

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ZA PODJETJE J

JANEZ KOROŠEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Janez Korošec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključne strokovne naloge z naslovom Razvijanje poslovne strategije za podjetje J, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Adriano Rejc Buhovac.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 12.09.2014

Podpis avtorja:

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA J	2
1.1 Dejavnost podjetja J	2
1.2 Poslanstvo in vrednote	3
1.3 Lastništvo, zaposleni in uspešnost poslovanja	3
1.4 Strateško problemsko stanje	3
2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA	4
2.1 Gospodarsko okolje	4
2.2 Kulturno okolje	5
2.3 Tehnološko okolje	6
2.4 Politično-pravno okolje	7
3 ANALIZA PANOGE	9
3.1 Nevarnosti novih vstopov v segment	10
3.2 Rivalstvo med konkurenti	10
3.3 Pogajalska moč kupcev	11
3.4 Pogajalska moč dobaviteljev	12
3.5 Substituti	12
4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA	13
4.1 Finančna analiza	13
4.2 Nefinančna analiza	15
4.2.1 Vidik kupcev	15
4.2.2 Vidik konkurence	15
4.2.3 Vidik zaposlenih	16
4.2.4 Vidik notranjih poslovnih procesov	16
5 SWOT ANALIZA	17
6 OPREDELITEV POTENCIALNE KONKURENČNE PREDNOSTI	18
7 OPREDELITEV POSLANSTVA IN VIZIJE	19
8 RAZVIJANJE STRATEGIJE	20
8.1 Strateški cilji podjetja	22
8.2 Poslovna strategija	26
8.3 Uresničevanje poslovne strategije	27

SKLEP	28
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	29
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomembnejše ekonomske kategorije za Slovenijo med leti 2011 in 2015.....	4
Tabela 2: Ocenjevanje širšega okolja	8
Tabela 3: Zbirna ocena privlačnosti panoge za leto 2014	13
Tabela 4: SWOT analiza podjetja J	17
Tabela 5: Širši zapis vizije podjetja J za leto 2019.....	21
Tabela 6: Strateške aktivnosti in rezultati.....	24

KAZALO SLIK

Slika 1: Primer visoke tehnološke opremljenosti podjetja	6
Slika 2: Primer varne systemske sobe	7
Slika 3: Strateški grafikon – trenutna primerjava ravni ponudbe	16
Slika 4: Strateški grafikon – ciljna primerjava ravni ponudbe	19
Slika 5: Strateški diagram poslovne strategije podjetja J s kazalci za strateško kontrolo ...	26

UVOD

Izdelava dobre poslovne strategije je pomembna za vsako podjetje, torej tudi za mala in srednje velika podjetja. V podjetju J strategija mnoga leta ni bila narejena kakovostno, z vsemi potrebnimi analizami. Razlog za tako stanje je lahko, da ima podjetje stalne kupce, ki mu zagotavljajo sorazmerno udobno preživetje, zahteve teh kupcev pa usmerjajo razvoj podjetja in nekako nadomeščajo njegov strateški razvoj. V času recesije tudi zvesti kupci zmanjšujejo stroške in pritiskajo na dobavne cene. S tem se zmanjšujejo prihodki podjetij, ki brez dobre usmeritve s težavo preživljajo težke čase.

Večinski lastnik ima poleg lastništva podjetja J v lasti tudi istoimenska podjetja na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini. Ker so podjetja med seboj povezana na različnih področjih, želi lastnik strategijo razvoja narediti hkrati za vsa tri podjetja.

Strategija podjetja J je bila zadnji dve leti izdelana, a ni bila dobro predstavljena vsem deležnikom in zato zaposleni pogosto ne vedo, kaj bo v prihodnjih letih ključno za razvoj podjetja in zaposlenih. V zadnjih letih je težka finančna situacija vplivala tudi na naročnike podjetja J, ki so začeli zmanjševati obseg sodelovanja. Podjetje, ki sicer poslovno deluje pozitivno, ima zaradi velike zadolženosti iz preteklih let tudi likvidnostne težave.

Zaključna strokovna naloga bo pripomogla k izboljšanju poslovanja podjetja J. Prav tako lahko kot model pomaga k spoznanju, da je razvijanje poslovne strategije pomemben del poslovanja tudi drugih malih in srednjih podjetij, kjer v preteklosti niso vlagali energije v razvijanje strategij in iskanju konkurenčnih prednosti. V času recesije se morajo podjetja še posebej racionalno obnašati, predvsem morajo vedeti, katere so tiste strateške usmeritve, ki jih morajo upoštevati vsi deležniki; vodstvo, zaposleni ter zunanji sodelavci in dobavitelji. Brez poznavanja strategije se zaposleni lotevajo predvsem nujnih nalog, ki pomenijo le izpolnitev kratkoročnih ciljev, manj pa pomembnih dolgoročnih ciljev z različnih vidikov (finančnega, kupcev, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti).

V okviru zaključne naloge bom razvil strategijo za podjetje J d.o.o. Na začetku bom ocenil širše okolje in panogo ter ocenil preteklo poslovanje podjetja. Zaključek analize bom povzel z analizo SWOT. Največ pozornosti bom posvetil iskanju konkurenčne prednosti podjetja, načinom, kako motivirati zaposlene za doseganje strateških ciljev podjetja, in iskanju novih inovativnih pristopov pri izboljšanju produktivnosti in uspešnosti posameznika, skupine in celotnega podjetja.

V drugem delu bom razvil strategijo podjetja: poslanstvo podjetja, vizijo poslovanja za naslednjih 5 let ter strategijo za naslednja 3 leta. Določil bom, kateri strateški cilji so najbolj pomembni za podjetje in jih je potrebno doseči že v prvem letu.

Analizo širšega okolja in panoge bom opravil na podlagi podatkov, dostopnih na spletnih straneh (Napoved gospodarskih gibanj <http://www.umar.gov.si/>, BDP <http://www.stat.si/>, Politično-pravno okolje <http://www.uradni-list.si/>), in z intervjujem z direktorjem prodaje in marketinga, ki najbolje pozna panogo in vso konkurenco podjetja. V nadaljevanju bom pripravil strateško analizo poslovanja podjetja s primerjavami konkurenčnih podjetij (finančni podatki podjetja, konkurence in panoge <http://www.gvin.com/> in <http://www.ajpes.si/>). Na osnovi obeh analiz bom pripravil SWOT analizo ter opredelil potencialne konkurenčne prednosti.

Podlago za razvoj strategije in iskanje konkurenčnih prednosti bom razvijal na podlagi individualnih intervjujev (enak nabor vprašanj s poudarkom na področju, ki ga najbolje obvladujejo) z lastniki podjetja (večinski lastnik in manjšinski lastnik), vodstvom podjetja (direktor podjetja, direktor prodaje in marketinga, direktor informatike, pomočnik direktorja prodaje in marketinga odgovornega za razvoj) in ključnih zaposlenih (vodja razvoja, vodja splošnih zadev in kadrov).

1 PREDSTAVITEV PODJETJA J

1.1 Dejavnost podjetja J

J d.o.o. je storitveno in svetovalno podjetje, usmerjeno v razvoj storitev za celovito upravljanje in dolgoročno hrambo dokumentarnega gradiva v vseh pojavnih oblikah. V svojem timu združuje znanje in izkušnje na področju zajema dokumentov in podatkov, avtomatizacije poslovnih procesov in varne dolgoročne elektronske hrambe dokumentov in podatkov. Naročnikom pomaga celostno urediti in standardizirati procese upravljanja in hrambe dokumentov, z razvojem storitev za upravljanje procesov in varno elektronsko poslovanje pa učinkovito povezuje papirno in elektronsko poslovanje.

Ponudba podjetja obsega široko paleto rešitev, iz katere se lahko vedno izbere optimalno rešitev, ki ustreza poslovnim potrebam in zahtevam naročnikov. Z individualno obravnavo naročnikov in s celovito ponudbo rešitev zagotavlja učinkovite organizacijske in tehnološke rešitve, ki v poslovanje prinašajo večjo varnost in omogočajo lažje upravljanje dokumentov, skladno z zakonodajnimi zahtevami. Z vpeljavo preizkušenih rešitev, skladnih z zakonodajo in zahtevami stroke, se naročnikom zmanjšujejo stroški poslovanja, povečuje se učinkovitost in izboljšuje kakovost storitev.

Podjetje ima na področju upravljanja in hrambe dokumentov več kot 38-letne izkušnje, saj se je kot družba z omejeno odgovornostjo oblikovalo leta 1991 iz Biroservis Koritnik Ljubo, katerega lastnik in ustanovitelj je bil leta 1976 Ljubo Koritnik, ki je preko podjetja IT INVEST d.o.o. tudi sedaj najvplivnejši lastnik. Podjetje tako nadaljuje dejavnost in poslanstvo Biroservisa, vseskozi pa je usmerjeno v specializacijo na področju upravljanja in dolgoročne hrambe dokumentarnega gradiva.

1.2 Poslanstvo in vrednote

Trenutno poslanstvo podjetja je: »Podjetje uspešno rešuje sodobne izzive naročnikov, povezane z zajemom, upravljanjem in dolgoročno hrambo dokumentov ter podatkov tako, da izboljšuje poslovne procese in jim omogoča prehod v brezpapirno prihodnost.« (Mikrocop, 2013).

Trenutne vrednote podjetja so: »Podjetje smo ljudje. Skupaj ustvarjamo okolje, v katerem se lahko razvijajo potenciali vsakega posameznika. Negujemo pripadnost in zavezanost ciljem za skupno pot k odličnosti. Zanesljivost, strokovnost in varnost so ključne vrednote, na katerih temelji naše poslovanje.« (Mikrocop, 2013).

1.3 Lastništvo, zaposleni in uspešnost poslovanja

Večinski lastnik podjetja J je z 81,94 % IT INVEST d.o.o., ostalo pa so manjši družbeniki, vsak z okoli 3 % lastništva. Za družbenike podjetja velja pravilo, da morajo biti zaposleni v podjetju. Podjetje J je tudi samo udeleženo v lastništvu s 6,12 %.

V letu 2013 je bilo v podjetju povprečno 94 zaposlenih, v letu 2012 pa 98. V začetku leta 2014 je bilo 112 zaposlenih.

V letu 2012 je podjetje J ustvarilo 4.768.158 € skupnih prihodkov, kar je za 4,9 % manj kot v letu 2011, a je pri tem ustvarilo za 1,9 % višjo maržo. Dobiček se je v primerjavi z letom 2011, ko je znašal 12.136 €, povečal na 135.033 €.

Za leto 2013 so bili načrtovani skupni prihodki v višini 5.000.000 €. Dejansko so bili skupni prihodki višji od planiranih, in sicer 5.328.748 €, a so se povečali tudi skupni odhodki, zato je čisti dobiček le za 160.331 € višji od leta 2012.

Podjetje deluje v sodobno zasnovanem poslovnem objektu, namenjenem najzahtevnejšim uporabnikom s področja informacijske dejavnosti. Vse informacijske storitve se izvajajo na zmogljivi infrastrukturi, ki se varuje s strogimi ukrepi fizičnega in tehničnega varovanja.

1.4 Strateško problemsko stanje

Stroški poslovanja podjetja so previsoki, predvsem stroški razvoja programske opreme za elektronsko arhiviranje in elektronske poslovne procese ter vzdrževanje in financiranje lastniških prostorov in tehnološke varnosti. Produktivnost je na nizki ravni, predvsem zaradi zapletenih poslovnih procesov, na katere vpliva tudi veljavna zakonodaja. Na produktivnost verjetno vpliva tudi slabo razdelano nagrajevanje zaposlenih. Zanimivo je, da je kljub temu fluktuacija sorazmerno nizka. V zadnjih nekaj letih je težka finančna situacija vplivala tudi na naročnike podjetja, ki so posledično začeli zmanjševati obseg sodelovanja s podjetjem. Podjetje sicer poslovno deluje pozitivno, a ima zaradi velike

zadolženosti iz preteklih let likvidnostne težave. Težave lahko nastopijo v prihodnjih letih, saj podjetje s pretvorbo papirnih dokumentov v elektronsko obliko še vedno ustvari največ prometa, trend in informacije od največjih naročnikov pa kažejo na upad tega dela dejavnosti.

2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Za poslovanje podjetja je pomembno, da spremlja ključne kazalce makrookolja (gospodarsko okolje, kulturno-demografsko okolje, tehnološko okolje, politično-pravno okolje in naravno okolje). Pokažejo lahko nevarnosti ali priložnosti za poslovanje podjetja, še posebej v času recesije.

2.1 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje spada med vplive okolja na podjetje, ki so za podjetje objektivno dani in na katera ne mora vplivati. Lahko jih označimo kot neobvladljive ali zunanje spremenljivke, ker jih mora podjetje pri svojem poslovnem odločanju upoštevati (Pučko, 2008, str. 6).

Tabela 1 prikazuje za Slovenijo pomembnejše ekonomske kategorije za pretekla tri leta ter napovedi za leti 2014 in 2015 po Pomladanski napovedi gospodarskih gibanj 2014, ki jo je pripravil Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR).

Tabela 1: Pomembnejše ekonomske kategorije za Slovenijo med leti 2011 in 2015

Kategorija (realne stopnje rasti)	2011	2012	2013	2014	2015
Bruto domači proizvod v %	0,6	-2,3	-1,1	0,4	0,7
Izvoz v %	7,0	0,3	2,9	4,2	4,8
Uvoz v %	5,2	-4,3	1,3	3,5	5,2
Inflacija (dec./dec.) v %	2,0	2,7	1,8	0,3	1,1

*Vir: UMAR, Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2014;
SURS, Aktualni kazalniki 2014.*

Gospodarska aktivnost se bo po podatkih Pomladanske napovedi gospodarskih gibanj 2014, ki jo je pripravil Urad za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), v letu 2014 povečala (za 0,4 %). Za leto 2015 UMAR napoveduje izboljšanje gospodarske aktivnosti še za 0,3 % točke v primerjavi z letom 2014. Pozitivno rast UMAR napoveduje tudi za leto 2016, in sicer za 1,3 %.

V povprečju prvih treh četrtletij lani je bil medletni padec BDP-ja podoben kot v predhodnem letu, v zadnjem četrtletju leta pa je bila prvič po dveh letih zabeležena medletna rast. Izvoz je bil tudi lani dejavnik, ki je pomembno pozitivno prispeval k spremembi BDP-ja, njegova rast pa se je ob okrevanju gospodarske aktivnosti v glavnih trgovinskih partnericah okrepila. Padec domače potrošnje je bil lani manjši kot leto pred tem.

Investicije so prvič po štirih letih beležile skromno rast. (UMAR, 2014).

Inflacija naj bi se po Pomladanski napovedi gospodarskih gibanj 2014 iz 1,8 % v letu 2013 znižala na 0,3 % v letu 2014. V letu 2015 naj bi se ponovno zvišala (1,1 %).

Okrevanje gospodarske aktivnosti v glavnih trgovinskih partnericah v evrskem območju se bo, po pričakovanjih ECB in EK, letos in prihodnje leto postopoma krepilo, domača potrošnja bo postopoma postala glavni dejavnik gospodarske rasti (UMAR, 2014).

UMAR napoveduje, da se bo gospodarska aktivnost na območju evra v letu 2014 povečala za 1,4 % v primerjavi z letom 2013, kar je za 0,5 odstotne točke bolje, kot so napovedovali v Jesenski napovedi 2013. Rast na območju evra naj bi se nadaljevala tudi v letu 2015.

2.2 Kulturno okolje

Večina dokumentov je še vedno v papirni obliki in nekatera podjetja so se že odločila za prehod na brezpapirno poslovanje. Breme papirnega poslovanja je vse večje, saj ne omogoča istočasnega obdelovanja posameznega dokumenta na več delovnih mestih oziroma je potrebno dokumente kopirati, kar predstavlja dodatne stroške in okoljsko problematiko s povečanjem porabe papirja. Z digitalizacijo papirnih dokumentov, predvsem na vhodu v podjetje, se znižajo stroški, boljša je preglednost dokumentov ter omogoča hitro in varno poslovanje.

Veliko malih in srednjih podjetij v Sloveniji še ne ve, v kolikšni meri bi lahko z elektronskim upravljanjem poslovnih procesov (angl. *Business Process Management*, v nadaljevanju BPM) in elektronskim arhiviranjem dokumentov pridobili pri hitrosti poslovnih procesov in kakšne prihranke bi jim brezpapirno poslovanje prineslo.

Jerele (2011) je omenja, da se morajo organizacije neprestano spreminjati zaradi zahtev okolja ali iniciativ, ki nastajajo znotraj nje. To zahteva tudi stalno prenovno oziroma prilagajanje poslovnih procesov.

Glede na vse večje potrebe po hitrih spremembah poslovnih procesov se vse več podjetij odloča za elektronske poslovne procese in elektronsko hrambo dokumentov tudi v zunanjem izvajanju.

Ob pametni implementaciji se ob prehodu na brezpapirno poslovanje zmanjša poraba papirja in ostalega potrošnega materiala, kar pomeni dober kazalec tudi za varovanje okolja. Žal se vsi uporabniki tega ne zavedajo dovolj in mnogi izkoriščajo možnosti tiskanja posameznih dokumentov, ki so v elektronskem poslovnem procesu ali elektronskem arhivu, saj jim je lažje brati tiskane dokumente na papirju kot na računalniškem ekranu.

2.3 Tehnološko okolje

Informacijska tehnologija hitro napreduje in močno vpliva na trg elektronskega poslovanja. Elektronsko poslovanje izpodriva tradicionalno papirno poslovanje, saj se morajo podjetja hitro odzivati na zahteve trga in vse višje varnostne standarde. Čeprav se na eni strani nižajo cene posameznih informacijskih komponent, se na drugi strani dvigajo stroški za zagotavljanje tehnološke varnosti in zahtev zakonodaje. Ker podjetja težko sama zagotavljajo financiranje IT tehnologije, se vedno pogostejše odločajo za zunanje izvajanje (angl. outsourcing) določenih poslovnih procesov in hrambo dokumentacije v elektronski obliki. Specializirana podjetja lahko na svoji infrastrukturi omogočajo kakovostne storitve za več podjetij hkrati in tako naročnikom znižujejo stroške in povečujejo konkurenčnost.

Tudi v Sloveniji je vse več ponudnikov, ki ponujajo svoje storitve v »oblaku« za potrebe elektronskih poslovnih procesov in hrambe dokumentov ne glede na pojavno obliko papirnih dokumentov, pretvorjenih v digitalno obliko, ali pa dokumentov, ki so v originalu nastali v elektronski obliki (npr. elektronsko bančništvo, B2B idr.).

Sliki 1 in 2 prikazujeta primer visoke tehnološke opremljenosti podjetja, ki omogoča elektronske poslovne procese in elektronsko hrambo dokumentov v zunanjem izvajanju.

Slika 1: Primer visoke tehnološke opremljenosti podjetja



Vir: Mikrocop, Poslovni objekt Mikrocop, 2014.

Slika 2: Primer varne systemske sobe



Vir: Lampertz, IT-Security Rooms, 2014

2.4 Politično-pravno okolje

Hramba dokumentov, ki jih hranimo izključno v elektronski obliki, originalna papirna dokumentacija pa gre v uničenje, prinaša s seboj tudi pravna vprašanja. Sistemsko ureditev na področju hrambe dokumentarnega in arhivskega gradiva urejajo Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih (ZVDAGA, Ur.l. RS, št. 30/2006), Uredba o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva (Ur.l. RS, št. 86/2006) in Enotne tehnološke zahteve (Arhiv RS), ki govorijo o načinih in organizaciji hrambe gradiva, ki temelji predvsem na ohranjanju, trajnosti, celovitosti in dostopnosti gradiva za celoten zakonsko določen čas hrambe dokumentov. Za izvajanje storitev obdelave in hrambe je potrebna registracija pri Arhivu Republike Slovenije, resni ponudniki pa si z akreditacijo storitev zagotovijo višji nivo kredibilnosti. Zakonodaja nalaga vsem pravnim subjektom, ki hranijo dokumentacijo izključno v elektronski obliki, sprejem notranjih pravil, to je internega pravnega akta, ki opredeljuje način pretvorbe in hrambe dokumentarnega gradiva v elektronski obliki.

Ker se v poslovni dokumentaciji pogosto pojavljajo tudi osebni podatki, je pri poslovanju pomembno upoštevati tudi Zakon o varovanju osebnih podatkov (ZVOP-1; Ur.l. RS št. 86/2004). Z Zakonom o varovanju osebnih podatkov se določajo pravice, obveznosti, načela in ukrepi, s katerimi se preprečujejo neustavni, nezakoniti in neupravičeni posegi v zasebnost in dostojanstvo posameznika oziroma pri obdelavi osebnih podatkov.

V tabeli 2 je zapisan povzetek ocenjevanja širšega okolja.

Tabela 2: Ocenjevanje širšega okolja

Podokolja	Preteklost	Prihodnost	Glavne priložnosti in izzivi
Gospodarsko: - BDP v Sloveniji - BDP v Evropi	- padec BDP-ja v Sloveniji - padec BDP-ja v Evropi	- minimalen dvig BDP-ja v letu 2014	- rast BDP-ja v Sloveniji in Evropi lahko pomeni več povpraševanja po informatizaciji poslovnih procesov
Kulturno: - spremembe navad	- klasični arhivi (papirna hramba dokumentacije) - klasični poslovni procesi	- povečevanje elektronske hrambe dokumentov in elektronskih poslovnih procesov - zmanjševanje klasičnih »papirnih« arhivov in poslovnih procesov	- spremembe navad zaradi poslovnih potreb po hitrejših poslovnih procesih in elektronski hrambi poslovne dokumentacije
Tehnološko: - varnost - hiter razvoj tehnologije	- IT-varnost na nižji ravni - ročno podpisovanje dokumentov - uporaba mikrofilmov za dolgoročno hrambo poslovne dokumentacije	- IT-varnost na višjem nivoju - el. poslovanje v zunanjem izvajanju - digitalno podpisovanje dok. - dolgoročna hramba v elektronski obliki	- brezpapirno poslovanje in elektronska hramba kot rešitev ali kot storitev v zunanjem izvajanju je vse bolj v trendu?
Politično-pravno okolje: - zakoni in predpisi	- ZVDAGA - ZVOP - elektronska oblika, enakopravna papirni obliki	- ZVDAGA (spremembe Enotnih tehnoloških zahtev) - ZVOP - elektronska oblika, enakopravna papirni obliki	- nova zakonodaja lahko določi dodatne zahteve glede informacijske varnosti ali dodatne organizacijske zahteve, kar bi povečalo stroške poslovanja.

3 ANALIZA PANOGE

Zadnjih nekaj let je na trgu zaznati spodaj opisane trende (Mikrocop, 2013):

- obseg obdelav dokumentov po obstoječih pogodbah se zmanjšuje, zato je obseg obdelav dokumentov potrebno povečati z novimi vrstami poslov pri obstoječih naročnikih ter s prodajo storitev obdelav dokumentov novim naročnikom,
- nekateri obstoječi naročniki storitev obdelav dokumentov razmišljajo o uvedbi rešitev za zajem dokumentov na lastnih lokacijah, kar bo v prihodnjem obdobju vplivalo na zmanjšanje prihodkov iz naslova storitev obdelav dokumentov,
- nova povpraševanja naročnikov se nanašajo predvsem na rešitve za podporo upravljanju dokumentov in procesov (delež povpraševanj, ki se nanaša na t. i. late-scan obdelave, se zmanjšuje),
- povečuje se cenovna občutljivost naročnikov na vseh področjih ponudbe rešitev in storitev, še posebej pa na področju obdelav dokumentov,
- beleži se zmanjšanje obsega prodaje strojne opreme za zajem dokumentov ter posledično prodaje servisnih storitev in prodaje rezervnih delov; vendar se ta trend v prihodnjem obdobju lahko obrne navzgor, v kolikor se bodo naročniki v večji meri odločali za zajem dokumentov na lastnih lokacijah,
- upada prodaja rešitev za varno elektronsko hrambo (na lokaciji naročnika), vendar se na drugi strani povečuje prodaja storitev za e-hrambo (storitev v oblaku),
- povečuje se povpraševanje po rešitvah za upravljanje procesov in avtomatizacijo delotoka dokumentov (brezpapirno poslovanje),
- zaradi avtomatizacije procesov se povečuje potreba po zajemu dokumentov in podatkov na začetku poslovnega procesa (npr. zajem podatkov iz prejetih računov),
- v porastu je povpraševanje po svetovalnih storitvah na področju učinkovitega upravljanja dokumentov in poslovnih procesov (npr. analiza upravljanja dokumentov v vložiščih),
- širša uporaba rešitev za e-poslovanje vpliva na povečano povpraševanje za storitvami arhiviranja elektronskih originalov (elektronski plačilni nalogi, elektronski računi, e-obrazci ...).

Težke gospodarske razmere pomenijo tudi konkurenčno bitko za vsakega kupca. Cene so velikokrat na meji rentabilnosti oziroma točke preloma. Največje konkurenčno podjetje je zelo agresivno in poskuša z nizkimi cenami prevzeti tudi velike kupce podjetja J, kar mu trenutno ne uspeva, saj ima podjetje J zelo dobre in korektne odnose z večino velikih

kupcev. S pridobitvijo akreditacije spremljevalnih storitev elektronske hrambe pa bo podjetje tudi konkurenčno v javnem sektorju in si lahko obeta porast prihodkov iz tega segmenta.

3.1 Nevarnosti novih vstopov v segment

Vstop na ta segment ponudbe pomeni velike investicije v IT-infrastrukturo in varnost, zato je možnosti za vstop novih konkurentov relativno majhna. Vendar je vse več malih in srednjih podjetij, ki zagotavljajo minimalne standarde za infrastrukturne storitve za svojo osnovno dejavnost, ki lahko ponujajo po nizki ceni infrastrukturne storitve za majhno dodatno investicijo.

Dejavniki za majhno možnost vstopa novih konkurentov so:

- Visoke investicije v IT infrastrukturo in varnost.
- Ekonomija obsega oziroma nizke prodajne cene storitev obdelav dokumentacije, to je zajema papirnih dokumentov in podatkov v elektronsko obliko.

Dejavniki za srednjo možnost vstopa novih konkurentov so:

- Iskanje novih prihodkov za obstoječo infrastrukturo z minimalnimi dodatnimi investicijami, varnost pa zagotavljajo na minimalni ravni.
- Naročniki storitev vse bolj gledajo na lastne stroške in jim je ob tem bolj pomembna nizka cena storitve kot zagotavljanje visoke ravni varnosti podatkov in dokumentov v oblaku.

Ocenjujem, da je **nevarnost novih vstopov v segment srednja**.

3.2 Rivalstvo med konkurenti

Konkurenca na trgu elektronskih poslovnih procesov in elektronske hrambe dokumentov, zajemu papirnih dokumentov in podatkov je znana. Na posameznih naštetih področjih je nekaj podjetij, ki lahko ponudijo uporabne rešitve za zahteve naročnikov. Podjetja imajo različno programsko in strojno opremo, ki temelji na lastnem razvoju rešitev ali rešitvah priznanih tujih dobaviteljev.

Ključni konkurenti po posameznih prodajnih programih so:

- storitve zajema dokumentov: Mikrografija d.o.o., Mikroprimar d.o.o.,
- storitve zajema podatkov: Mikrografija d.o.o., Cetus d.d., Mikroprimar d.o.o.,

- storitve in rešitve upravljanja dokumentov in procesov ter elektronska hramba dokumentov: Mikrografija d.o.o., Avtenta d.o.o., Mikroprimar d.o.o., Pošta Slovenije d.o.o., ZZI d.o.o.,
- infrastrukturne storitve: Avtenta d.o.o., FMC d.o.o., Pošta Slovenije d.o.o.

Podjetji Mikrografija in Mikroprimar uporabljata politiko nizkih cen. Predvsem podjetje Mikrografija velikokrat ponuja storitve po nižjih cenah, kot so realne, in poskušajo kasneje, ko so že izbran ponudnik, preko dodatnih aneksov doseči cene, ki jim omogočajo normalno poslovanje. Podjetje Avtenta je na področju storitev in rešitev upravljanja dokumentov in procesov v precej višjem cenovnem razredu, a nimajo rešitve za dolgoročno elektronsko hrambo in na določenih področjih sodelujejo s podjetjem J.

Recesija je delno zajela tudi vse ponudnike na omenjenem področju in posamezni ponudniki, ki so izgubili enega ali več večjih kupcev, že ponujajo nenavadno nizke cene za svoje storitve, saj imajo presežne zmogljivosti. Informacije so bile pridobljene pri kupcih, kjer so odpiranja ponudb javna vsem ponudnikom (npr. Javna naročila). Konkurenca je razpršena po vsej Sloveniji, še največ konkurentov je na območju osrednje Slovenije. Vendar pa lokacija ponudnika storitev v panogi ni velika konkurenčna prednost. V primeru poznega zajema (angl. *late scan*) se sicer povečajo stroški prevoza iz lokacije kupca na lokacijo izvajalca, a so v primerjavi s celotnim stroškom obdelave v večini primerov minimalni. V primeru čedalje pogostejše oblike obdelav, to je skeniranja na začetku poslovnega procesa (angl. *early scan*): ob nastanku dokumenta ali ob prihodu dokumenta v podjetje pa oddaljenost ne pomeni dodatnih stroškov poslovanja, saj naročniki sami skenirajo dokumente in jih preko varne internetne povezave pošljejo v nadaljnjo obdelavo in hrambo v elektronski arhiv k zunanjemu izvajalcu.

Ocenjujem, da je **rivalstvo med konkurenti visoko**, čeprav je konkurence sorazmerno malo, a se z njimi pogosto srečujemo na trgu.

3.3 Pogajalska moč kupcev

Struktura kupcev podjetja¹ po področjih delovanja je zelo razširjena. Kot zanesljiv partner podjetje sodeluje z organizacijami s področja finančnih storitev, bančništva, zavarovalništva, farmacije in zdravstva, javne uprave, telekomunikacij, trgovine, energetike, logistike, transporta ter mnogih drugih dejavnosti.

Pogajalska moč kupcev se lahko ocenjuje preko merjenja zadovoljstva kupcev, ki se opravi enkrat letno in preko pogajanj glede prodajnih cen pri posameznih ključnih kupcih. Pomembna je struktura kupcev po prihodkih. Največji kupec ima v zadnjih nekaj letih preko 25 % delež vseh prihodkov podjetja. Delež prihodkov največjih petih kupcev pa je kar 50 % (Mikrocop, 2014). Odvisnost od največjih kupcev se je v zadnjih letih zmanjšala,

¹ Zaradi podpisane pogodbe o varovanju poslovnih skrivnosti niso prikazani nazivi kupcev.

kar je dober kazalec, vendar je odvisnost od največjih kupcev še vedno visoka. Kupci so s storitvami podjetja na osnovi letnih preverjanj zadovoljni in zaključek bi lahko bil, da je pogajalska moč manjših kupcev sorazmerno majhna, a je seveda vedno prisoten pritisk na prodajne cene. Ker se pridobi 50 % prihodkov podjetja od petih ali šestih večjih kupcev, je pogajalska moč slednjih visoka. Njihova pogajalska moč se zmanjšuje zaradi dolgotrajnega sodelovanja in zaupanja ter velikih stroškov, ki bi bili potrebni, če bi kupec želel zamenjati ponudnika storitev.

Ocenjujem, da je **skupna pogajalska moč vseh kupcev podjetja srednja.**

3.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Podjetje ima tako tuje kot slovenske dobavitelje, z večino pa je razvilo dolgoročni partnerski odnos. Vsekakor ni dovolj, da so odnosi dobri, vse bolj je partnerstvo odvisno od ustvarjenega prometa in pritiski o povečanju ali vsaj ohranjanju prometa iz prejšnjih let so vse večji.

Čeprav tuji dobavitelji v večini primerov nimajo interesa, da bi sami poslovali s končnimi kupci v tej regiji, obstaja možnost, da izberejo nove partnerje na območju Slovenije. Zato je potrebno biti tržno zelo aktiven in tako prepričati dobavitelje, da je prodaja v manjšem obsegu kot prejšnja leta predvsem odraz splošne krize in podjetje deluje aktivno na posameznih prodajnih programih.

Slovenski dobavitelji so v veliki večini dolgoletni partnerji podjetja, vendar je ponudba na trgu zelo velika, zato morebitna zamenjava posameznega dobavitelja za podjetje ne pomeni večjih pretresov za poslovanje.

Iz tega je razvidno, da je pogajalska moč tujih dobaviteljev podjetja srednja, pogajalska moč slovenskih dobaviteljev pa nizka. Ker so bolj pomembni tuji dobavitelji, velja ocena, da je **skupna pogajalska moč dobaviteljev podjetja srednja.**

3.5 Substituti

Pri kupcih je veliko povpraševanja po rešitvah, ki omogočajo elektronske poslovne procese in elektronsko arhiviranje dokumentov. Kupci se lahko odločajo za hrambo dokumentov v papirni obliki v celotnem zakonsko določenem obdobju v lastnih prostorih, pri ponudnikih ali pa se odločajo za preizkušeno arhiviranje na mikrofilmu. Ker podjetje J ponuja tudi vse tradicionalne načine arhiviranja, ni velike nevarnosti s strani substitutov, morda edino v cenovnem boju ponudnikov teh storitev. Ker pa veliko podjetij še vedno uporablja svoje prostore in infrastrukturo, lahko ocenimo **srednjo razpoložljivost substitutov.**

V tabeli 3 je zapisana zbirna ocena privlačnosti panoge za leto 2014.

Tabela 3: Zbirna ocena privlačnosti panoge za leto 2014

	Privlačnost panoge 2014		
	nizka	srednja	visoka
Kandidati za vstop		x	
Pogajalska moč kupcev		x	
Pogajalska moč dobaviteljev		x	
Razpoložljivost substitutov		x	
Rivalstvo med konkurenti			x
Skupaj	0	4	1

4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA

Pri finančnem delu strateške analize poslovanja so bili uporabljeni javni podatki Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) za leta 2011, 2012 in 2013. Nefinančna analiza je bila narejena na osnovi opravljenih intervjujev z vodstvom, lastniki in ključnimi zaposlenimi podjetja ter z neformalnimi informacijami znotraj podjetja. Analize zadovoljstva zaposlenih podjetje ni opravilo že nekaj let.

Ponudba podjetja J temelji na lastni programski rešitvi za elektronsko arhiviranje, ki je plod dolgoletnega razvoja in sodelovanja z dolgoletnimi naročniki. Izpolnjuje vse zahteve zakonodaje (ZVDAGA, Ur.l. RS, št. 30/2006). Programska oprema je akreditirana s strani Arhiva Republike Slovenije.

Kot dolgoletni partner, pooblaščen prodajalec in servis podjetja Kodak, vodilnega svetovnega ponudnika vrhunske strojne opreme za pretvorbo papirnih dokumentov v elektronsko obliko, zagotavlja podjetje široko ponudbo strojne opreme za pretvorbo papirnih dokumentov v elektronsko obliko (skeniranje) za vse segmente uporabe, od osebnih, oddelčnih, do produkcijskih modelov skenerjev. Podjetje je tudi partner podjetja Kofax, proizvajalca programske opreme za zajem dokumentov in podatkov iz papirnih dokumentov.

Podjetje razvija napredne rešitve za upravljanje dokumentov in avtomatizacijo poslovnih procesov na programski platformi Skelta Business Process Management (BPM) and Workflow Software, ki je nadgrajena z lastno rešitvijo, portalom Brezpapirja.si.

4.1 Finančna analiza

Skupni prihodki podjetja so se v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 povečali za 11,77 %. Čisti prihodki iz prodaje za leto 2013 so bili 5.327.806 € (Mikrocop, 2014), kar pomeni rast za 17,4 %. Konkurenčno podjetje ima v primerjavi z obravnavanim podjetjem v letu 2013 rast prihodkov za 22,19 %.

V letu 2013 so se **odhodki** povečali za 8,14 %, pri konkurenčnem podjetju pa so se povečali za 15,84 %.

V letu 2013 se je **produktivnost** povečala za 17,12 %, kar je posledica povečanja celotnih prihodkov in znižanja števila zaposlenih (v povprečju za skoraj 5 %).

V letu 2012 se je **dobičkonosnost** podjetja zvišala za kar 211,44 %, v letu 2013 pa še za 72,17 % in je znašala 6,8 %.

Ekonomičnost se je v poslovnem letu 2012 povečala za 1,69 %, v letu 2013 pa še za 2,91 %. Kazalnik je v zadnjih dveh letih večji od 1, kar pomeni, da je podjetje zadnji dve leti poslovalo ekonomično.

Stopnja kapitalizacije se je v letu 2011 znižala za 51,72 % predvsem zaradi velike investicije v nakup lastniških poslovnih prostorov. V letu 2012 se je zvišala za 10,98 % zaradi znižanja dolga za 0,29% in zvišanja kapitala za 11,09%. V letu 2013 pa se je stopnja kapitalizacije zvišala še za 20,58 % in znaša 17 %. Stopnja kapitalizacije je nizka, kar je za podjetje neugodno. Stopnja kapitalizacije je pri konkurenčnem podjetju v letu 2012 znašala 39 %, v letu 2013 pa 41,3 %.

Podjetje je v letu 2011 povečalo financiranje z dolgom kar za 147,18 %, **stopnja zadolženosti** pa se je povečala za 18,60 %. V letu 2012 se je ta znižala za 1,61 %, v letu 2013 pa še za 3,4 %. Zniževanje stopnje zadolženosti je posledica odplačevanja kreditov in povečevanja kapitala na račun ustvarjenega dobička. Razmerje je neugodno, saj banke ocenjujejo, da je podjetje prezadolženo, kar pomeni težje pridobivanje novih kreditiranj tudi za potencialno uspešne projekte, pokrite s podpisanimi pogodbami.

Finančni vzvod se je v letu 2012 v primerjavi z letom 2011 zmanjšal in je znašal 6,06. V letu 2013 se je glede na leto 2012 še zmanjšal in je znašal 4,85. To vse kaže na neugodno razmerje med dolžniškim in lastniškim kapitalom, a se situacija počasi izboljšuje. Pri konkurenčnem podjetju je slika povsem drugačna. Finančni vzvod je v letu 2012 znašal 1,57, v letu 2013 se je še zmanjšal in je znašal 1,42, kar mu omogoča lažje zadolževanje, v kolikor so tudi drugi pogoji ugodni.

Zadnja leta je **dobičkonosnost sredstev** v podjetju nizka, a je v obravnavanem obdobju vedno pozitivna. Dobiček se je v letu 2012 v primerjavi z letom 2011 precej povečal, zato se je dobičkonosnost sredstev v tem obdobju povečala za 123,16 %. V letu 2013 pa se je dobiček v primerjavi z letom 2012 še povečal in je presegel dobiček iz leta 2012 za več kot dvakrat, a je dobičkonosnost sredstev še vedno nizka zaradi velikega povečanja sredstev.

Dobičkonosnost kapitala se je v letu 2012 povečala za 12,03 %, v letu 2013 pa za 74,32 % in znašala solidnih 19 %.

Kratkoročni koeficient likvidnosti se je v letu 2012 glede na leto 2011 znižal in znaša 0,33, kar je bistveno pod priporočeno vrednostjo 2. V letu 2013 se je v primerjavi z letom 2012 nekoliko zvišal in znaša 0,38. To pomeni, da podjetje v letih 2012 in 2013 ni bilo sposobno pokriti kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi sredstvi. Tudi pri konkurenčnem podjetju v obravnavanih obdobjih ne morejo pokriti kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, saj je bil leta 2012 kratkoročni koeficient likvidnosti 0,76, leta 2013 pa 0,88.

Podrobnejši izračuni finančnih kazalcev so zapisani v Prilogi 1.

4.2 Nefinančna analiza

4.2.1 Vidik kupcev

Pred več kot desetimi leti so kupci podjetja J v večini primerov zajemali dokumente na mikrofilm v lastnih centrih in so zato potrebovali lastno strojno in programsko opremo, podjetje J pa je zagotavljalo kakovostno vzdrževanje te opreme. V preteklih desetih letih pa so se večji kupci podjetja J, predvsem podjetja v finančnem sektorju, večinoma odločala za zunanje izvajanje digitalizacije. Trenutno je bolj pomembno, da se dokumenti pretvorijo v digitalno obliko na začetku poslovnega procesa in v elektronski obliki potujejo po podjetju, zato se je trend obrnil in se kupci vse bolj pogosto odločajo za lastno skeniranje dokumentov na vhodu v podjetje ali ob samem nastanku dokumenta (angl. *early scan*). Zato podjetje J beleži padec obdelave dokumentov in bo potrebno nadomestiti prihodek z obdelavami za nove kupce. Seveda se pojavi tudi priložnost prodaje strojne in programske opreme kupcem, a gre za enkratne posle z nizko dodano vrednostjo, saj je na področju prodaje strojne in programske opreme huda konkurenca.

Seveda je pomembno, kako so s kakovostjo storitev zadovoljni kupci, zato se vsako leto izvede obširna anketa zadovoljstva kupcev, ki kaže na porast zadovoljstva kupcev. Po anketi za leto 2013, opravljeni v začetku leta 2014, je bilo z medsebojnim sodelovanjem zelo zadovoljnih in zadovoljnih kar 89 % kupcev, kar je za dve odstotni točki bolje kot leto prej. S kakovostjo produktov in storitev pa je delež zelo zadovoljnih in zadovoljnih 86 % kupcev (Mikrocop, 2013).

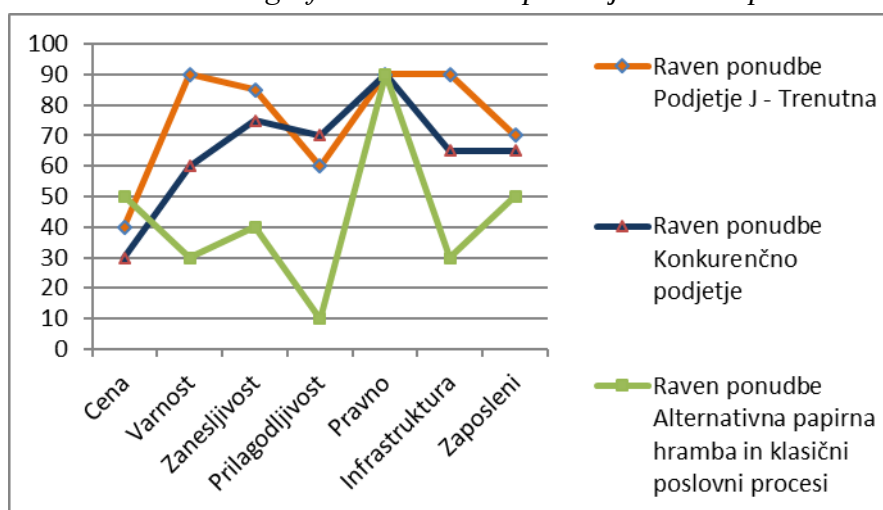
4.2.2 Vidik konkurence

Podjetje J oglašuje le občasno v specializiranih revijah in je manj aktivno na trgu kot konkurenčna podjetja. Prav tako sorazmerno malo vlaga v raziskavo trga in konkurence.

Slika 3 prikazuje strateški grafikon s primerjavo ravni ponudbe podjetja J s konkurenčnim podjetjem Mikrografija in alternativno hrambo dokumentov v papirni obliki ali klasičnih poslovnih procesih. Ponudbene cene podjetja J so v primerjavi s konkurenčnim podjetjem nekoliko višje, a vseeno nekaj nižje od alternativne oblike poslovanja. Varnost storitev, ki

jih ponuja podjetje J, je na precej višjem nivoju od konkurence, tudi zanesljivost delovanja storitev je na visokem nivoju. Prilagodljivost ponudbe podjetja bi bila lahko višja in ocenjujem, da konkurenčno podjetje, ki nima lastne rešitve in ponuja preizkušene rešitve zunanjih ponudnikov, lažje prilagaja rešitev končnim uporabnikom. Infrastruktura podjetja J, na kateri se izvajajo storitve, so na višjem nivoju kot pri konkurenci ali alternativni ponudbi. Zaposleni so ključni pri storitvenih dejavnostih in v podjetju J je sodelovanje s strankami solidno, a so možnosti izboljšanja še velike. »Res pa je, da sem prišel pred kratkim in takoj dojel, da je podjetje zato tako uspešno, ker ima dobre ljudi na vseh delovnih mestih. Nihče ne more ničesar storiti sam, niti direktor!« pravi Tomaž Lanišek, direktor podjetja Knauf Insulation (Šubic, 2013, str. 25).

Slika 3: Strateški grafikon – trenutna primerjava ravni ponudbe



4.2.3 Vidik zaposlenih

Na osnovi opravljenih intervjujev s ključnimi zaposlenimi in lastniki ter neformalnih razgovorov je zaznati, da vzdušje v podjetju ni najboljše zaradi sorazmerno nizkih plač večine zaposlenih in dejstva, da je variabilno nagrajevanje urejeno le v oddelkih prodaje in delno tudi na oddelku obdelav. Projektno nagrajevanje je sicer omogočeno na ostalih oddelkih, a ni določenih pravil, ki bi jasno in pregledno določala kriterije in višino nagrad. S transparentnim variabilnim nagrajevanjem za vse zaposlene bi se stanje lahko bistveno izboljšalo.

»Sodobna ekonomija je prinesla tudi obveznost merjenja kakovosti nevidnega – to je odnosov.« (Faganelj, 2013, str. 11).

4.2.4 Vidik notranjih poslovnih procesov

Notranje poslovne procese v večini določajo zakonodaja ali interni predpisi (notranja pravila, standarda ISO 9001 in ISO 27001). Veliko poslovnih procesov je informatiziranih in se jih vodi brezpapirno v elektronski obliki. Orodja, ki omogočajo elektronske poslovne procese, omogočajo izboljšave, ki bi olajšale delo večini zaposlenih. Poslovni

informacijski sistem vsebuje parcialne rešitve, ki v večini primerov niso integrirane med seboj, in je potrebno ročno prenašati podatke iz enega v drug sistem. Tak primer je npr. obračun storitev, ki ne poteka avtomatično, podatki za obračun se zbirajo ročno, zato prihaja do napak in se porabi veliko časa, ki bi ga lahko porabili za osnovno dejavnost.

Ker se vodstvo zaveda, da je kakovost pomemben dejavnik v poslovanju podjetja, podjetje deluje v skladu s sistemom vodenja kakovosti ISO 9001:2008 in standarda za vodenje varovanja informacij ISO/IEC 27001. Prav tako ima podjetje sprejeta notranja pravila, ki so potrjena s strani Arhiva Republike Slovenije. Notranja pravila se nanašajo na izvajanje storitev zajema in pretvorbe v digitalno obliko ter elektronske hrambe v digitalni obliki za dokumentarno in arhivsko gradivo. Pri Arhivu Republike Slovenije je podjetje v letu 2008 prejelo tudi akreditacijo programske opreme za dolgoročno elektronsko hrambo dokumentarnega gradiva InDoc RMS, ki je plod lastnega razvoja. V začetku leta 2014 je podjetje pridobilo akreditacijo storitev hrambe in spremljevalnih storitev, kar bo omogočilo pridobivanje novih kupcev s področja javne uprave.

5 SWOT ANALIZA

SWOT analiza (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats) celovito ovrednoti prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Je pomembna za poslovanje, saj pomaga pri odločitvah, ki vodijo do zastavljenih operativnih in strateških ciljev.

V tabeli 4 je prikazana SWOT analiza podjetja J.

Tabela 4: SWOT analiza podjetja J

PREDNOSTI	SLABOSTI
• 38-letna tradicija poslovanja in dober ugled podjetja • Pridobljeno zaupanje strank • Infrastruktura za varno e-poslovanje in varno dolgoročno e-hrambo • Tržna prepoznavnost • Celovito razumevanje procesov zajema, upravljanja in arhiviranja dokumentov in podatkov • Izdelane rešitve za upravljanje elektronskega upravljanja z dokumenti in podatki • Poslovanje po standardih kakovosti ISO 9001:2008 in standardih varovanja informacij ISO 27001:2005	• Nenatančno opredeljena vizija in strategija podjetja ter pomanjkljivo opredeljena strategija razvoja • Majhna ponovljivost projektov • Omejeno število izkušenih nosilcev za kompleksne projekte. • Sistem variabilnega nagrajevanja ne zajema vseh zaposlenih • Premajhen obseg oglaševanja • Sorazmerno velika odvisnost od velikih kupcev • Premalo sredstev za raziskave trga in konkurence • Dolgi časi od zaznane priložnosti do implementacije rešitev in zaključka posla

se nadaljuje

nadaljevanje

Sodobno zasnovan poslovni objekt, namenjen najzahtevnejšim uporabnikom s področja informacijske dejavnosti Varni podatkovni center (najvišji nivo varnosti podatkov in dostopov)	Težavno financiranje prodajnih projektov zaradi slabe likvidnosti in visoke zadolženosti podjetja
PRILOŽNOST - Vstop na tuje trge EU, možnost povečanja prihodkov z novimi obdelavami in prodajo programske opreme za el. hrambo zaradi nižjih stroškov dela - Povečanje števila večjih kupcev v Sloveniji s povečanim obsegom oglaševanja in s tem pridobiti možnost povečanja novih kupcev - Poiskati nove prodajne kanale preko integracij z drugimi poslovnimi rešitvami, npr. MS SharePoint, in s tem pridobiti možnost povečanja novih kupcev - Prepoznati nove poslovne potrebe strank in jih s pomočjo novih tehnologij tudi znati učinkovito ponuditi trgu in s tem pridobiti možnost povečanja števila novih kupcev	NEVARNOSTI - Spremenjene potrebe strank, npr. lastno izvajanje obdelav namesto zunanega - Nižje cene podobnih storitev in rešitev pri konkurentih - Sprememba zakonodaje na področju elektronske hrambe dokumentov - Vstop novih konkurentov na trg - Slabe ekonomske razmere in negotovost

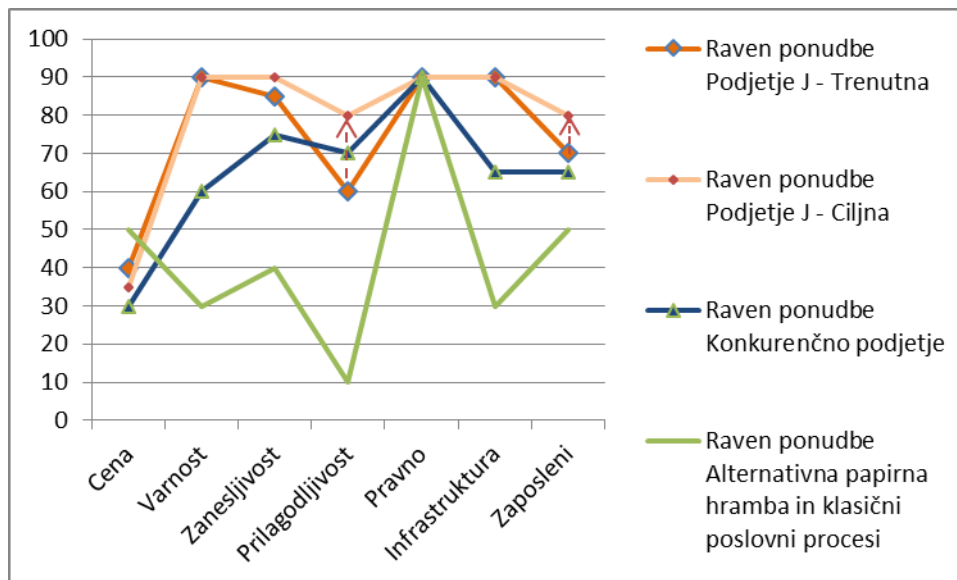
6 OPREDELITEV POTENCIALNE KONKURENČNE PREDNOSTI

Trenutne konkurenčne prednosti podjetja J so naslednje:

- Varnost na področju informacijske infrastrukture. Kljub nekaj višjim prodajnim cenam podjetje zagotavlja visok nivo storitev, kar zahteva visoka vlaganja. Za večino večjih podjetij je informacijska varnost eden od najpomembnejših odločitvenih faktorjev.
- Dolgoletna zanesljivost in celovitost storitev, ki se izvajajo v okvirih zakonodaje in standardih kakovosti ISO 9001:2008 in varovanja informacij ISO 27001:2005, kar pomeni zaupanje in zadovoljstvo naročnikov.
- Zaposleni: dober odnos do strank, strokovnost, znanje.

Slika 4 – Strateški grafikon s krivuljami vrednosti prikazuje trenutno in ciljno raven ponudbe podjetja J v primerjavi s konkurenčnim podjetjem Mikrografija in substitutom papirna hramba in klasični poslovni procesi.

Slika 4: Strateški grafikon – ciljna primerjava ravni ponudbe



Po Porterju so viri konkurenčne prednosti v diferenciaciji. Varnost, zanesljivost in infrastruktura so konkurenčne prednosti podjetja J, konkurenčno podjetje Mikrografija ima prednost le pri nižji ceni in pri boljši prilagodljivosti rešitev. Cena substituta je na področju hrambe papirne dokumentacije sicer nižja od elektronske hrambe, a elektronski poslovni procesi prinesejo bistvene prihranke v primerjavi s klasičnimi poslovnimi procesi, zato je skupna cena hrambe in poslovnih procesov pri substitutu višja od cene storitev podjetja J.

S povečanim vlaganjem v izobraževanje, spodbujanjem izboljšav, prenosom odgovornosti na nižje nivoje podjetja in izboljšanjem vrednot bi ob sorazmerno majhnih stroških lahko izboljšali zadovoljstvo zaposlenih in izboljšali prilagodljivost storitev in rešitev. Vse to bi povečalo konkurenčno prednost, posledično pa bi pomenilo višje prihodke in nižje stroške podjetja. »Vključenost zaposlenih na vseh nivojih je ključna za vzdušje, ki vlada v podjetju. Tako tisti v razvoju kot tisti v podpori so ves čas vključeni in obveščeni o vsem, vsi sodelujejo pri inovacijah in izboljšavah«, pravi Bojana Korošec, ki v podjetju Špica skrbi za kadrovske zadeve (Božič, 2012 b).

7 OPREDELITEV POSLANSTVA IN VIZIJE

Poslanstvo na splošno opisuje namen oziroma smisel obstoja podjetja kot temelj ravnanja vodstva podjetja in zaposlenih, opredeljuje odgovornost podjetja do vseh deležnikov: zaposlenih, lastnikov, kupcev, poslovnih partnerjev in širše družbe.

Predlog novega poslanstva podjetja: »Z inovativnostjo in znanjem rešujemo sodobne izzive naročnikov in jim omogočamo prehod v brezpapirno prihodnost. Ustvarjamo okolje, v

katerem omogočamo osebno rast vsakega posameznika v podjetju ter ohranjamo maksimalno odgovornost do naročnikov, zaposlenih, okolja in lastnikov.«

Vizija pomeni opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti podjetja, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v njegovem okolju. (Pučko, 2008, str. 19).

Predlog nove vizije podjetja: »Leta 2019 bomo prepoznavni kot zanesljiv, strokoven in inovativen ponudnik informacijskih storitev za podporo brezpapirnemu poslovanju na področju Adriatic regije in Evropske unije.«

8 RAZVIJANJE STRATEGIJE

Strategijo lahko razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta doseči strateške cilje, če bo uresničena. V tem smislu vsebuje strategija množico izvedenih ciljev in poslovnih politik, kar pomeni določene omejitve za prihodnje poslovno odločanje ali naša določena poslovna pravila v to odločanje (Pučko, 2008, str. 88).

Za razvijanje strategije po metodologiji uravnoveženega sistema kazalnikov (angl., *Balance scorecard*) 3. generacije se oblikujejo kazalci za štiri glavne vidike:

- finančni vidik,
- vidik kupcev in trgov,
- vidik notranjih poslovnih procesov,
- vidik učenja in rasti.

Vizija oziroma željeno stanje v prihodnosti se pripravi za prihodnjih pet let, strategijo in strateške cilje pa za obdobje treh let. Seveda je potrebno sproti pregledovati uresničene merljive cilje, jih primerjati z načrtovanimi in jih po potrebi prilagajati spremembam v podjetju in poslovnem okolju.

Kot omenjajo Andersen, Cobbold, & Lawrie (2009, str. 2), je raziskava pokazala, da je velika verjetnost, da stopnja strateškega načrtovanja neposredno vpliva na uspešnost poslovanja in vrednotenja podjetij.

Za pripravo vizije in poslovne strategije podjetja sem opravil intervjuje z vodstvom podjetja (direktor podjetja, pomočnik direktorja, direktor prodaje in direktor informatike), z lastniki (večinski lastnik in manjšinski lastnik) ter s ključnimi zaposlenimi (vodja razvoja, vodja splošnih zadev, zaposleni s kompetencami in izkušnjami). Na osnovi

odgovorov sem zapisal trenutne ključne konkurenčne prednosti in tiste, ki bi bile to lahko v prihodnosti, in razvil prihodnjo poslovno strategijo podjetja.

V prilogi 2 so zapisana vprašanja za strukturiran pogovor oziroma intervju.

Strategija podjetja J je razvita iz razširjene vizije podjetja, kar opredeljuje opis podjetja v prihodnosti v časovnem obdobju petih let. Seveda se ta vizija ne sme mešati z vizijo podjetja, ki je zapisana v enem stavku, saj se slednja uporablja za komunikacijo z zunanjimi in notranjimi ciljnim javnostmi, razširjena vizija pa je managersko orodje za razvijanje strateških ciljev za naslednja tri leta.

Tabela 5: Širši zapis vizije podjetja J za leto 2019

FINANČNI VIDIK	VIDIK KUPCEV IN TRGOV
• Dobiček poslovanja v višini 10 % prihodkov. • Dobičkonosnost kapitala je 10 % letno. • Prihodki iz poslovanja se višajo z letno rastjo za 10 %. • Stopnja zadolženosti je manjša od 70 %, stroški poslovanja so vsako leto za 5 % manjši.	• Število reklamacij je vsako leto manjše za 15 %. • Elementa konkurenčne prednosti sta sodobna informacijska tehnologija in varnost. • Prisotni smo na trgih EU, predvsem v nemško govorečih državah. • Delež prihodkov novih kupcev je vsako leto večji za 5 %.
NOTRANJI POSLOVNI PROCESI	UČENJE IN RAST
• Vsaj 5 % povečanje števila izboljšav glede na prejšnje leto. • Ponovljivost projektov je večja za 10 % letno. • Izvedba akreditacije spremljevalnih storitev (100 %). • Podjetje deluje v skladu s standardi ISO 9001 in ISO 27001.	• Vrhunska informacijska tehnologija. • Vsi zaposleni so vključeni v variabilni sistem nagrajevanja. • Strokovna izobraževanje zaposlenih za specializirana znanja na področju arhiviranja dokumentov, 100 % pridobivanje kreditnih točk. • Večji prenos odgovornosti na nižje nivoje za 10 % letno. • Spodbujanje pogleda »out of the box«, vsaj 5 novih izboljšav letno. • 90 % zaposlenih je zadovoljnih.

Prioritetno bi se usmerili na zagotovitev variabilnega nagrajevanja za vse zaposlene, kar bi pomenilo višje zadovoljstvo zaposlenih ter spodbujanje inovacij in izboljšav. S tem bi se zmanjšalo število incidentov in reklamacij, posledično bi se zmanjšali tudi poslovni stroški. Med prioritete bi izpostavil tudi širjenje ponudbe na trge EU. Pripraviti bi morali širšo analizo zadovoljstva zaposlenih, še boljše bi bilo sodelovati v kakšni širši priznani raziskavi, na primer pri medijsko-raziskovalnem projektu Zlata nit, ki so ga zasnovali pri

časniku Dnevnik z ekonomskimi in kadrovskimi strokovnjaki Univerze v Ljubljani, častni pokrovitelj je Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije (Zlata nit, 2014). »Rezultati raziskave logično kažejo, da so zaposlenim prijazna podjetja tržno uspešnejša in inovativnejša, česar se v glavnem zavedamo, v praksi pa je marsikje precej drugače,« pravi Danica Purg, direktorica IECD – poslovne šole Bled (Petkovšek Štakul, 2014, str. 1). »Krise nas silijo k temu, da smo racionalnejši, bolj inventivni. A hkrati se potem vedno zdrznemo – zakaj nečesa tako optimalneje nismo počeli že prej!?« pravi Dag Kranj, član uprave podjetja Bisol (Petkovšek Štakul, 2013, str. 9).

8.1 Strateški cilji podjetja

Na podlagi poslanstva, razširjene vizije, SWOT analize ter konkurenčnih prednosti so strateške aktivnosti povezane s strateškimi cilji notranje rasti in razvoja ter strategijo diferenciacije, saj strategija stroškovne učinkovitosti ne bi bila primerna zaradi visokih vlaganj podjetja v informacijsko in fizično varnost.

Strategija je razvita na osnovi diferenciacije, saj poslovanje podjetja temelji na dolgi tradiciji, visoki zanesljivosti in kakovosti storitev, inovacijski usmerjenosti in intenzivnem razvoju. Cena storitev in produktov zato ni glavno merilo za izbiro, saj kupci cenijo varnost, kakovost, prilagodljivost, zanesljivost, znanje in reference.

Za strategijo diferenciacije podjetje izpolnjuje večino pogojev, kot jih omenja Pučko (2008, str. 122):

- uveljavljenost blagovne znamke (na slovenskem trgu in trgu Adria regije),
- dober dizajn in dolga tradicija,
- pozitivna podoba o kakovosti storitve,
- dobra servisna služba,
- nadpovprečna tehnološka raven,
- sposobnost doseganja kratkih rokov dobav in izvedbe,
- intenzivno raziskovanje in razvijanje novih proizvodov in storitev,
- inovacijska usmerjenost (velik poudarek v prihodnjih letih).

»Biti drugačen in hkrati odličen v vsem, kar delaš, to je zame pravi izziv,« pravi direktor in lastnik podjetja Franci Pliberšek, direktor MIK Celje (Savič, 2009 b, str. 46).

Kot glavni konkurenčni prednosti sta se izpostavili informacijska in fizična varnost ter zaposleni v podjetju, zato se strateški cilji usmerjajo predvsem k vzdrževanju varnosti z

vsemer potrebnimi standardi ter izboljšanju zadovoljstva zaposlenih, kar vodi do večje odgovornosti, zmanjšanja napak pri delu ter povečanju produktivnosti in s tem povečanju prihodkov in zmanjšanju stroškov.

Ker je informacijska in fizična varnost že vzpostavljena in je potrebno vzdrževati visok nivo tudi v prihodnje, so strateški cilji bolj usmerjeni v zaposlene, saj so ravno zaposleni gonilo razvoja z izboljšavami in inovacijami.

Ker so zadovoljni zaposleni bolj pripravljeni s predlogi za izboljšave in inovacije sodelovati pri razvoju produktov in storitev, je strateški cilj izboljšati zadovoljstvo zaposlenih vsaj za 30 %. »Imamo namreč tudi organizacijske, metodološke, upravljalne in druge inovacije.« (Glaner, 2012, str. 15).

K izboljšanju zadovoljstva zaposlenih bi pripomogli z variabilnim nagrajevanjem za vsa delovna mesta v podjetju, strokovnim in formalnim (participacija podjetja za izobraževanje ob delu) izobraževanjem zaposlenih, s spodbujanjem izboljšav in inovacij (vsaj 5 izboljšav in inovacij letno) ter večjim prenosom odgovornosti na nižje hierarhične ravni (opolnomočenje). »Če želite imeti v Sloveniji nova delovna mesta, ki ustvarjajo dodano vrednost, morate spremeniti način ravnanja z zaposlenimi. Ti morajo začeti sprejemati odločitve, morajo imeti svobodo za kreativno delo,« pravi Lars Kolind (Hočevar, 2013, str. 21). »Zaposlenim so podelili več pooblastil, da se lahko hitreje odzivajo na želje strank in druge izzive.« (Savič, 2009 a, str. 43)

Vodstvo podjetja se mora truditi tudi za izboljšanje vrednot in kulture podjetja. »V storitveni panogi je največja notranja rezerva podjetij pohvala nadrejenega,« pravi Nataša Tovornik, trenerka in svetovalka (Kosec, 2013, str. 10).

Vodstvo podjetja, lastniki in vsi zaposleni se morajo zavedati, da je pridobivanje sredstev z zadolževanjem izredno težko pri tako visoki stopnji zadolženosti podjetja, zato je lahko vir financiranja predvsem dobro poslovanje podjetja, preneseni dobiček iz prejšnjih let ter morebitna dokapitalizacija.

Strategija podjetja temelji na povečanju prihodkov iz poslovanja, zmanjšanju stroškov z glavnim ciljem, da se ohrani dobičkonosnost na 10 % letno, kar bo omogočilo zmanjšanje stopnje zadolženosti, ki je največja ovira pri poslovanju podjetja. Poslovanje podjetja je namreč pozitivno in dobičkonosno, a zaradi visoke stopnje zadolženosti podjetje težko dobi svež kapital v obliki dolga za financiranje posameznih projektov, če pa ga dobi, je strošek dolga visok.

Povečanje poslovnih prihodkov bo podjetje ustvarilo predvsem s pridobivanjem novih kupcev s pomočjo širitve na trge EU, akreditacijo spremljevalnih storitev, ki bo omogočala poslovanje z javnimi ustanovami, z vključevanjem novih tehnologij, ohranjanjem vrhunske informacijske in fizične varnosti, poslovanjem v skladu s pridobljenimi standardi ISO 9001 in ISO 27001 ter s povečanjem zadovoljstva zaposlenih.

Znižanje stroškov poslovanja bo podjetje uresničilo s povečanjem zadovoljstva zaposlenih in s tem zmanjšanjem števila reklamacij. S spodbujanjem izboljšav in inovacij se bo omogočilo izboljšave poslovnih procesov in povečanje produktivnosti. Z vpeljavo nove informacijske tehnologije se bo zmanjšalo stroške vzdrževanja strojne in programske opreme in prav tako se bo povečala produktivnost.

Največja konkurenčna prednost podjetja je bila in bo tudi v prihodnje informacijska in fizična varnost, veliko pa se lahko pridobi s povečanjem zadovoljstva zaposlenih, ki so ključni v storitvenih podjetjih. To bi lahko dosegli z večjim prenosom odgovornosti na nižje nivoje, izboljšanjem vrednot in z variabilnim nagrajevanjem za vse zaposlene. »Za prihodnost podjetja je danes ključen intelektualni kapital,« pravi Štefan Bertoncelj, direktor podjetja Domel Holding (Božič, 2013 c, stran 12).

Tabela 6: Strateške aktivnosti in rezultati

STRATEŠKE AKTIVNOSTI	STRATEŠKI REZULTATI
Širitev na trge EU; raziskava avstrijskega trga, vzpostavitev storitve.	Prihodki v prvem letu naj bi presegli 50.000€ in se bodo povečali na 1/10 vseh prihodkov podjetja v tretjem letu.
V prvem letu akreditacija spremljevalnih storitev po ZVDAGA, naslednja leta vzdrževanje akreditacije.	Pridobivanje novih kupcev v javni upravi v višini 5 % skupnih prihodkov, poslovanje v skladu z zahtevami.
Vzdrževanje standardov kakovosti ISO 9001 in informacijske varnosti ISO 270001.	Večje zaupanje novih kupcev za 20%, poslovanje skladno s standardi.
Vključevanje nove informacijske tehnologije, nova strojna in programska oprema.	Zmanjšati stroške informacijske tehnologije za 3 % letno.
Spodbujanje zaposlenih za izboljšave poslovnih procesov.	Povečati število izboljšav poslovnih procesov za 15 %.
Izboljšati prilagodljivosti IT storitev in izvedbo projektov.	Zmanjšanje IT stroškov za 3 %, povečanje ponovljivosti projektov za 30 %.
Avtomatizacija procesa obračuna in zmanjšanje števila informacijskih sistemov vodenja posameznih procesov.	Zmanjšanje stroškov za mesečne obračune storitev z avtomatizacijo procesa obračuna za 25 % in zmanjšanje števila informacijskih sistemov za vodenje posameznih procesov za 25 %.

se nadaljuje

nadaljevanje

Povečevati zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem, prenosom odgovornosti na nižje hierarhične ravni, izboljšavo poslovnih procesov ter s spodbujanjem izboljšav in inovacij.	Povečanje zadovoljstva zaposlenih za 30 %, zmanjševanje števila reklamacij za 15 % letno.
Zmanjšati število reklamacij, zmanjšati stroške obračunov, izboljšanje poslovnih procesov in zmanjšanje stroškov za informacijsko tehnologijo.	Zmanjšanje stroškov poslovanja za 5 % v treh letih.
Ohranjati informacijsko in fizično varnost, vključevati nove tehnologije, akreditacija storitev in standardi ISO 9001 in ISO 27001, širitev na trge EU.	Povečanje števila novih kupcev za 20 %. Povečanje prihodkov novih kupcev za 15 %.
Ohranjati informacijsko in fizično varnost, vključevati nove tehnologije, akreditacija storitev in standardi ISO 9001 in ISO 27001, širitev na trge EU, povečanje zaupanja novih kupcev.	Povečanje prihodkov iz poslovanja vsako leto za 10 %.
Povečanje števila novih kupcev zaradi ohranjanja informacijske in fizične varnosti, vključevanja novih tehnologij, širitev na trge EU, povečanje zaupanja novih kupcev ter znižanje stroškov poslovanja zaradi manjšega števila reklamacij in večjega števila izboljšav in inovacij.	Zmanjšati stopnjo zadolženosti v treh letih pod 70 %.
Povečanje števila novih kupcev zaradi ohranjanja informacijske in fizične varnosti, vključevanja novih tehnologij, širitev na trge EU, povečanje zaupanja novih kupcev ter znižanje stroškov poslovanja zaradi manjšega števila reklamacij in večjega števila izboljšav in inovacij.	Dosegati dobičkonosnosti kapitala v višini 10 % letno.

Strateške aktivnosti opredeljujejo, kaj je potrebno narediti v prihodnjih treh letih, strateški rezultati pa opredeljujejo merljive učinke strateških aktivnosti, v kolikor se bodo aktivnosti uspešno izvedle (Rejc Buhovac, 2010).

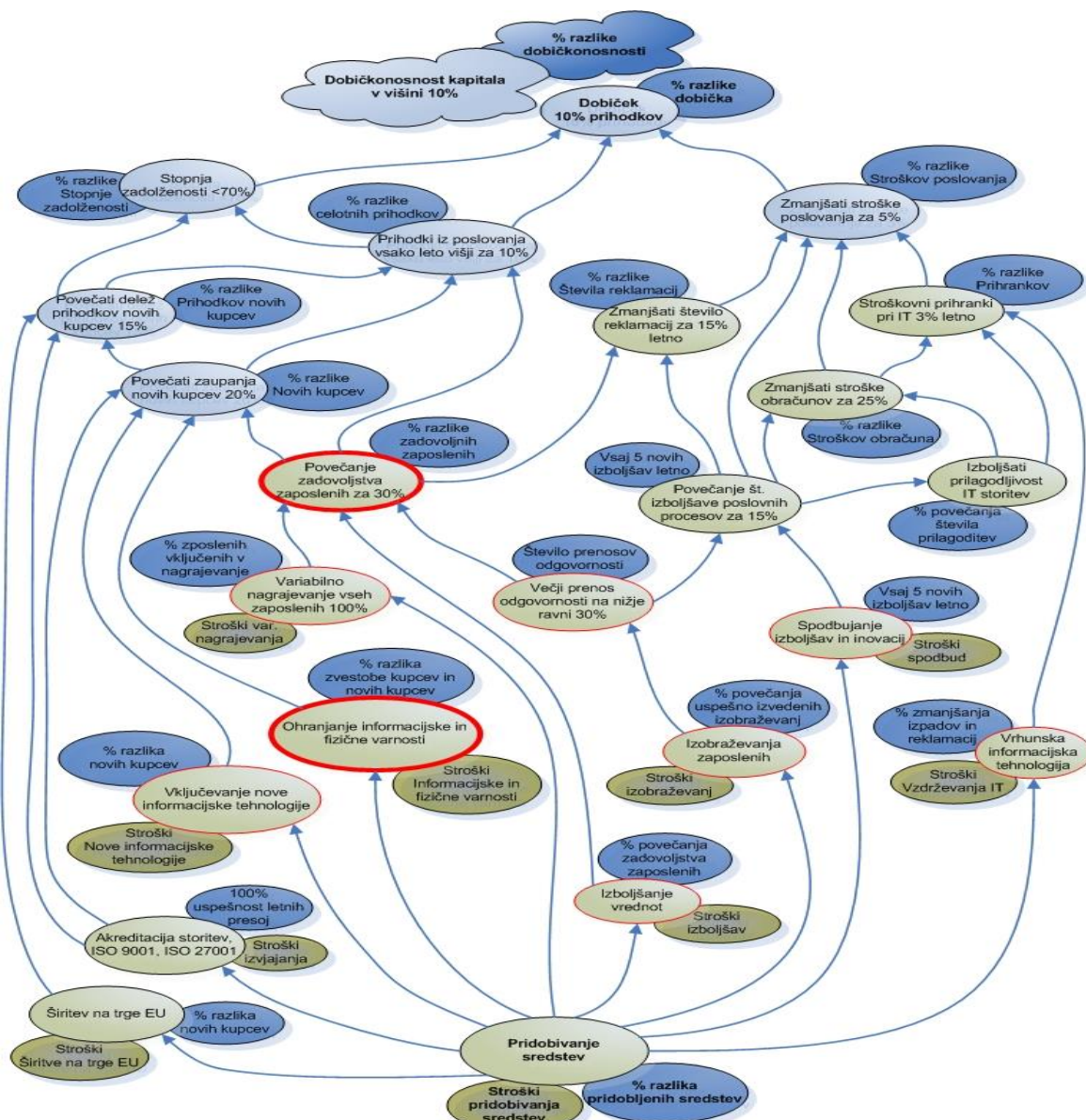
»Lahko se torej sprašujemo, kje so naši trgi, kateri so izdelki in storitve, ki bi jih uspešno prodajali, kaj so še moje lastnosti, prednosti, kaj lahko jaz doprinesem, kaj lahko izkoristim na svojem trgu,« pravi Nastja Mulej, licencirana trenerka de Bonovih metod razmišljanja (Petkovšek Štakul, 2012, str. 6).

8.2 Poslovna strategija

Poslovna strategija podjetja J temelji na ohranjanju informacijske in fizične varnosti, kar je bila že do sedaj konkurenčna prednost, na vključevanju novih informacijskih tehnologij, predvsem pa na povečanju zadovoljstva zaposlenih, kar bo posledično povečalo število izboljšav in inovacij, zmanjšalo število reklamacij in stroškov poslovanja. Strateški diagram omogoča jasno razumevanje in lažjo komuniciranje z vsemi zaposlenimi, saj je zapisan pregledno, z jasnimi povezavami med strateškimi cilji in kazalci za vse ključne vidike, finančni vidik, vidik kupcev in trgov, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti.

Na sliki 5 je razviden strateški diagram poslovne strategije podjetja J s kazalci za strateško kontrolo.

Slika 5: Strateški diagram poslovne strategije podjetja J s kazalci za strateško kontrolo



8.3 Uresničevanje poslovne strategije

Celovito strategijo je potrebno prenesti na funkcijske strategije. To so tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja podjetja (Pučko, 2008, str. 131), v našem primeru predvsem na strategijo kadrov, trženja, financ, raziskav in razvoja ter proizvodnje.

Po dokončanju poslovne strategije je pomembno, da vodstvo podjetja pripravi poenotenje razumevanja strateških aktivnosti in ciljev znotraj podjetja, razviti kazalce za spremljanje strategije ter komunicirati in usklajevati strategijo na različnih hierarhičnih ravneh, saj je uresničevanje strategije najzahtevnejši del strateškega managementa (Rejc Buhovac, 2010). Govorimo tudi o sklenjenem upravljalno-poslovnem krogu ali ciklu, saj se navedene faze nenehno vrtijo v organizaciji in stalno prehajajo druga v drugo (Pučko, 2008, str. 171). Bistvo najpogostejše uporabljene kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od načrtovanega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljalnih akcij. Usmeriti ga kaže na to, da daje bistvene informacije hitro in da omogoča hitre popravljalne akcije, če uresničevanje in poslovanje organizacije ne potekata v skladu s strategijo ali strateškim načrtom ali če so se zunanji pogoji bistveno in trajneje spreminjali v neopredeljeno smer (Pučko, 2008, str. 171).

Generalni direktor Steklarne Hrastnik Andrej Božič pravi, da je pri uvajanju sprememb, če naj se primejo, ključno, da jih jasno skomuniciraš. Vsi morajo razumeti, zakaj so potrebne in kaj bo vsak od njih s tem pridobil (Božič, 2012 a).

Za učinkoviti kontrolo strateških aktivnosti je potrebno dokumentiranje strateških aktivnosti in ciljev. Dober opis strateške usmeritve omogoča enostavno razumevanje vseh sodelujočih. Za vse cilje in aktivnosti je potrebno jasno opredeliti aktivnost, določiti skrbnika, ki je odgovoren za izvajanje posamezne strateške aktivnosti, sodelujoče člane skupine, tveganja in pogostnost poročanja, saj se velikost problema – odstopanje od začrtanih ciljev – povečuje z daljšimi intervali merjenja oziroma poročanja. Spremljanje aktivnosti in rezultatov lahko prinese odstopanja od zastavljenih strateških ciljev, zato je potrebno sorazmerno hitro ukrepati in pripraviti popravke aktivnosti ter morebiti tudi strateških ciljev.

Komuniciranje strategije je naslednja faza strateškega managementa, ko mora vodstvo prenesti strateške odločitve ostalim v podjetju preko strateškega diagrama in sistema kazalcev na enostaven in poljuden način. To je pomembno, da vsi zaposleni razumejo, zakaj so posamezne odločitve in cilji pomembni za celotno podjetje.

Seveda se lahko pri uvajanju strateškega planiranja pojavijo težave, vezane na zunanje in notranje ovire. Kultura organizacije in sistem vrednot, ki so značilne za ljudi v podjetju, so lahko velika ovira pri uresničevanju strategije, zato je pomembno, da je komunikacija med vodstvom in zaposlenimi dobra v obe smeri. Če bodo zaposleni sodelovali v pripravi

strategije s svojimi idejami (četudi le na funkcijskem nivoju ali nivoju oddelka), te ideje pa bodo s strani vodstva sprejete pozitivno, četudi ne bodo vse uresničljive zaradi določenih razlogov, bodo zaposleni čutili pripadnost podjetju in se bodo kultura oz. vrednote izboljšale.

SKLEP

Dobra poslovna strategija lahko pomaga podjetjem do boljših finančnih rezultatov, še posebej v času krize. Podjetja, ki želijo delovati na daljši rok, morajo vlagati v zadovoljstvo zaposlenih, saj se to posledično odraža tudi na zadovoljstvu tako obstoječih kot novih kupcev. Zadovoljstvo in zaupanje kupcev lahko pozitivno vpliva na povečanje prihodkov iz poslovanja. Odnosi v podjetju so še posebej pomembni pri storitvenih podjetjih, kjer veliko zaposlenih komunicira s strankami.

Po mojem mnenju je potrebno, da pri pripravi poslovne strategije sodeluje čim širši krog zaposlenih v podjetju, saj je za dober razvoj pomembno, da dobimo čim več idej od posameznikov, ki najbolj poznajo svoja področja delovanja. Zaposleni bolje sprejemajo strategijo podjetja, če so pri nastanku tudi sami sodelovali tudi, če posamezne ideje niso podprte s strani vodstva, vendar naj vodstvo v takem primeru obrazloži razloge na pravi način.

Prenos moči, informacij in svobode pri odločanju na nižje nivoje je lahko dodaten razlog za povečanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Povečana moč zaposlenih (opolnomočenje) poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj ljudje sami izboljšajo svojo učinkovitost z izbiranjem načina dela in z uporabo kreativnih rešitev. Opolnomočenje tudi pomaga obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje. Podjetja, ki uspešno opolnomočijo zaposlene, dosegajo nizke stopnje izmenjave kadrov (Dimovski, Penger, 2008, str. 23).

Poleg same priprave dobre poslovne strategije je pomembno tudi, kako se strategija komunicira znotraj podjetja, saj morajo vse zaposleni vedeti, katere so tiste strateške smernice, ki se jih morajo držati vsi deležniki; vodstvo, zaposleni, ter, v kolikor so neposredno vpeti v poslovanje, tudi zunanji sodelavci. Podjetje brez strategije je kot čoln s pokvarjenim motorjem, kjer so vsi potniki skočili v vodo ter vlečejo čoln vsak v svojo smer, ker se niso dogovorili, v katero smer naj plavajo. V veliko podjetjih se zaposleni sploh ne zavedajo konkurenčnih prednosti podjetja, zato mora vodstvo poskrbeti za formalno in neformalno komuniciranje z informacijami o viziji, strategiji in konkurenčnih prednostih pa tudi o težavah, s katerimi se srečujejo pri svojem delu. Prav tako je pomembno, da vodstvo izobrazijo zaposlene, katere informacije so za interno uporabo in o katerih se lahko komunicira tudi izven podjetja, saj lahko z nepremišljeno izjavo v širši družbi naredi posameznik veliko škode ugledu podjetja.

Podjetje naj vlaga v napredne rešitve, ki prinašajo konkurenčno prednost in razvoj, a z zavedanjem, da so ključ do uspeha motivirani in zadovoljni zaposleni.

LITERATURA IN VIRI

1. Andersen, H., Cobbold, I. & Lawrie, G. (2009). Balance Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. *2GC Conference Paper*, Berkshire: 2GC Limited, str. 1-12.
2. Božič, K. (2012, 24. november). Ko nehaš vlagati v delavce, je to začetek konca. Najdeno 15. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/objektiv/reportaa/ko-nehas-vlagati-v-delavce-je-to-zacetek-konca>.
3. Božič, K. (2012, 8. december). Z izjemnimi sodelavci v spopad s Kitajsko. *Dnevnik, priloga V objektivu*, str. 12 in 13.
4. Božič, K. (2013, 26. januar). Dopoldne delavci, popoldne lastniki. *Dnevnik, priloga V objektivu*, str. 12 in 13.
5. *Enotne tehnološke zahteve, Arhiv RS* (2011). Najdeno 11. novembra 2013 na spletnem portalu http://www.arhiv.gov.si/fileadmin/arhiv.gov.si/pageuploads/zakonodaja/ETZ_2_0_-_1_del_ver_0.51.pdf, Arhiv RS.
6. Faganelj, A. (2013, 12. september). Merjenje kakovosti tudi v odnosih med podjetjem in sodelavci. *Dnevnik, priloga Kakovost in bonitete*, str. 11.
7. Glaner, V. (2012, 6. april). Inovacije: odprimo vrata desetemu bratu naše družbe. *Dnevnik*, str. 15.
8. Hočevar, I. (2013, 20. marec). Tabornik, ki Kitajce pelje iz industrijske dobe. *Finance*, str. 20 in 21.
9. Jerele, J. (2011). Kako obvladovati procese. *MonitorPro*, str. 24–26.
10. Kos, B. (2010, 10. december). Optimalno mišljenje. Najdeno 11. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/optimalno-misljenje.php>
11. Kos, B. (2011, 24. januar). Bolj kot odgovori so pomembna prava vprašanja. Najdeno 11. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/bolj-kot-odgovori-so-pomembna-prava-vprasanja.php>
12. Kos, B. (2012, 26. januar). Vprašanja investorjev. Najdeno 11. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/vprasanja-investitorjev.php>
13. Kosec, J. (2013, 9. avgust). Kako prepričati zaposlenega, da dvigne slona. *Finance*, str. 10 in 11.

14. Mikrocop d.o.o. (2012). *Poslovni načrt družbe Mikrocop za poslovno leto 2012*. Ljubljana: Mikrocop d.o.o..
15. Mikrocop d.o.o. (2013). *Poslovni načrt družbe Mikrocop za poslovno leto 2013*. Ljubljana: Mikrocop d.o.o..
16. Mikrocop d.o.o. (2013). *Razvojna strategija 2013/14*. Ljubljana: Mikrocop d.o.o.
17. Mikrocop d.o.o. (2013). *Skupščina družbe Mikrocop – pregled poslovanja v letu 2012*. Ljubljana: Mikrocop d.o.o.
18. Mikrocop d.o.o. (2014). *Računovodsko-informacijski sistem podjetja*. Ljubljana: Mikrocop d.o.o.
19. Mikrocop d.o.o. (2014). *Raziskava zadovoljstva kupcev v letu 2013*. Ljubljana: Mikrocop d.o.o.
20. Petkovšek Štakul, J. & Mulej, N. (2012, 11. november). Intervju Nastja Mulej, licencirana trenerka de Bonovih metod razmišljanj. *Dnevnik*, str. 6.
21. Petkovšek Štakul, J. (2014, 22. marec). Zlata nit. *Dnevnik, oglasna priloga Zlata nit*, str. 1.
22. Petkovšek Štakul, J. (2013, 14. september). »Le zakaj nismo tako delovali že prej«. *Dnevnik, priloga Zaposlitev & kariera*, str. 9.
23. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Rejc Buhovac, A. (2010). *Strateški management 1, prosojnice za predavanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Savič, N. (2009). Čudež v družinskem podjetju. *Podjetnik*, vol. 5, str. 42, 43.
26. Savič, N. (2009). Iz dobrega v odlično. *Podjetnik*, vol. 10, str. 46–48.
27. *Aktualni kazalniki SURS* (2014). Najdeno 11. Avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/index.asp>
28. Šubic, M. (2013, 30. september). »Ko obstaneš, dejansko že nazaduješ«. *Dnevnik, priloga Gazela*, str. 25.
29. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, (2014). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2014*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
30. Uredba o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva. *Uradni list RS*, št. 86/2006.

31. Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih. *Uradni list RS*, št. 30/2006.
32. Zakon o varovanju osebnih podatkov. *Uradni list RS* št. 86/2004.
33. *Zlata nit*. Najdeno 11. novembra 2013 na spletnem portalu <http://www.zlatanit.com>.
34. *Zlata nit*. *Wikipedija*. Najdeno 11. Avgusta 2014 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Zlata_nit.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Strateška analiza poslovanja – tabele.....	1
Priloga 2: Vprašanja za strukturirani pogovor	3

Priloga 1: Strateška analiza poslovanja – tabele

1.1 Prihodki

Tabela 1: Čisti prihodki od prodaje za podjetje J v letih 2011, 2012 in 2013 z indeksi

Leto	2011	2012	Indeks 11/12	2013	Indeks 12/13
Prihodki	4.772.922	4.767.566	99,89	5.328.748	111,77

Vir: AJPES, Mikrocop d.o.o., 2014.

1.2 Odhodki

Tabela 2: Poslovni odhodki za podjetje J v letih 2011, 2012 in 2013 z indeksi

Leto	2011	2012	Indeks 11/12	2013	Indeks 12/13
Odhodki	4.702.753	4.619.272	98,22	5.016.781	108,61

Vir: AJPES, Mikrocop d.o.o., 2014.

1.3 Produktivnost

Tabela 3: Produktivnosti za podjetje J v letih 2011, 2012 in 2013 z indeksi

Leto	2011	2012	Indeks 11/12	2013	Indeks 12/13
Produktivnost	46.429	48.594	104,66	56.913	117,12

Vir: AJPES, Mikrocop d.o.o., 2014.

1.4 Dobičkonosnost

Tabela 4: Dobičkonosnost prihodkov za podjetje J v letih 2011, 2012 in 2013 z indeksi

Leto	2011	2012	Indeks 11/12	2013	Indeks 12/13
Dobičkonosnost prihodkov v %	0,00	0,04	1211,44	0,07	172,17

Vir: AJPES, Mikrocop d.o.o., 2014.

1.5 Ekonomičnost

Tabela 5: Ekonomičnost podjetja J v letih 2011, 2012 in 2013 z indeksi

Leto	2011	2012	Indeks 11/12	2013	Indeks 12/13
Ekonomičnost	1,01	1,03	101,69	1,06	102,91

Vir: AJPES, Mikrocop d.o.o., 2014.

1.6 Stopnja kapitalizacije

Tabela 6: Stopnja kapitalizacije podjetja J v letih 2011, 2012 in 2013 z indeksi

Leto	2011	2012	Indeks 11/12	2013	Indeks 12/13
Stopnja kapitalizacije v %	12,77	14,17	110,98	17,09	120,58

Vir: AJPES, Mikrocop d.o.o., 2014.

1.7 Stopnja zadolženosti

Tabela 7: Stopnja zadolženosti podjetja J v letih 2011, 2012 in 2013 z indeksi

Leto	2011	2012	Indeks 11/12	2013	Indeks 12/13
Stopnja zadolženosti v %	87,23	85,83	98,39	82,91	96,60

Vir: AJPES, Mikrocop d.o.o., 2014.

1.8 Finančni vzvod

Tabela 8: Finančni vzvod za podjetje J v letih 2011, 2012 in 2013 z indeksi

Leto	2011	2012	Indeks 11/12	2013	Indeks 12/13
Finančni vzvod	6,83	6,06	88,66	4,85	80,11

Vir: AJPES, Mikrocop d.o.o., 2014.

1.9 Dobičkonosnost sredstev

Tabela 8: Kazalnik dobičkonosnosti sredstev podjetja J v letih 2011, 2012 in 2013 z indeksi

Leto	2011	2012	Indeks 11/12	2013	Indeks 12/13
ROA v %	0,14	1,57	1.123,16	3,30	210,20

Vir: AJPES, Mikrocop d.o.o., 2014.

1.10 Dobičkonosnost kapitala

Tabela 90: Kazalnik dobičkonosnosti kapitala podjetja J v letih 2011, 2012 in 2013 z indeksi

Leto	2011	2012	Indeks 11/12	2013	Indeks 12/13
ROE v %	1,10	11,09	1012,03	19,32	174,32

Vir: AJPES, Mikrocop d.o.o., 2014.

1.11 Kratkoročni koeficient likvidnosti

Tabela 11: Kazalnik – kratkoročni koeficient likvidnosti za podjetje J v letih 2011, 2012 in 2013 z indeksi

Leto	2011	2012	Indeks 11/12	2013	Indeks 12/13
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,61	0,76	123,81	0,88	115,51

Vir: AJPES, Mikrocop d.o.o., 2014.

Priloga 2: Vprašanja za strukturirani pogovor z lastniki, vodstvom in ključnimi zaposlenimi

1. Finančni vidik

Kako zagotoviti stabilne denarne tokove?

 Z dokapitalizacijo?

 Iskanje novih investitorjev, novih partnerjev?

Kako povečati prihodke?

 Povečati produktivnost ?

 Količinsko povečati prodajo?

 Zvišati cene?

 Katerim prodajnim programom?

Kako povečati dobiček?

Kako/kje zmanjšati stroške?

Koliko vlagati v informacijsko tehnologijo?

Kdo naj bi imel prioriteto v podjetju?

 Lastniki, vodstvo, zaposleni, stranke

2. Vidik kupcev

Kakšna je naša konkurenčna prednost?

 Kaj je edinstvenega, kar konkurenca ne ponuja ali ne more ponuditi?

Po čem želimo biti znani na trgu?

V čem smo drugačni od konkurence?

Zakaj smo drugačni od konkurence?

Kako bo rasla uporaba naših produktov?

 Predvidevanja za posamezne prodajne programe?

Kako izboljšati podporo strank?

Kako bi lahko pridobili povratne informacije o uporabi naših storitev?

Kako povečati kvaliteto naših storitev?

Kateri so naši novi ciljni kupci?

Kakšni so naši kupci?

 Nezadovoljni, odklonilni, zadovoljni, delajo reklamo za nas

Kaj ni del naše ponudbe?

 Katerim projektom bomo rekli ne?

Kakšen je naš model?

 Poslovni

 Prodajni

 Ali imamo alternativo?

Kakšne so naše poprodajne storitve?

Kako zbirati povratne informacije naših strank?

3. Vidik notranjih delovnih procesov

Kako prenesti odgovornost na podrejene?

Kateri so naši ključni procesi?

 Odlike?

 Slabosti?

Kako izboljšati sodelovanje z dobavitelji?

Kodak
Kofax
Skelta

Kdo je odgovoren za sodelovanje z njimi?

Ali bi lahko izboljšali poslovanje ali pridobili konkurenčno prednost z novimi tehnologijami?

Katerimi?

Kakšno metodologijo razvoja SW bomo uporabljali?

Kako uvajati nove funkcionalnosti in kakšne so prioritete oz kako bomo upravljali s prioritetami?

Kako bi merili uspešnost?

Posameznika

Oddelka

Podjetja

Kaj bi moralo vodstvo stalno kontrolirati, da bi dosegli zastavljene cilje?

Finančne kazalce?

4. Vidik učenja in rasti

Kako izboljšati klimo v podjetju?

Kako povečati motivacijo?

Kako bi izboljšali komunikacijo v podjetju?

Navzdol?

Navzgor?

Kako izboljšati organiziranost podjetja?

Kdo so ključni zaposleni?

Kakšen bi bil program za ključne zaposlene, da ne bi odšli drugam?

Kako izpeljati variabilno nagrajevanje po posameznih oddelkih?

Katera so naša konkurenčna znanja?

Kako in koliko bom vlagali vanje?

Koliko in kako vlagati v zaposlene?

Ali vsi v podjetju poznajo vizijo in strategijo podjetja

Ali vsi v podjetju vedo, kako njihovo delo pripomore k:

viziji

strateškim ciljem

k mesečnim prihodkom

5. Konkurenčna prednost

5.1 Iz vidika kupca

Kaj pritegne kupca?

Sedaj?

V prihodnje?

Kakšni so naši kupci?

nezadovoljni

neznani kupci

zadovoljni

ali bi nas priporočali drugim

odklonilni

Kdo odloča o nakupu

Kako do njega
Kako ugotoviti, kdo je to

5.2 Iz vidika konkurence

V čem smo boljši?
Ali lahko to ponudi tudi konkurenca?
Kdaj?
Po kakšni ceni?
Česa nimamo, kar ima konkurenca?
Ali lahko to ponudimo tudi mi?
Kdaj?
Po kakšni ceni?
Kje se razlikujemo?
Diferenciacija ali cena?

5.3 Kako do »blue ocean« (kjer še ni konkurence ali jo zelo malo)?

V drugi panogi?
Veriga kupcev (kdo je oseba odločitve za nakup)
Kako razširiti ponudbo
Izvedba (stroški, kdo ?)
Dopolnilna dejavnost
Kako do boljše pozicije na krivulji vrednosti proti konkurenci
cena (nižja ali višja)
varnost
zanesljivost
prilagodljivost
pravno
infrastruktura
zadovoljstvo zaposlenih

6. Poslanstvo

Katere so koristi (prioritetne od 1 do 4)?
Kupcem
Lastnikom
Partnerjem
Okolju

7. Vizija (kje se vidimo v naslednjih petih letih)

Finančni vidik:
ROE
Dobiček
Stabilnost finančnih tokov

Vidik kupcev:
Ali gremo v »blue ocean« (kjer še ni konkurence ali jo je zelo malo)?
Katere storitve bomo ponujali čez pet let?
Kaj bo zagotavljalo:

Zvestobo kupcev
Nove stranke
Katera bo naša konkurenčna prednost?

Vidik notranjih delovnih procesov:

Kateri so/bodo ključni delovni procesi?
Katere so/bodo odlike naši procesov?
Kakšno bo sodelovanje s partnerji?
Katero tehnologijo bomo uporabljali?

Vidik učenja in rasti:

Kakšna bo organiziranost podjetja?
Kdo so/bodo ključni zaposleni?
Vlaganja v ključne zaposlene?
Kako bomo motivirali zaposlene?
Kako bomo nagrajevali zaposlene?
Kako bomo vlagali v zaposlene?
Koliko bomo vlagali v zaposlene?
Katera konkurenčna znanja bomo nadgrajevali?
Katero bo ključno področje podjetja?
Koliko bomo vlagali v IT?
Kako bomo merili napredek in uspeh strateških ciljev
Kako bomo popravljali strategijo?
Letno
Polletno
Kakšen bi bil slogan vizije za javnost, ki bi zajel vse 4 vidike?

8. ZADNJE VPRAŠANJE

Kaj bi kot vodja naredil,

da bi se organizacija spremenila?
da bi zaposleni lažje dosegli cilje?
da bi spodbudili inovacije na posameznih področjih?
da bi pogledali »out of the box«?
da bi dobili boljše povratne informacije?