrovske okrepitve, logistiko in povečanje kakovosti merilne opreme.

V analizo sem upošteval tudi primerjavo poslovnih prihodkov in število zaposlenih v podjetju v primerjavi s slovenskim povprečjem.

Tabela 2: Poslovni prihodki podjetja Kovinoplastika Benda v obdobju 2015–2020

Leto	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Poslovni prihodki	9.421.094	10.699.168	11.374.621	9.343.096	10.809.933	13.528.650

Vir: lastno delo.

V tabeli 2 so prikazani poslovni prihodki podjetja Kovinoplastika Benda v obdobju 2015–2020. Prihodki so od leta 2015 naprej rasti, nato so v letu 2018 malo upadli, nato pa ponovno začeli rasti. V letu 2020, kljub pandemiji koronavirusne bolezni (COVID-19), so prihodki vseeno naraščali, kar daje dober zagon in upanje za prihodnost.

Po podatkih avtorjev Antončič, Auer Antončič in Jurič (2015) ima največ družinskih podjetij v Sloveniji celotni letni prihodek od 400.000 do 800.000 EUR (28 %). Na drugem mestu s 23 % vseh podjetij ima od 800.000 do 1.600.000 EUR letnih prihodkov, 18 % ima od 1.600.000 do 4.000.000 EUR, 17 % ima 400.000 EUR ali manj, 12 % ima od 4.000.000 do 20.000.000 EUR in le 1 % družinskih podjetij v Sloveniji ima letni prihodek nad 20.000.000 EUR. Po teh podatkih se podjetje Kovinoplastika Benda uvršča med 12 % vseh družinskih podjetij v Sloveniji glede na poslovne prihodke.

Tabela 3: Število zaposlenih v podjetju Kovinoplastika Benda v obdobju 2015–2020

Leto	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Število zaposlenih	124	129	133	125	129	145

Vir: lastno delo.

Po podatkih avtorjev Antončič, Auer Antončič in Jurič (2015) je število zaposlenih v družinskih podjetjih v Sloveniji večinoma 5 do 9 zaposlenih (51 %), nato 10 do 19 (32 %), 20 do 49 zaposlenih pri 12 % podjetij, 2 % podjetij ima 50 do 99 zaposlenih, 3 % pa 100 zaposlenih ali več. Podjetje Kovinoplastika Benda, d. o. o., tako spada med 3 % vseh družinskih podjetij v Sloveniji, kjer je zaposlenih več kot 100 ljudi, saj so v povprečju v obdobju 2015–2020 imeli 130 zaposlenih (Tabela 3). Glede na leta v tem obdobju je mogoče videti rast števila zaposlenih s 124 leta 2015 na 145 leta 2020, kar je še dodaten dokaz, da podjetje raste.

Avtorji Antončič, Auer Antončič in Jurič (2015) navajajo tudi porazdelitev družinskih podjetij po panogi, kjer podjetje Kovinoplastika Benda spada med 17 % družinskih podjetij v Sloveniji, kjer je njihova osnovna panoga proizvodnja industrijskih dobrin.

Pri analizi poslovnega načrta mora podjetje izdelati SWOT-analizo. Pri tem analizirajo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki vplivajo na podjetje. Pri analiziranju morajo razdeliti te štiri možne dejavnike na notranje in zunanje dejavnike. Na notranje dejavnike podjetje lahko vpliva (tj. prednosti in slabosti), na zunanje dejavnike pa podjetje ne more

vplivati in jih lahko le čim boljše izkoristi (tj. priložnosti) ali pa se jim izogne (tj. nevarnosti) (Schooley, 2019). V tabeli 4 je prikazana SWOT-analiza podjetja Kovinoplastika Benda.

Tabela 4: SWOT-analiza podjetja Kovinoplastika Benda

Notranji dejavniki	
Prednosti podjetja	Slabosti podjetja
<ul style="list-style-type: none"> – tehnologije, ki po verigi dodajajo vrednost osnovnemu brizganju, – kakovostni proizvodi, – dolgoletne izkušnje in sodelovanje s posameznimi kupci, – dobra dostopnost do prodajnih poti, – izkušnje in know-how. 	<ul style="list-style-type: none"> – premajhne kapacitete, – pomanjkanje strojev s 1000+ ton zapiralne sile, – fleksibilnost proizvodnje zaradi trenutne zasedenosti.
Zunanji dejavniki	
Priložnosti podjetja	Nevarnosti podjetja
<ul style="list-style-type: none"> – spreminjanje okusov kupcev, – odpiranje novih trgov, – tehnološki napredek, – nove prodajne poti, – možnost širitve proizvodnje, – dobro sodelovanje z zunanjimi institucijami. 	<ul style="list-style-type: none"> – višanje davkov, – sprememba nakupnih navad, – strožji okoljski predpisi, – neustreznost produktnega portfelja.

Vir: lastno delo.

Podjetje Kovinoplastika Benda bi se lahko za boljšo rast in razvoj osredotočilo na izboljšanje prodaje, tehnološko prestrukturiranje in poslovno prestrukturiranje.

Pri izboljšanju prodaje bi bilo dobro, da bi podjetje zmanjšalo odvisnost od glavnega kupca in izboljšalo donosnost programov. Pri iskanju novih poslovnih partnerjev bi se moralo osredotočati na več različnih pristopov, kot so »face to face«, kjer bi imeli direkten pristop na sejnih in strokovnih dogodkih, srečanja B2B, tudi »cold calling«, čeprav bi ta možnost bila v izvedbi kot zadnja možnost, sodelovanje na nemško govorečih trgih, večji poudarek pa bi podjetje namenilo tudi lastnemu marketingu. Cilji bi tako bili iskanje strateškega partnerja za morebitni vstop v lastništvo (dokapitalizacija, nove tehnologije in posli), optimiziranje obstoječega proizvodnega asortimaja, uvajanje novih tehnologij (2K, posodobitev strojnega parka), pridobitev novih strateških kupcev, obseg prodaje povečati z ostalimi obstoječimi izdelki ter postopno uvajanje sodobnih organizacijskih metod za višjo produktivnost in konkurenčnost podjetja (lean production, 5S, SMED).

4.4 Možne strategije rasti in razvoja podjetja

V podjetju Kovinoplastika Benda bi se morali opredeliti, na kakšen način si želijo povečati rast v prodaji in samo pot razvoja, po kateri bi podjetje rastlo. V podjetju je treba pripraviti

različne strategije, ki bi se najboljše vklopile v že uveljavljeni način poslovanja, nekaj pa tudi iz sedanjega načina poslovanja, saj bi bile strategije bolj ali manj tvegane, nato pa bi se odločili, katera bi bila najboljša strategija za podjetje. Opredeliti je treba, katero vrsto rasti si na splošno želijo doseči – strategijo notranje rasti ali strategijo zunanje rasti. Strategija notranje rasti je povezana z investiranjem v razvoj posameznih poslovnih funkcij obstoječe organizacije. Strategija zunanje rasti pa pomeni rast z ekonomskega povezovanja in združevanja z drugimi podjetji ali kot dolgoročno sodelovanje, skupno vlaganje, priključitev itd.

Tabela 5: Strategija rasti po Harperju

	Obstoječi proizvodi	Različni proizvodi	Novi proizvodi
Obstoječi trgi	Večji delež	Razvoj proizvodov	Inoviranje proizvodov
Različni trgi	Razvoj trgov	Diverzifikacija	Inoviranje na več trgih
Novi trgi	Prenos na nove trge	Ustvarjanje novih trgov	Korporacijsko podjetništvo

Vir: Pšeničny in drugi (2000, str. 260).

Glede na rast podjetja, ki jo je mogoče razbrati v tabeli 5, bi podjetje vstopalo na večje število trgov, vendar bi s tem tudi širilo svojo ponudbo izdelkov, ki jih ponujajo na trgu. V primeru, da bi podjetje ostalo na sedanjem trgu z obstoječimi proizvodi, bi to pomenilo večji delež, obenem pa tudi večje tveganje, če zanimanje za izdelek pade pod kritično mejo. Takšno tveganje je obenem tudi rast, saj jo lahko izboljšamo tako, da vstopamo na trg z večjim številom proizvodov ali pa se podjetje poda v inoviranje starih proizvodov. V primeru, da se podjetje odloči za različne trge, bi v primeru obstoječih proizvodov pomenilo razvoj trgov, če bi vstopili z različnimi proizvodi, bi to bila diverzifikacija, z novimi proizvodi pa inoviranje na več trgih. Iskanje novih trgov z obstoječimi proizvodi bi pomenilo prenos zdajšnjih proizvodov na nove trge. Z vstopom različnih proizvodov bi ustvarili nove trge in z novimi proizvodi bi opravljali korporacijsko podjetništvo.

Za podjetje Kovinoplastika Benda bi vsakršno dejanje v smeri iskanja novih trgov in z novimi proizvodi pomenilo, da bi podjetje razkrojilo nevarnost ter svoje novonastale proizvode in trge spremenilo v nove priložnosti za rast podjetja. V tem primeru bi podjetje za nove proizvode potrebovalo razvojni oddelek, s katerim bi razvijali proizvod in iskali nove potencialne trge, na katerih bi le-te prodajali. Sama razkropitev nevarnosti in odvisnosti od enega trga, proizvoda in podjetja bi v nekem smislu že pomenilo začetek neke nove strategije, ki bi jo podjetje ubralo na poti do svojega razvoja in rasti.

4.5 Strategije za podjetje

4.5.1 Strategija diverzifikacije

Podjetje bi s strategijo diverzifikacije vstopilo v avtomobilsko industrijo, v kateri bi brizgali plastične dele in jih nato sestavljali v končne proizvode in polproizvode. S tem bi se morale podjetje prilagoditi novim standardom in pravilom, ki jih zahteva standard avtomobilske

industrije, pri tem pa prilagoditi proizvodnjo, da bi ustrezala sedanjemu kot tudi bodočemu načinu dela. Pri vsakem vstopu v novo okolje nastajajo nova tveganja, s katerimi se mora soočiti podjetje, v tem primeru v obliki novih konkurentov, pri iskanju novih kupcev in dobaviteljev. S takšno strategijo bi podjetje moralo tudi oglaševati svoje podjetje na dogodkih in sejmih.

4.5.2 Strategija prodora na trg

To strategijo bi podjetje uporabilo v primeru, ko bi želeli povečati tržni delež na že obstoječem trgu. Strategija je namenjena temu, da se več sredstev nameni samemu oglaševanju in trženju izdelka ali storitve. V tem primeru se je podjetje primorano udeleževati sejmov, predstavitev v podjetjih in pri kupcih ter uporabiti tako imenovano agresivno trženje, ki je značilno za zavarovalnice itd. V tem konkretnem primeru bi jemali kupce njihovim konkurentom, katerim bi dokazovali, da je njihov izdelek boljši in primernejši za njih.

4.5.3 Strategija razvoja izdelka/storitve

Razvoj novega izdelka je ena izmed boljših in najbolj tveganih načinov, kako povečati tržni delež na trgu, saj podjetje v sodelovanju z razvojnimi tehnologi razvije povsem nov izdelek ali storitev, ki ga bo ponudilo na trgu. Nov izdelek mora biti nekaj posebnega oziroma nekaj, kar bo olajšalo kupcem vsakdanje življenje in jim s tem v začetku vzbudilo zanimanje za nakup. Podjetje si na takšen način veča prepoznavnost in prisotnost na trgu, ki bi jim na ta način pomagalo pri povečanju tržnega deleža napram njihovi konkurenci. Vendar ima lahko takšen način tudi nasprotni učinek, saj obstaja možnost, da kupci ne sprejmejo izdelka in ga zavračajo zaradi neuporabnosti, kar privede do slabe podobe podjetja.

4.5.4 Rast podjetja

Rast je smiselno povečevati do te meje, kjer je dobiček še vedno moč povečevati, ker zgornjo mejo določa trg. Podjetje se mora v več zadevah prilagoditi oziroma uvesti spremembe, da lahko podjetje začne rasti. Podjetje se mora držati naslednjih stvari:

- načini vodenja se morajo izvajati timsko in morajo imeti fleksibilnost,
- velik poudarek mora biti na kvaliteti zaposlenih,
- dober odnos s kupci,
- so inovativni na več področjih,
- cilj je povečevati dobiček in prodajo,
- delovanje na rastočem trgu.

Smisel v rasti podjetja se kaže v pritiskih, ki prihajajo s trga, kjer je možnost, da jih prehitijo konkurenca oziroma jim prevzame posel večje podjetje. Velikega pomena je razpršitev

tveganja, saj le tako podjetje v primeru izpada dela ne zaide v velike težave, kar bi lahko nastalo, če bi bilo podjetje prisotno samo na enem trgu ali pri enem večjem naročniku in ne bi imelo razpršenega tveganja.

4.5.5 Razvoj podjetja

Razvoj v podjetju se lahko razume kot skupek idej, pobud in dejavnosti, ki nam pomagajo na poti k izboljššanemu poslovanju podjetja. Med to lahko štejemo povečanje prihodkov, rast v smislu širitve poslovanja, večje dobičkonosnosti in sprejemanju strateških poslovnih odločitev. Uspešen poslovni razvoj vpliva na vse oddelke v podjetju pozitivno. V razvoj podjetja se lahko štejejo med drugim tudi funkcije prodaje, strateške pobude, poslovna partnerstva, razvoj trga, širitev podjetja in trženje. Se pa vse naštetе funkcije vključujejo v razvoj podjetja, vendar se pogosto smatrajo kot samostojne funkcije v podjetju. Treba pa je biti pozoren in se zavedati, kdaj je pravi čas za razvoj podjetja glede na poslovne priložnosti, možne širitve in nevarnosti, ki bi lahko sledile. Definicija razvoja podjetja je, da podjetje ubira nove poti za reševanje nastalih problemov.

4.6 Izbrana rešitev

Glede izbrane strategije, ki bi jo predlagal podjetju, sem se osredotočil na kriterije, ki so v tem času glavna tema v svetu, in sicer so to pandemija koronavirusne bolezni (COVID-19), pomankanje materialov, nejasna prihodnost itd., zato se predlaga strategija generične rasti, ker podjetju v tem trenutku predstavlja najmanjše tveganje tudi pri investicijah, saj, kot je bilo prikazano, sami poslovni prihodki podjetja rastejo iz leta v leto.

Podjetju bi predlagal, da za rast podjetja izberejo obliko generične rasti, saj je za družinska podjetja izbrani način zlata sredina tako glede tveganja kot tega, da podjetje raste in se razvija. Z izbrano generične rasti bi v podjetju ostale njihove značilnosti nespremenjene in bi se v tem trenutku širili v kapacitetah in delovali v isti panogi, kot so sedaj. S tem bi povečali prihodke, imeli bi novejši strojni park in lahko bi ponujali večje število že obstoječih proizvodov in druge proizvode, ki jih omogočajo novi stroji. Do uspešne realizacije tega načina rasti podjetja vplivajo še nekateri drugi dejavniki, kot so razviti informacijski sistem, ustrezna organizacijska struktura in skladnost z rastjo podjetja z ustreznim kadrom. Takšen način povečanja podjetju omogoča povečevanje obsega prodaje, znižanje stroškov na enoto proizvoda in izkoriščenost strojev, dobičkonosnost in dobiček pa se povečujeta. Vseeno pa je treba ostati previden pri vseh nevarnostih, ki so na trgu in nastanejo zaradi večanja proizvodnje oziroma podjetja in ostale konkurente na trgu.

V prihodnosti pa vidim poslovno priložnost tudi v rasti z diverzifikacijo, kjer bi uspeli povečati prodajo na novem trgu, na katerega bi vstopili z novimi proizvodi. S tem bi razpršili tveganje, ki nastane, če je podjetje odvisno samo od nekega kupca oziroma trga. Z diverzifikacijo bi v podjetju izdelovali kompleksnejše proizvode in ponujali storitve, ki bi imele večjo dodano vrednost na trgu, s samim vstopom na nov trg pa bi dobili nove

potencialne kupce in poslovne partnerje, vendar bi s tem podjetje pridobilo na številu konkurentov, ki bi bili v isti panogi ali bi ponujali podobne storitve, kar predstavlja nevarnost. Z diverzifikacijo bi se podjetju odprl nov potencial za hitrejšo rast in razvoj podjetja, kjer bi lahko osvojili nove vrste tehnologije, ki omogočajo kakovostnejšo brizganje proizvodov. Podjetju bi to predstavljalo hitrejšo in tudi bolj tvegano strategijo za rast od predhodno izbrane generične rasti. S tem bi podjetje pridobilo večje število referenc in večje število ponujenih proizvodov bi oblažilo sezonska nihanja, ki so nastajala v preteklosti pri proizvodnji in sestavi proizvodov.

Pri doseganju zelenih rezultatov pa potrebujejo tudi pomoč kadra v podjetju, ki mora biti željan dokazovanja in sprememb, ki bi v tem primeru nastale z njihovo pomočjo, za kar bi bili tudi ustrezno nagrajeni. Kader je treba tudi motivirati na različne načine, saj to prinaša rezultate, in s tem omogočiti napredovanje v podjetju.

Za izbrano rešitev sem izhajal iz intervjuja in poslovnih funkcij v podjetju, in sicer kako bi to vplivalo na področja znotraj podjetja:

- **finančna funkcija** (ne sme predstavljati prevelikega tveganja v teh spremenljivih časih v zameno za povečanje prihodkov oziroma povečanje dobička);
- **proizvodna funkcija** (postopno posodabljanje strojnega parka in nakupi novih strojev z novimi tehnologijami itd.);
- **prodajna funkcija** (večje število ponujenih proizvodov, ki bi nastali z večanjem kapacitet, in novi proizvodi v ponudbi).

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi je bil cilj, da se s pomočjo podjetja in zaposlenih zavemo, kaj so priložnosti za podjetje, kje in kako bi podjetje lahko rastlo in se razvijalo v prihodnje, kakšne ovire bi se lahko pojavile tekom osvajanja novih strategij. S tem smo se odločili, katera je najboljša možnost, zaradi katere bi podjetje rastlo in se razvijalo v prihodnosti, s tem pa povečalo svojo prisotnost na trgu.

Rast in razvoj podjetja je bistvenega pomena v današnjih časih, saj se tehnologija in sam način poslovanja razvijata s takšno hitrostjo, da če podjetje ne sledi tem trendom, lahko v primerjavi z drugimi podjetji hitro nazaduje. Velikega pomena v vsakem podjetju je sama strategija, po kateri se ravna podjetje, in kakšni so cilji, kjer se vidi podjetje v prihodnosti.

Politika podjetja mora biti pravilno postavljena, da lahko dosega neke rezultate in da identificira pravo priložnost za rast podjetja in prodaje. V tem primeru se mora določiti glavna strategija, po kateri se bo podjetje ravnalo za skupno dobro, saj bo le tako mogoče uresničiti izbrano strategijo. Strategija ima pomembno nalogo tudi v ostalih zadevah (npr. strateški načrt), ki so pomembne za rast in razvoj podjetja in so tudi dober pokazatelj, katere dejavnosti mora podjetje izboljšati, da bo doseglo zastavljeni cilj.

Podjetje Kovinoplastika Benda, d. o. o., je v zadnjih letih storilo korak v smeri, kjer bo začelo poslovati v avtomobilski industriji in bo tako ena izmed dveh različnih industrij v podjetju. Sam vstop v avtomobilsko industrijo pa je pogojen z različnimi pregledi kakovosti in pripravo same proizvodnje na nove standarde. Za potrebe razširitve poslovanja in s tem dela bo v prihodnjih letih zraven obstoječega objekta nastal nov, ki bo namenjen tako skladiščenju kot tudi povečanju strojnega parka.

Po vseh podatkih in razmišljanju nadrejenih v podjetju imajo željo, da bi rast v prihodnosti povečali tako s prodajo oziroma povečevanjem proizvodnje kot tudi širjenjem prostorov na novo lokacijo doma ali v tujini, kjer bi bilo mogoče razpršiti delo še na več trgov in bližje transportnim potem. Tako so izbrali generično rasti in rast z diverzifikacijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Auer Antončič, J. & Jurič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Ernest & Young.
2. B2U – Business to you (2021, 14. april). *Porter's Generic Strategies: Differentiation, Cost Leadership and Focus*. Pridobljeno 20. junija 2021 iz <https://www.business-to-you.com/porter-generic-strategies-differentiation-cost-leadership-focus/>
3. Benson, B., Crego, E. T. & Drucker, R. H. (1990). *Your Family Business: A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
4. Borko Grimšič, M. (2015, 29. december). *Merila za velikost podjetja spremenjena z novim letom* [objava na blogu]. Pridobljeno 25. aprila 2018 iz: <https://data.si/blog/2015/12/29/velikost-podjetja-2016/>
5. Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107.
6. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
7. Duh, M. (2018). *Upravljanje podjetja in strateški management* (3. natis). Ljubljana: GV Založba.
8. E-podjetnik. (2015, 31. avgust). *Pojem: podjetniška rast*. Pridobljeno 25. aprila 2018 iz: <http://www.e-podjetnik.org/rast-podjetja/pojem-podjetniska-rast>
9. Fujs, N. (2020). *Analiza dejavnikov rasti in razvoja na primeru družinskega podjetja* (delo diplomskega projekta). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
10. Gaille, L. (2020, 21. februar). 17 Advantages and Disadvantages of Joint Ventures. *Vittana*. Pridobljeno 22. junija 2021 iz: <https://vittana.org/17-advantages-and-disadvantages-of-joint-ventures>
11. Golob, B. & Štrukelj, T. (2017). Družina in razvoj družinskega podjetja na primeru slovenskega podjetja. V T. Štrukelj (ur.), *Planiranje razvojnih rešitev podjetja* (str. 5–30). Maribor: Univerzitetna založba Univerze.
12. Gospodarska zbornica Slovenije. (2015). *Družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo kar 70 % delovne sile*. Pridobljeno 30. julija 2018 iz: <https://www.gzs.si/Default.aspx?TabId=15965&ArticleId=50165&=druzinska-podjetja-v-sloveniji-zaposlujejo-kar-70-delovne-sile&language=sl->

- SI&SkinSrc=%5BG%5DSkins/GZS/PrintNoSkin&ContainerSrc=%5BG%5DContainers/Gravity/NoTitle&dnnprintmode=true
13. Grošelj, U. (2015, 12. avgust). 6 strategij rasti malih in srednje velikih podjetij (MSP). *Finance*. Pridobljeno 25. maja 2018 iz: <https://izvozniki.finance.si/8834340>
 14. Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
 15. Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2, 280–314.
 16. Hayes, A. (2021, 4. september). Franchise. *Investopedia*. Pridobljeno 12. septembra 2021 iz: <https://www.investopedia.com/terms/f/franchise.asp>
 17. Jermol, M. (2003). Poslovni modeli. Pridobljeno 30. junija 2018 iz: <http://www.cubistinstitute.org/publikacije/clanki/Poslovni%20modeli.doc>
 18. Kenton, W. (2020, 14. junij). Acquisition. *Investopedia*. Pridobljeno 20. septembra 2020 iz: <https://www.investopedia.com/terms/a/acquisition.asp>
 19. Kopp, C. M. (2020, 3. julij). Business model. *Investopedia*. Pridobljeno 10. septembra 2021 iz: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>
 20. Mercina, J. (2017, 28. julij). Franšizing. *Mladi podjetnik*. Pridobljeno 10. junija 2021 iz: <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/fransizing>
 21. Mihelič, M. (2004). *Poslovne funkcije* (4. izdaja). Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
 22. Murray, J. (2020, 11. julij). What Is a Joint Venture? Definition & Examples of Joint Ventures. *The Balance Small Business*. Pridobljeno 26. septembra 2020 iz: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-joint-venture-and-how-does-it-work-397540>
 23. Nean, N. (2014, 17. februar). Acquisition Pros and Cons. *Investment Bank*. Pridobljeno 30. junija 2020 iz: <https://investmentbank.com/pros-and-cons/>
 24. Osterwalder, A. (2007). How to Describe and Improve your Business Model. Pridobljeno 30. junija 2021 iz: <http://www.emotools.com/media/upload/files/pildoras/Draft-Business-Model-Manual.pdf>
 25. Petrovčič, S. (2010). *Rast in razvoj družinskega podjetja: primer podjetja Avtohiša Petrovčič* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 26. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
 27. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjaj, J. & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetje*. Portorož: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
 28. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 29. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič Kregar, T. & Hisrich, R. D. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
 30. Schooley, S. (2019, 23. junij). SWOT Analysis: What It Is and When to Use It. *Business News Daily*. Pridobljeno 30. aprila 2020 iz <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>
 31. Štrukelj, T. (2012). *Izbrani praktični vidiki politike vodenja podjetja in strateškega managementa*. Zbirka vaj. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 32. Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5, 43–62.
 33. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih* (2. izdaja). Portorož: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.

34. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo*. Portorož: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
35. Vadnjal, J. (2018, 5. marec). Družinska podjetja. *Družinsko podjetništvo*. Pridobljeno 8. junija 2020 iz:
<https://www.druzinskopodjetnistvo.si/clanki/druzinska-podjetja-5a995fccbebe220a0cafa522>
36. Veršič, S. (2020). Vloga temeljne strategije podjetja za razvojno uspešnost podjetja v dinamičnem okolju. *Revija za univerzalno odličnost*, 9(4), 372–388.
37. Žgavec, B. (2010). *Poslovni načrt vpeljave solarnega sistema kot nadgradnja osnovne dejavnosti kmemtije* (zaključna projektna naloga). Koper: Fakulteta za management Koper.