

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
RAZVOJ DRUŽINSKEGA PODJETJA AVTO MARKOVIČ D.O.O.

MAJA KOSTELEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Kostelec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj družinskega podjetja Avto Markovič d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Rokom Stritarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 21.7.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	1
1.1 Prednosti in slabosti družinskih podjetij	2
1.2 Družinsko podjetništvo v Sloveniji	3
2 PREDSTAVITEV PODJETJA	5
3 USTANOVITEV PODJETJA AVTO MARKOVIČ, D.O.O.	7
3.1 Začetki poslovanja in prva soočenja s težavami	7
3.2 Možnost širitve podjetja	8
3.3 Priložnost za prodajo podjetja	8
4 ZAPOSLENI V PODJETJU IN NJIHOVE NALOGE	9
5 CILJI IN NAČRTI PODJETJA	11
5.1 Gradnja nove trgovine	12
5.2 Otvoritev nove trgovine	15
6 OGLAŠEVANJE IN POSPEŠEVANJE PRODAJE V PODJETJU	16
7 RAST PRODAJE IN ZALOGE IZDELKOV	18
8 STRATEGIJA PODJETJA IN PRENOS NA MLAJŠO GENERACIJO	20
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Grafični prikaz prihodkov od prodaje</i>	<i>18</i>
<i>Slika 2: Grafični prikaz dobička iz poslovanja</i>	<i>19</i>
<i>Slika 3: Grafični prikaz vrednosti zaloge izdelkov</i>	<i>20</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Končna kalkulacija za gradnjo novega poslovnega objekta</i>	<i>14</i>
--	-----------

UVOD

V svoji zaključni nalogi bom obravnavala družinsko podjetje Avto Markovič, s katerim sem neposredno povezana že kar nekaj let. Namen zaključne naloge je na podlagi pridobljenih podatkov predstaviti potek razvoja družinskega podjetja. Naloga je usmerjena na konkretno družinsko podjetje, ki se je po začetnih težavah in uspešnim soočanjem z njimi uspelo obdržati na trgu in se razvijati naprej.

Za začetek so najprej predstavljene splošne značilnosti ter prednosti in slabosti družinskih podjetij. Skozi vidik mednarodne raziskave, ki je bila ponovljena tudi pri nas, so strokovnjaki želeli ugotoviti, koliko je dejansko družinskih podjetij v Sloveniji, in ali so uspešnejša od nedružinskih.

V nadaljevanju sem se osredotočila na samo predstavitev podjetja in podjetnikovo življenje pred tem. Predstavljeni so motivi, poslovna priložnost in sama ustanovitev podjetja. Prikazana je tudi širitev samega podjetja in odprtje servisa za avtomobile, ki so ga po nekaj mesecih tudi zaprli, in ponudba za odkup podjetja takratnega AC Konima in njena zavrnitev. Predstavljeni so tudi zaposleni v podjetju in naloge, ki jih opravljajo, in ne nazadnje merila za izbiro novega sodelavca. Utemeljena je tudi izbira zunanjega računovodskega servisa, s katerim zelo dobro sodelujejo in so z njihovimi uslugami in delom ter davčnimi in ostalimi informacijami zelo zadovoljni, saj jim to prihrani marsikatero pot in čas, ki bi ga lahko za to porabili. Predstavljena in podkrepljena z dejstvi je tudi odločitev za nakup zemljišča in gradnjo novega poslovnega objekta, ki je bil za podjetje ključnega pomena za nadaljnji razvoj. S končno kalkulacijo vrednosti samega projekta je podkrepljena finančna vrednost novega poslovnega prostora in njegovo financiranje. Grafično so v nadaljevanju predstavljeni tudi podatki, ki dokazujejo, da je bila sama gradnja in selitev na novo lokacijo za podjetje prava odločitev.

Cilj zaključne naloge je kronološko predstaviti razvoj in postopno rast družinskega podjetja Avto Markovič in to tudi številčno in grafično podkrepiti s pridobljenimi podatki. V prvem delu je cilj zaključne naloge predstaviti razvoj podjetnika, ki se odloči za samostojno podjetniško pot ter priložnosti in izzive, s katerim se je podjetje srečalo na svoji poti. Nato pa je cilj predstaviti sam razvoj in stanje podjetja po selitvi v nov objekt in lokacijo ter strategijo podjetja za naprej ter prenos vodenja samega podjetja na mlajšo generacijo.

1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

Družinska podjetja predstavljajo tradicionalen način poslovanja, ki danes zavzemajo zelo pomemben del v strukturi vseh podjetij. So tako eden izmed gonilnih dejavnikov ustvarjanja proizvodnje, rasti gospodarstva in zaposlenosti v razvitih tržnih gospodarstvih. Po nekaterih dostopnih ocenah naj bi družinska podjetja predstavljala več kot dve tretjini vseh podjetij in ustvarila več kot 70 odstotkov svetovnega bruto domačega proizvoda. Zelo pogosto se družinska podjetja enači z mikro, malimi in srednje velikimi podjetji, kar nikakor ne drži

(Žunič, 2011, str. 6). Danes poznamo primere, ko družine nadzorujejo zelo velike koncerne z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami, kot so Benetton, Bata, Fiat, BMW, Lego, Marcedez-Benz, Ikea, Samsung, Guinness, Tetra Pak in še mnogi drugi (Žaler, 2008).

Strokovnih definicij za družinsko podjetništvo je kar nekaj, in zato bi težko našli tisto, ki vključuje vse vidike in specifičnosti družinskega podjetništva – tako z vidika lastništva in vodenja podjetja kot tudi z vidika vpletenosti družinskih članov in načina prehoda med generacijami. Kljub vsemu pa bi lahko rekli, da govorimo o družinskem podjetju, ko je pod nadzorom članov ene same družine. Družinski člani naj bi tako imeli večinski delež v podjetju, prav tako pa v podjetju obstaja interes, da se vodenje ter samo lastništvo prenese na naslednjo oziroma mlajšo generacijo družine. Torej naj bi bila tako v podjetju zaposlena vsaj dva člana družine, zaradi večinskega lastništva pa naj bi bilo tudi to v celoti pod nadzorom članov družine (Kos, 2008).

Že sama besedna zveza družinsko podjetništvo nakazuje na posebnost te vrste podjetništva. Družinsko podjetje je po svoji sestavi in medsebojnih odnosih dokaj zapletena organizacija, v kateri se prepletata in hkrati kombinirano delujeta dva zelo različna sistema. Na eni strani tako deluje družinski sistem, ki temelji predvsem na čustvih in vrednotah družine, na drugi strani pa racionalen poslovni sistem. Le pretehtana in ravno prava kombinacija družinskega in poslovnega sistema je lahko pot k uspehu družinskega podjetja (Žaler, 2008). Tako formalna kot neformalna pravila v družinskem in poslovnem sistemu so povsem drugačna v vseh pogledih, in zato je treba za uspeh v družinskem podjetništvu temeljito in sistematično usklajevati pravila in način delovanja obeh sistemov hkrati (Kos, 2008).

1.1 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednost družinskih podjetij je predvsem, da dolgoročno gledajo na svoje poslovanje, kar jih dela tudi močnejše. Velika želja večine podjetij je tudi, da samo podjetje ostane v družinskih rokah in daje družini neke priložnosti ne samo z vidika zaslužka ali preživetja temveč tudi iz vidika nadaljnjega razvoja same družine. Za družinska podjetja je prednost tudi, da v kriznih časih vsi zaposleni potrpijo; tako se, če je le možno, prilagodijo spremembam, kar dokazuje, da imajo močan socialni čut in svoje zaposlene obravnavajo kot družinske člane. Prehajanje zaposlenih iz družinskih podjetij je manjše in tudi same plače so v povprečju višje. Upravljanje družinskih podjetij je v domeni same družine oziroma njihovih članov in vsi zaposleni delajo za isti cilj, kar pomeni tudi preživetje podjetja, saj od tega tudi vsi živijo. Prednost je tudi v hitrosti samega odločanja v podjetju, saj so na ta način družinska podjetja veliko bolj fleksibilnejša; z njimi upravljajo lastniki, ki imajo tako tudi zadnjo besedo v podjetju. Za družinska podjetja pri nas, ki so po svoji velikosti mikro ali srednje velika podjetja pa veljajo tudi nizki stroški upravljanja (Grapulin, Tomažič & Mihajlović, 2014). Vse zgoraj naštetih prednosti pa lahko na neki stopnji postanejo tudi slabosti družinskih podjetij. Med slabosti se tako uvrščajo nenaklonjenost modernizaciji vodenja in upravljanja podjetja, specifičen način pridobivanja kapitala, težja dostopnost ali celo nedostopnost do lastništva podjetja ter zaposlovanja nedružinskih članov. Ravno zaradi teh značilnosti in slabosti izvira največ težav,

s katerimi se srečujejo družinska podjetja, ki pa jih z lastnimi viri najpogosteje niso sposobna odpraviti. Pri iskanju in pridobivanju novega kapitala so največkrat zelo previdna. Po eni strani gre za ponos ter hkrati poskus pokazati oziroma dokazati, da se je podjetje zmožno v celoti financirati iz družinskih sredstev. Na ta način pa sta lahko rast ter razvoj podjetja zaustavljena. Drugi razlog je lahko tudi strah, da bi družina tako izgubila upravljalno večino v podjetju. Prav tako se družinska podjetja lahko spopadajo s togostjo, ko se držijo že uveljavljenih metod pri svojem poslovanju, ali pa se celo bojijo sprememb. Spremembe za samo podjetje lahko pomenijo tudi prekinitev tradicije družine, na katero so podjetja največkrat zelo ponosna. Poleg tega družinska podjetja pogosto enačijo novosti z vrsto tveganj pri poslovanju, saj je najbolj enostavno ostati pri ustaljenem poslovanju, ki so ga v podjetju najbolj vajeni in ga tako najbolj poznajo. Ta togost podjetja pa ima lahko zelo zaviralni učinek pri rasti in razvoju. Na poslovanje v družinskem podjetju vsekakor vplivajo tudi čustva. Prav tako si v določenih vrednotah družinski in poslovni sistem, ki se v podjetju prepletata, celo nasprotujeta med seboj. Tako na družini sloni predvsem pravilna razmejitev poslovnega in družinskega sistema. Tudi čustveni vplivi so neizogibni; ti predstavljajo tudi prednost za podjetje, vendar morajo biti v ravno pravem razmerju in nikakor ne smejo nadvladati poslovnih, ki so tako ključni za uspešnost podjetja. Če se slučajno zgodi, da družinska čustva ter podzavestne potrebe družinskih članov v obliki agresivnega ali celo uničevalnega vedenja prevladajo, je to lahko za podjetje uničujoče. Težave, ki se največkrat pojavijo, so: sprejemanje članov družine na delovna mesta v podjetju, za katera nimajo ustreznih referenc, sprejemanje poslovnih odločitev na podlagi družinskih namesto poslovnih interesov, situacija, ko je v podjetju zaposlenih preveč članov družine kot temu narekuje zdrava ekonomika; pojavlja pa se lahko tudi rivalstvo oziroma tekmovanje med morebitnimi nasledniki, kar pa dolgoročneje nakazuje predvsem na novo dimenzijo problematike družinskega podjetništva in to je vsekakor nasledstvo (Žunič, 2011, str. 6 in 7).

1.2 Družinsko podjetništvo v Sloveniji

Družinska podjetja imajo vsekakor pomemben delež tudi v slovenskem gospodarstvu. Dosedanje ocene, ki so na voljo, kažejo, da družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo vsaj 26 odstotkov aktivnega prebivalstva in hkrati ustvarjajo vsaj 22 odstotkov celotne dodane vrednosti. Slovenska družinska podjetja so še razmeroma majhna, saj se jih večina med njimi uvršča prav v skupino mikropodjetij, in imajo zato v manjši meri formaliziran tudi svoj sistem odločanja, kar pa se posledično kaže v manjši formalni urejenosti vprašanja nasledstva (Žaler, 2008).

V letu 2000 je v 16 državah (od tega je bilo 13 evropskih) potekala mednarodna raziskava PRIMA, s katero so primerjali značilnosti družinskih podjetij v posameznih okoljih. Leta 2002 je bila raziskava opravljena tudi v Sloveniji prav z namenom, da bi ugotovili, kolikšen je delež družinskih podjetij v naši državi, in če so družinska podjetja uspešnejša oz. neuspešnejša od nedružinskih podjetij (Vadnjal, 2005).

Vadnjal (2005) med drugim navaja, da so v delu raziskave ugotavljali stališča podjetij oziroma podjetnikov do prepletanja podjetja in družine. Pri tem so uporabili enaka vprašanja kot v raziskavi PRIMA, kar je omogočilo zelo dobro primerjavo stališč slovenskih podjetij s podjetji iz 16 drugih držav. Prišli so do zaključka, da je za razlikovanje bolj smiselno oblikovati tri in ne dve skupini podjetij.

Vadnjal (2005) pravi, da so te tri skupine podjetij poimenovali:

- **družinska podjetja** (40,7 %), ki pri svojem poslovanju dajejo večjo prednost vrednotam družine,
- **podjetniška podjetja** (31,9 %), ki se na splošno v svojem delovanju ravnavo bolj profesionalno in
- **uravnotežena podjetja** (27,5 %), ki poskušajo loviti ravno pravo ravnotežje med podjetniškim obnašanjem in zadovoljevanjem potreb družinskih članov.

Tako se je pokazalo, da je delež zares družinskih podjetij pri nas (40,7 %) dokaj večji od samega deleža takšnih podjetij v mednarodni raziskavi PRIMA (28,3 %). To nakazuje, da je ravnanje slovenskih podjetij na splošno veliko bolj usmerjeno k družini, kar pa je nekako razumljivo, saj imamo zaradi prekinjene tradicije podjetništva pri nas večinoma več opravka z mikropodjetji, ki pa svojega poslovanja še niso uspela formalizirati (Vadnjal, 2005).

Raziskava je tudi pokazala, da so Slovenci dokaj naklonjeni zgodnjemu vključevanju otrok v podjetje in tudi bistveno bolj se naši podjetniki zavzemajo za to, da se otroci šolajo v skladu z interesi podjetja. Ugotovljeno je bilo tudi, da želijo Slovenci podjetniki svoja podjetja večinoma prenesti na otroke in so hkrati tudi manj zahtevni pri stališču, da bi morali njihovi otroci začeti svojo kariero na dnu podjetja (Vadnjal, 2005).

Vadnjal (2005) tudi pravi, da slovenski podjetniki tudi veliko bolj kot ostali verjamejo, da so podjetja s svojimi člani družine močnejša. Tako večina podjetij meni, da je najbolje, da podjetje prevzame le en naslednik. Še bolj izraziteje so podjetniki prepričani o nujnosti ločevanja poslovnih in družinskih zadev, še posebej, ko gre za različne težave, ki ne bi smele škodovati podjetju, ravno nasprotno. Pokazalo se je tudi, da slovenski podjetniki v primerjavi s tujimi kolegi manj prisegajo na to, da je treba imeti jasno začrtana merila za vstop članov družine v podjetje in sam izstop iz njega, kar spet nakazuje na manjšo stopnjo formalizacije v slovenskih družinskih podjetjih. Med drugim se slovenski podjetniki tudi bolj zavzemajo za stališče, da bi ustanovitelj tudi po sami upokojitvi obdržal svojo formalno vlogo v podjetju. Slovenski podjetniki so tudi veliko bolj naklonjeni ideji, da bi otroci z zaposlitvijo v podjetju dobili tudi določen lastniški delež, pri čemer so vsekakor za enakopravnost otrok pri tej delitvi. Poleg tega pa je skoraj tretjina podjetnikov, ki so v raziskavi sodelovali, bila pripravljena deleže v podjetju deliti tudi z ostalimi zaposlenimi, ki niso člani družine. Tako so v primerjavi s tujimi državami naši podjetniki bolj osredotočeni na družino kot središče podjetja, zato tudi v večji meri pričakujejo od svojih otrok, da bodo podjetje na koncu prevzeli – tako so tudi bolj naklonjeni enakovrednim deležem otrok v podjetju. Podjetja naj bi med drugim tudi poskrbela za

pokojnine za člane družine. Med drugim je razbrati, da je v slovenskih družinskih podjetjih sam družinski sistem precej močnejši kot drugje po svetu. V tujini so družinska podjetja že veliko bolj odprta ter zrelejša in hkrati že v rokah naslednjih generacij, ko same družinske vezi niso več tako trdne in podjetje na ta način postaja bolj poslovna oblika.

Vadnjal (2005) tudi navaja, da so v raziskavi preverjali, katera skupina podjetij izkazuje najvišjo stopnjo zadovoljstva z nekaterimi vidiki poslovanja. Rezultati so pokazali, da so podjetniška podjetja najbolj zadovoljna z rastjo, dobičkonosnostjo, finančnimi donosi, občutkom za želje kupcev, relativno rastjo tržnega deleža, zadovoljstvom zaposlenih, prepoznavanjem novih storitev in izdelkov ter poslovnih priložnosti. Družinska podjetja pa so najbolj zadovoljna s svojo sposobnostjo pridobivanja ustreznega kadra, s kakovostjo svojih izdelkov, z zadovoljstvom svojih kupcev, uresničevanjem notranjih ciljev, osebno svobodo in avtonomijo ter nadzorom nad prihodnostjo. Pri uravnoteženih podjetjih se je pokazalo, da so najbolj zadovoljni le z absolutno rastjo tržnega deleža, podjetje želijo spraviti v fazo žetve in zadovoljni so z razvojem tehnološko naprednih proizvodov. Iz tega izhaja, da je najbolj vprašljiv prav položaj podjetij, ki skušajo uravnotežiti družinsko in podjetniško delovanje, saj v takšnih primerih ostajajo v pasti dvojnih meril, ki pa jih hkrati ne zmorejo zadovoljiti. Z razvojem se namreč pogledi vedno večjih družinskih podjetij spreminjajo, in se tako začnejo bolj nagibati na stran same profesionalizacije. Iz vseh ugotovitev se družinskim podjetjem tako priporoča, da naj se odločijo za svojo družinsko ali podjetniško usmeritev, saj je velika verjetnost, da jim bo iskanje pravega ravnotežja pobralo preveč energije, ki bi jo bilo veliko bolj smiselno in racionalno usmeriti prav v podjetniške napore.

Iz vseh rezultatov in ugotovitev raziskave tako lahko povzamemo, da družinska podjetja že danes predstavljajo dokaj pomemben segment v slovenskem gospodarstvu. Značilnosti družinskih podjetij je lahko razumeti prav v kontekstu relativno majhnih slovenskih družinskih podjetij, večina katerih je nastala šele po letu 1990. Ravno zaradi tega imamo pri nas opravka s podjetji, ki jih večinoma še vedno vodijo ustanovitelji, ki se počasi pripravljajo na upokožitev. Ta podjetja tudi še niso prešla v tako imenovano fazo zrelosti, ko bi bilo lahko že bolj realno pričakovati možnosti za dokapitalizacijo podjetij s strani drugih vlagateljev, najemanje zunanjih menedžerjev in potiskanje družinskih vrednot v ozadje poslovanja. Vsekakor pa lahko napovemo, da bodo družinska podjetja v prihodnje ob ustreznih spodbudah podpornega okolja in izobraževanja ter hkrati z upoštevanjem nasvetov usposobljenih svetovalcev vedno bolj pomembna v slovenskem gospodarstvu (Vadnjal, 2005). V nadaljevanju je predstavljen konkreten primer družinskega podjetja, ki nazorno prikazuje njegovo ustanovitev, razvoj in rast.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Avto Markovič, d. o. o. je s svojim poslovanjem začelo leta 1993. V Škofji Loki v tistem času ni bilo trgovine, ki bi nudila kupcem vse potrebne dele za njihove avtomobile, zato je podjetnik in ustanovitelj Jože Markovič v tem prepoznal nov izziv in se odločil za odprtje

lastne trgovine z avtomobilskimi rezervnimi deli, motornimi olji, dodatno opremo in kozmetiko za vsa motorna vozila. Kot vsak začetek je bil tudi njihov težak, vendar z vztrajnim in odločnim delom so na trdnih temeljih skupaj z zaposlenimi postavili danes uspešno družinsko podjetje, ki danes zaposluje sedem ljudi, zaposlovali pa bodo tudi v prihodnje. Danes poslujejo v svojih novih prostorih, na Kidričevi cesti 33c v Škofji Loki.

V svoji dejavnosti, kjer družba posluje, je to manjše podjetje, kar pa je njihova prednost, saj so ravno zato toliko bolj prilagodljivi, prijazni in ustrežljivi do svojih strank. Njihovi zvesti kupci so vajeni, da njihove želje uresničijo hitro, zahtevnejše pa v dnevni ali dveh. Podjetje ima dobavitelje doma in v tujini. Na zalogi imajo več tisoč različnih artiklov. Tržijo predvsem izdelke svetovno znanih proizvajalcev in se izogibajo dobavi cenovnih izdelkov iz bližnjega in daljnega vzhoda. Stremijo k cilju, da imajo na svojih policah kakovostne rezervne dele, ki lahko brez pomisleka nadomeščajo originalne rezervne dele za skoraj vsa motorna vozila. Cilj podjetja pa je še razširiti svojo ponudbo, s čimer bi zadovoljili vedno večji krog svojih potencialnih strank.

- **Zgodovina podjetnika pred odprtjem svojega podjetja**

Ustanovitelj podjetja Jože Markovič se je rodil 25. novembra 1953 v Ljubljani kot drugi otrok v družini. Po končani osnovni šoli se je izšolal za poklic avtokleparja. Ker si je v življenju želel doseči nekaj več, kot le opravljati delo, za katerega se je izučil, se je odločil za nadaljnje šolanje. Svoje šolanje je nadaljeval in tako pridobil poklic prometnega tehnika. Ves čas šolanja je tudi redno treniral nogomet pri nogometnem klubu Olimpija, kjer je bil tudi izredno uspešen. Z udeleževanjem na športnem področju je pridobil vztrajnost, delavnost in disciplino, kar je imelo velik vpliv tudi na njegovo kasnejše poslovno življenje.

Po končanem šolanju je odšel na služenje vojaškega roka in še prej spoznal bodočo ženo Mileno. Po končanem služenju vojaškega roka se je zaposlil v podjetju Autocommerce, d. d. Sprva je v podjetju dve leti reševal reklamacije in s svojim prizadevanjem napredoval do novega delovnega mesta, kjer se je ukvarjal s pisanjem norm. S svojo predanostjo in veseljem do dela je na koncu napredoval do delovnega mesta, kjer je bil vodja avto-parka v omenjenem podjetju.

V tem obdobju se je Jože tudi poročil; z ženo Mileno sta se nato preselila v Škofjo Loko, kjer sta zgradila hišo. Leta 1978 se jima je rodila hči Petra in tri leta kasneje še sin Žiga.

Delo, ki ga je Jože opravljal v podjetju Autocommerce, mu je z leti vse manj ugajalo, saj mu je vsakodnevna vožnja iz Škofje Loke v Ljubljano predstavljala velik napor in s tem posledično vse večjo utrujenost, s katero se je moral spopadati kar nekaj let. Ker si je želel predvsem bolj dinamičnega in samostojnega dela, je začel razmišljati o zamenjavi zaposlitve oziroma svojem podjetju. Žena Milena, ki je bila takrat zaposlena v podjetju Jub iz Dola pri Ljubljani, je Jožeta podprla pri njegovi odločitvi, da zapusti podjetje Autocommerce. Strinjala se je, da se mož poda na samostojno pot, čeprav se je hkrati zavedela, da bo življenje zaradi tega težje in bolj naporno.

3 USTANOVITEV PODJETJA AVTO MARKOVIČ, D.O.O.

Potem, ko je Jože Markovič zapustil podjetje Autocommerce, d. d., kjer je bil zaposlen 18 let, je želel nadaljevati s poklicem iz podobne stroke, saj je menil, da bi z izkušnjami, ki jih je skozi leta pridobil veliko, odprl svoj servis za popravilo avtomobilov. Že kmalu se je soočil s prvo težavo, saj v Škofji Loki, kjer je želel odpreti servis, takrat ni bilo ustrezne lokacije in prostora za izvajanje te dejavnosti. Kasneje je podjetniško priložnost videl v odprtju svoje trgovine, v kateri bi prodajali rezervne dele in opremo za avtomobile. Ideja o lastni trgovini se je izkazala za zelo dobro, saj v tistem obdobju na področju Škofje Loke konkurenca skoraj ni obstajala. Serviserjev, ki so popravljali avtomobil, je bilo takrat na območju Škofje Loke veliko, ponudbe rezervnih delov pa je bilo zelo malo – serviserji in tudi kupci so morali po dele v Kranj ali Ljubljano. V tistem času trg ni bil tako organiziran kot danes. Veliko posameznikov se je odločilo za samostojno podjetniško pot, vendar nekaterim zaradi visokih pričakovanj ni uspelo, nekateri izmed njih pa so še danes prisotni na trgu.

Ko je Jože Markovič videl, da bi bila trgovina prava priložnost za Škofjo Loko in njeno okolico, se je trdno odločil, da bo idejo o lastnem podjetju dejansko uresničil. S pomočjo poznanstva je dobil v najem poslovni prostor, ki ga je preuredil v trgovino. Trgovina se je nahajala v središču Škofje Loke, takrat ob glavni cesti za Poljansko dolino. S samo registracijo podjetja ni imel večjih težav, saj je bilo v tistem obdobju vsa potrebna dovoljenja pridobiti mnogo lažje kot danes. Sredstva za opremo trgovine je financiral s svojim kapitalom, z lastnimi idejami pa je poskrbel tudi za njen videz. Na začetku poslovanja trgovine, ko je bila prodaja manjša od pričakovane, je bilo treba financirati zalogo z lastnimi sredstvi. Cene izdelkov so bile že na začetku nekoliko nižje od obstoječe konkurence na lokalnem trgu, saj je želel na ta način privabiti čim več kupcev. Strategijo nizkih cen podjetje uporablja še danes. Z leti jim je bilo to vedno lažje uresničevati, saj so s svojim vedno bolj uspešnim poslovanjem in pogajanjem z dobavitelji dosegali tudi boljše nabavne pogoje.

3.1 Začetki poslovanja in prva soočenja s težavami

Začetek obratovanja trgovine sega v leto 1993. Kakšen teden ali dva so otvoritev trgovine oglaševali na lokalnem radiju in časopisu ter Gorenjskem Glasu, ki pokriva novice iz celotne Gorenjske regije. Sama otvoritev je potekala z manjšo pogostitvijo obiskovalcev, ki ni bila pretirano obiskana.

Že na samem začetku se je podjetnik soočil s težavno nalogo pridobivanja strank in dobaviteljev, do katerih je pristopal osebno. Preko poznanstev, ki jih je pridobil v podjetju Autocommerce, d. d. mu je bil zaradi tega olajšan prvi stik z dobavitelji. Sprva je podjetnik imel pet dobaviteljev, ki so ga oskrbovali z zalogo izdelkov. Čez čas se je število dobaviteljev povečalo, kasneje, ko se je podjetje že bolj uveljavilo, pa so potniki dobaviteljev začeli prihajati kar sami. Danes jih je že toliko, da se jih morajo kar otepati.

Podjetnik se je po odprtju podjetja zelo angažiral tudi na takratnem ljubljanskem avto-sejmu, kjer je promoviral svojo trgovino, in tako pridobival nova poznanstva, dobavitelje in kupce. Odločil se je, da bo svojo trgovino oglaševal v lokalnem časopisu, saj je s tem želel pridobiti stranke iz neposredne okolice Škofje Loke. Na začetku je vse delo, povezano s poslovanjem in prodajo vodil sam, v pomoč mu je bila tudi žena, ki je skrbela predvsem za administracijo. Zaradi velikega obsega dela je trgovina na začetku poslovala z deljenim delovnim časom. Zaradi vse večje prodaje in s tem povečanega obsega dela se je tako pokazala tudi potreba po dodatnem prodajalcu.

3.2 Možnost širitve podjetja

Podjetju se je po štirih letih poslovanja pokazala možnost za povečanje poslovnega prostora na obstoječi lokaciji, ki je bil sprva namenjen zdravstveni ordinaciji. Pridobljeni prostor so preuredili v skladišče, ki so ga potrebovali za vse večji asortiment, ki so ga z leti dokaj hitro tudi dopolnjevali. S tem jim je bila omogočena večja zaloga hitreje potrošnih izdelkov (žarnice, motorna olja, vitrex ...), ki so se vsakodnevno prodajali.

Kasneje, ko je trgovina že nekaj let poslovala (5–6 let) je lastnik želel uresničiti tudi prvotno željo, in sicer odprtje avto-servisa. Željo je uresničil, vendar se je izkazalo, da zaradi druge lokacije, kjer se je nahajala trgovina, neprimerne prostora za popravilo avtomobilov, visoke najemnine in neprimerne delovne sile (v šestih mesecih sta se zamenjala dva avtomehanika) ta dodatna dejavnost ne bo uspešna. Sama ideja se je na začetku zdela dobra, predvsem zaradi sinergije med storitvama, saj bi kupcu poleg nakupa ponudili tudi takojšnje popravilo jeklenega konjička. Izkazalo se je, da mnogo strank ni imelo informacije o dodatni storitvi, zato je bilo povpraševanje manjše od pričakovanega, stroški pa so bili višji od prihodkov. Lokacija je igrala ključno vlogo pri neuspehu dejavnosti servisa, saj kupci niso bili obveščeni o obstoju dodatne storitve na drugi lokaciji. Zaradi nove dodatne dejavnosti je Jože posledično zanemarjal trgovino, kjer se je povečeval obseg dela. Podjetnik zaposlenim, ki so izvajali popravila osebnih vozil, ni mogel popolnoma zaupati, predvsem zaradi neustreznega znanja in izkušenj. Tako je spoznal, da bi moral preveč časa nameniti nadzoru servisa, kar bi pomenilo, da bi se vodenju trgovine posvečal manj. Ko je pretehtal prednosti in slabosti, ki bi jih v prihodnje lahko prinesel servis, se je po temeljitem premisleku oziroma šestih mesecih odločil zapreti servis in se posvetiti trgovini ter povečanju same prodaje. Sprejeta odločitev se je izkazala za dobro, kar potrjuje tudi dejstvo, da trgovina še danes, po 23 letih uspešno posluje.

3.3 Priložnost za prodajo podjetja

Okoli leta 2001 oziroma po dobrih osmih letih uspešnega poslovanja se je podjetju ponudila priložnost za prodajo. Zaradi dobrega zaledja, ki ga je trgovina imela (občine Žiri, Gorenja vas-Poljane, Škofja Loka, Železniki) je prišla ponudba s strani podjetja AC-Konim, d. o. o. – ta je spadal pod okrilje Autocommerca, d. d. ki je bil takrat tudi njihov dobavitelj. Ponudba je vključevala 100-odstoten prevzem, kar pomeni, da bi vsi zaposleni ostali in opravljali isto delo kot prej, le vodenje podjetja in finančni del bi prevzel ponudnik. Pogoj, ki so ga postavili, je bil

povezan tudi z dobavitelji, od katerih bi bilo 80 % njihovih (AC-Konim), 20 % pa bi jih trgovina lahko izbrala sama. Podjetnik se je zavedal, da kupna moč prebivalcev v njihovi regiji ni dovolj velika, kar bi pomenilo, da bo izgubil velik odstotek kupcev. Ti ne bi bili pripravljeni kupovati dražjih izdelkov zaradi politike cen, ki bi jo narekoval AC-Konim. Poleg tega bi se spremenil tudi prodajni asortiment, zaposlenim bi se verjetno tudi znižale plače, ker bi AC-Konim uvedel svojo politiko plač. Vsekakor bi se spremenila prodajna strategija. Po prevzemu bi AC-Konim sam določal ugodnosti in popuste za določene stranke (avto-servisi, večja podjetja).

Jože se je tako po krajšem pogajanju in tehtnem premisleku odločil, da ponudbe ne bo sprejel, saj to ni bil njegov cilj, ki si ga je zadal ob ustanovitvi podjetja.

Ključna merila, zaradi katerih se je odločil za nadaljnjo samostojno pot, so bili:

- vložen trud, trdo delo in kapital, ki ga je vložil v podjetje,
- odrekanje prostemu času in družini,
- želja po samostojnosti 'biti sam svoj šef',
- nadzor nad celotnim poslovanjem trgovine.

Informacija o višini ponujenega zneska za odkup podjetja mi ni bila razkrita. Menim pa, da, če je bila ponujena cena višja od tržne vrednosti podjetja oziroma tako visoka, da je Jože vedel, da več ne bi mogel iztržiti, lahko sklepamo, da mu je podjetje predstavljalo način življenja (padci in uspehi podjetja).

Podjetniku se prodaja podjetja ni zdela tako pomemben izziv, ki jih je bil vaje iz samostojne podjetniške kariere, saj so mu večji izziv predstavljali pridobivanje novih kupcev, novih dobaviteljev in stalno izboljševanje na področju prodaje.

Potem, ko je podjetje Avto Markovič zavrnilo ponudbo AC-Konima, je ta odprl svojo trgovino z avtodeli v Kranju. S takšno potezo so želeli na svojo stran privabiti oziroma prevzeti njihove pomembnejše stranke. Dolgoročno se ta poslovna taktika podjetju AC-Konim d. o. o. ni obnesla, saj so po petih letih svojo poslovalnico zaprli.

4 ZAPOSLENI V PODJETJU IN NJIHOVE NALOGE

Danes podjetje zaposluje sedem ljudi; od tega so štirje komercialisti oziroma prodajalci in trije v administraciji, ki opravljajo ostala pisarniška dela in vodijo podjetje. Po nenadni in nepričakovani smrti lastnika in direktorja podjetja Jožeta Markoviča v letu 2011 se je podjetje lastniško razdelilo na ženo Mileno, ki je tako postala nova direktorica podjetja, sina Žiga in hčer Petro. Vodenje podjetja vse bolj prevzemata sin in hči, ki sta tudi zaposlena v podjetju in z njim živita že od otroštva. Sin danes že prevzema funkcijo direktorja, ker se bo Milena počasi umaknila iz podjetja.

Najprej je bil v podjetju dobro leto zaposlen le ustanovitelj podjetja in, ko sta se prodaja in obseg dela tako povečala, da tudi pomoč žene Milene v administraciji ni bila več dovolj, so leta 1994 zaposlili prvega prodajalca. Žena Milena Markovič se je tako v podjetju uradno zaposlila šele leta 1999, ko je prevzela predvsem administrativna dela in občasno je sodelovala tudi pri prodaji. Ideja in namen za njeno pridružitvev podjetju je nastala že prej, vendar zaradi prevelikega tveganja do tega ni prišlo. Družina bi ob morebitnem neuspehu podjetja izgubila vse prihodke, kar pa je predstavljalo preveliko tveganje za celotno družino. Kljub vsemu je ves čas ob svoji redni službi pomagala v podjetju.

Leta 1999 se je po končanem šolanju v podjetju zaposlil tudi sin Žiga, ki je pokazal interes in zanimanje za delo v podjetju. Pod mentorstvom očeta je hitro napredoval, se učil in prevzemal vse večje odgovornosti, ki so prišle z delom v domačem podjetju. Danes poleg same prodaje končnim strankam skrbi tudi za vsa naročila artiklov predvsem pri tujih in novih dobaviteljih, rešuje reklamacije, obiskuje redne in večje kupce ter išče nove dobavitelje.

Ostali štirje prodajalci, ki so zaposleni v podjetju, pa poleg same prodaje skrbijo za vsakodnevna naročila pri domačih dobaviteljih, prevzemu in sortiranju artiklov na police in razvozu izdelkov večjim in rednim strankam.

Delo poteka dvoizmensko dopoldne in popoldne. Dopoldanska izmena se začne ob 7.30 uri, ko se trgovina odpre, in traja do 15. ure. Popoldanska pa se prične ob 12.30 uri in traja do 20. ure zvečer. Čeprav je trgovina odprta do 19. ure, morata prodajalca nato še zaključiti blagajno, oddati vsa naročila in pripraviti stvari za naslednji dan.

V administraciji se je leta 2009 zaposlila tudi hči Petra, ki je že prej delovne izkušnje pridobivala drugje. V podjetju v grobem skrbi za redne stike s tujimi dobavitelji, oddaja razna poročila, ažurira spletno stran z novostmi, vsemi popusti in mesečnimi akcijami ter oblikuje cene artiklov.

Žena in sedanja direktorica Milena v podjetju poleg nalog, ki so povezane z vodenjem podjetja in zaposlenih, skrbi še za vsa plačila dobaviteljem in evidentira vsa prejeta plačila.

Že od samega začetka podjetje nima svojega računovodstva, saj je računovodsko funkcijo oddalo v zunanje izvajanje računovodskemu servisu. To je bilo vsekakor najboljše za podjetje, saj so se tako lahko izključno posvetili svoji osnovni dejavnosti in si s tem zmanjšali stroške, ki bi bili povezani z dodatno delovno silo iz tega področja. Za tako majhno podjetje, kot je Avto Markovič to tudi stroškovno ne bi bilo sprejemljivo, saj imajo tako zagotovljeno višjo kakovost računovodskih storitev in vodenje računovodstva v skladu z zakonodajo.

Leta 2009 je podjetje zamenjalo računovodski servis, s katerim je sodelovalo od same ustanovitve podjetja z drugim, ki je nudilo več storitev, ki so jih potrebovali. Razlog je bil predvsem v tem, da je podjetje potrebovalo vedno več informacij s poslovanjem s tujino in sodelovanjem s tujimi dobavitelji, česar pa jim prvotni računovodski servis ni bil več zmožen

nuditi. Danes z izbranim servisom uspešno sodelujejo in so zadovoljni z njihovimi storitvami, uslugami in dodatnimi informacijami, ki jih potrebujejo za nemoteno poslovanje.

- **Zaposlovanje**

Podjetje se je že od samega začetka do danes ukvarjalo predvsem z iskanjem dobrih, zanesljivih in zvestih prodajalcev. Zavedali so se, da so ti ključni dejavnik za uspešno rast in razvoj podjetja.

Ker se podjetje ukvarja s prodajo nadomestnih in originalnih rezervnih delov in dodatne opreme za avtomobile, so se vedno srečevali s težavo, kako pridobiti čim boljšega prodajalca, saj jih v tej stroki ni veliko. Poleg same prodaje se je od kandidata zahtevalo predvsem dobro poznavanje avtomobilske stroke in čim več delovnih izkušenj.

Izbira novih prodajalcev je potekala vse do danes brez formalnih postopkov, saj so vedno dajali prednost zvestobi in pripadnosti podjetju in ne toliko sami izobrazbi kandidata. Izbrani kandidati so bili povabljeni na razgovor, kjer so najprej izpolnili vprašalnik, ki je bil sestavljen zato, da preverijo njihovo osnovno poznavanje rezervnih delov za avtomobile oziroma samo sestavo avtomobila. Do sestave tega vprašalnika so jih pripeljale pretekle izkušnje pri iskanju ustreznih kandidatov, saj so s tem lahko najhitreje ugotovili njihovo predznanje, ki je bilo za vsakega novega prodajalca zelo dobrodošlo. Uvajanje novega sodelavca je nato potekalo pod mentorstvom enega od zaposlenih prodajalcev, ki že dobro pozna celotno ponudbo podjetja, filozofijo prodaje in pristopa do strank ter samo delo v podjetju.

Podjetje se je in se bo še soočalo z izzivom zaposlovanja ustrezno usposobljenih kandidatov. Seveda pa se zavedajo, da so zaposleni ključna konkurenčna prednost, zato veliko pozornosti namenjajo prav zadovoljstvu in zvestobi zaposlenih v podjetju. Ti danes delujejo kot utečena in dobra ekipa, v kateri negujejo pošten in korekten medsebojni odnos, na kar bodo v podjetju dajali poudarek tudi v prihodnje.

5 CILJI IN NAČRTI PODJETJA

Podjetje Avto Markovič, ki je do julija 2013 še poslovalo v najetem poslovnem prostoru v Škofji Loki in je bil ta namenjen trgovini, skladiščenju izdelkov in pisarnam, je leta 2012 začel z gradnjo svojega poslovnega objekta. Za ta korak so se odločili zaradi vse večje prostorske stiske, saj jim je vedno bolj primanjkovalo predvsem skladiščnega prostora in hkrati tudi parkirnih prostorov za stranke. Dejstvo, ki je vsekakor prispevalo k tej odločitvi, pa je bilo tudi to, da se je še do pred kratkim glavna prometna cesta, ob kateri so poslovali, od samega začetka zaprla za promet. V gradnji je takrat že bila poljanska obvoznica, ki je zdaj nadomestila obstoječo cesto, kar pa bi posledično za trgovino vsekakor pomenilo tudi izpad končnih strank. Predvsem zaradi slabše dostopnosti in posledično nezanimive lokacije bi bilo za samo trgovino to nedopustno. Tako so se v juliju leta 2013 preselili na novo lokacijo v novozgrajen objekt,

kjer imajo danes zagotovljenega več prostora za skladiščenje in parkirnih prostorov za stranke, ki jim ga je prej primanjkovalo.

5.1 Gradnja nove trgovine

Podjetje, ki je že od ustanovitve naprej poslovalo na isti lokaciji v Škofji Loki (Spodnji trg 40), se je že kar nekaj let pred samo selitvijo ukvarjalo z vprašanjem, kje bi si lahko našli boljše prostore za nemoteno poslovanje v prihodnje.

Prva težava, ki se je pojavila in je pokazala, da je bila obstoječa lokacija vedno bolj neprimerna, so bili parkirni prostori za stranke. Ker se je trgovina nahajala ob takrat še glavni prometni cesti in so v okolici živeli tudi stanovalci, ki so parkirali svoje avtomobile tudi na parkirnih prostorih, namenjenim njihovim strankam, so se vedno srečevali s kroničnim pomanjkanjem parkirnih mest. Poleg tega so jim parkirna mesta zasedali tudi dnevni obiskovalci mesta, ki so hodili po vsakodnevnih opravkih. Z občino Škofja Loka, ki je bila lastnica prostorov, kjer je trgovina prej obratovala, so imeli na temo parkirnih mest in z njimi povezane težave veliko pogovorov, vendar niso nikoli naleteli na posluš, težava je torej ostala nerešena. Sama sprememba lokacije trgovine je tako le pozitivno vplivala na še večjo prepoznavnost pri končnih strankah. Nova lokacija podjetja je od prejšnje oddaljena le nekaj kilometrov in je v neposredni bližini ostalih trgovskih centrov ter hkrati ob glavni cesti Škofja Loka–Kranj, kar vsekakor pomeni neprimerno boljšo dostopnost za stranke kot prej.

Druga težava, ki se je začela vedno bolj nakazovati, so bil premajhni skladiščni prostori. Podjetje je s povečevanjem prodaje potrebovalo tudi vse več prostora in polic, namenjenega skladiščenju svojih artiklov. Do leta 2008, ko podjetje še ni uvažalo iz tujine in so imeli samo domače dobavitelje, ki so jim naročene izdelke tudi dnevno dostavljali, so z dobro in premišljeno organizacijo prostora namenjenega skladiščenju še nekako shajali. Z lastnim uvozom iz tujine pa so se pokazali takratni prostori za premajhne. Tako je podjetje bilo pred selitvijo primorano iz tujine dobavljati izdelke na 14 do 30 dni, saj bi jim v nasprotnem primeru zmanjkalo prostora za skladiščenje. V preteklosti so razmišljali tudi o najemu skladiščnih prostorov, vendar jih v tistem času v bližnji okolici, kjer so jih želeli najeti, ni bilo na voljo. Hkrati pa so se takrat že zavedali, da bodo morali v prihodnosti zaradi vedno bolj neprimerne lokacije, namenjene trgovinski dejavnosti, seliti tudi trgovino. Ravno zaradi tega je še bolj pretehtala odločitev za nakup zemljišča za izgradnjo lastne trgovine z dovolj skladiščnega prostora, ki jim ga je tako primanjkovalo.

Tretjo težavo je predstavljala takrat glavna cesta, ki je peljala v Poljansko dolino in bila zaprla za ves promet – danes je namenjena le lokalnim prebivalcem in umirjenemu prometu. Z izgradnjo nove poljanske obvoznice, ki je bila po velikih težavah končno zgrajena in odprta v jeseni leta 2015, se je ves promet v Poljansko dolino preusmeril nanjo. To pa bi za trgovino, ki je takrat poslovala še ob takrat glavni cesti, pomenilo preveliko tveganje, saj bi na ta način zagotovo izgubili veliko končnih strank. Gradnja same obvoznice se je takrat že začela, kar je pomenilo, da je selitev še kako nujna.

Konkurenčna podjetja so bila vseskozi bolj ali manj prisotna v neposredni bližini, kar je podjetju pomenilo še večji izziv – kako torej privabiti nove in obdržati že obstoječe stranke. Tako so lahko postajali vedno boljši in se danes lahko pohvalijo z uspešnim in stabilnim poslovanjem. Podjetje Bartog, d. o. o. je leta 2010 odprlo svojo poslovalnico tudi v Škofji Loki, kar je bil za Avto Markovič velika preizkušnja, ki pa so jo s svojim pravim pristopom do kupcev in veliko fleksibilnostjo uspešno prestali. To jim za selitev na drugo lokacijo ni prekrizalo načrtov, ampak le še bolj potrdilo, da je ta korak za razvoj podjetja v prihodnje nujen. V samem kraju je bila še manjša prodajalna na dokaj nezanimivi lokaciji skoraj v središču mesta; tej so zlahka konkurirali z večjo in bolj raznoliko ponudbo in zalogo rezervnih delov in opreme. V Kranju je bilo v tistem času kar nekaj poslovalnic z avtodeli in ostalo opremo; eno so imela podjetja: podjetje Euroton, d. o. o., Adel, d. o. o., Ist, d. o. o., P&R, d. o. o., Bartog, d. o. o. in še kakšno bi se našlo. Konkurenca v Kranju s tovrstno ponudbo je bila že od nekdaj dokaj zapolnjena. V Medvodah je rezervne dele – takrat in danes – ponujalo podjetje Tapos, d. o. o. Na splošno gledano, je konkurenca na trgu z rezervnimi deli in opremo za avtomobile velika, kar pa za Avto Markovič ni bila nikoli ovira. Skoraj z vsemi prej naštetimi podjetji občasno tudi poslovno sodelujejo, saj je danes pomembno v čim krajšem možnem času zadovoljiti potrebe in povpraševanja kupcev.

Z iskanjem novih in predvsem večjih poslovnih prostorov se je podjetje začelo ukvarjati že leta 2008. Prvi pogoj je bila lokacija, ki je morala ostati v neposredni okolici Škofje Loke. Zaradi zaledja svojih kupcev iz Poljanske in Selške doline ter Škofje Loke s širšo okolico si podjetje ni predstavljalo, da bi se selilo drugam, saj je bilo zaradi svoje dolgoletne prisotnosti na lokalnem trgu že dovolj prepoznavno. Podjetje je imelo jasen cilj, da novih poslovnih prostorov ne bo vzelo v najem, ampak jih bo odkupilo, ali pa kupilo primerno zemljišče in zgradilo lasten poslovni objekt.

Po nekaj ogledih objektov in prostorov, ki so se v tistem času prodajali, ko se je podjetje zanimalo za nakup, ni bilo primernih za njihovo dejavnost. Podjetje je iskalo predvsem dovolj velik skladiščni prostor in dovolj parkirnih prostorov ter primerno lokacijo in dostopnost za stranke, kar je pomenilo, da mora biti v bližini glavne ceste. V tistem času pa so se prodajala tudi zazidljiva zemljišča na zelo zanimivih in aktualnih lokacijah in takrat še živeči lastnik in direktor podjetja se je po posvetu z družinskimi člani odločil za nakup zemljišča. Sama prednost nakupa zemljišča, ki jo je podjetje vendarle uresničilo, je bila predvsem, da si zgradijo lasten poslovni objekt po svojih željah in potrebah, ki bo primeren za njihovo osnovno dejavnost – torej trgovino z rezervnimi deli in dodatno opremo.

Zazidljivo zemljišče, ki je bilo tako odkupljeno leta 2010, se nahaja tik ob glavni cesti Škofja Loka–Kranj v naselju Stari Dvor. V okolici oziroma kakšnih 100 metrov stran se danes v času nastajanja zaključne naloge že nahajajo Merkurjev nakupovalni center, Mercator, Lidl in ostale trgovine. Sama lokacija za izgradnjo nove trgovine je bila tako več kot odlična, saj so na ta način zaradi večjega pretoka ljudi pridobili tudi potencialne nove kupce, ki so rezervne dele in opremo za svoje avtomobile prej kupovali drugje.

V letu 2011 je podjetje pridobilo dovoljenje za komunalno infrastrukturo in leta 2012 še gradbeno dovoljenje; tako se je dolgo pričakovana gradnja novega poslovnega objekta začela. Seveda je bilo treba prej pripraviti tudi končno kalkulacijo, torej, koliko bo naložba na koncu znašala. To je razvidno iz spodnje tabele, kjer so upoštevana vsa dela, ki so bila predvidena za končno oceno in vrednost samega projekta.

Tabela 1: Končna kalkulacija za gradnjo novega poslovnega objekta

A.	GRADBENA DELA	
B.	AB MONTAŽNA DELA+ STREŠNI NOSILCI	48.900,00€
1.	PREDDELA	2.724,75€
2.	ZEMELJSKA DELA	8.810,40€
3.	BETONSKA DELA	3.641,85€
4.	ZIDARSKA DELA	21.568,16€
5.	TESARSKA DELA- ODRI IN OPAŽI	2.416,40€
6.	METEORNA + FEKALNA KANALIZACIJA	3.051,40€
	SKUPAJ GRADBENA DELA	91.112,96€
C.	OBRTNIŠKA DELA	
1.	FASADERSKA DELA	18.393,00€
2.	STREHA	29.576,32€
3.	KLEPARSKA DELA	1.768,00€
4.	KLJUČAVNIČARSKA DELA	3.317,50€
5.	STAVBNO POHIŠTVO	21.427,00€
6.	MIZARSKA DELA	254,10€
7.	KERAMIČARSKA DELA	11.946,56€
8.	MONTAŽNE STENE IN STROPOVI	14.089,93€
9.	SLIKOPLESKARSKA DELA	5.448,63€
10.	RAZNA OBRTNIŠKA DELA	2.511,66€
	SKUPAJ OBRTNIŠKA DELA	108.732,69€
D.	ZUNANJA UREDITEV	
1.	GRADBENA IN OBRTNIŠKA DELA,DELA V ZUNANJE UREDITEV PLATOJA S PARKIRIŠČEM	32.372,77€
2.	KOMUNALNI PRIKLJUČKI	6.500,00€
	SKUPAJ ZUNANJA UREDITEV	38.872,77€
E.	ELEKTRO INŠTALACIJE: (OCENA)	18.900,00€

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

F.	STROJNE INŠTALACIJE: (OCENA)	26.200,00€
A - F	SKUPAJ neto osnova A - F	283.818,42€
	20,00 % DDV na neto osnovo del	56.763,68€
	SKUPAJ	340.582,11€

Vir: Avto Markovič, d.o.o. Gradbena dokumentacija, 2012.

V podjetju celotne naložbe v nov projekt niso bili zmožni financirati zgolj z lastnimi sredstvi, zato so morali najeti kredit. Najprej so se prijavi na razpis za odobritev kredita pri Slovenskem podjetniškem skladu, ki je bil takrat odprt. Za prijavo na razpis so se odločili zaradi ugodnih kreditnih pogojev in samega financiranja kredita ter nizke obrestne mere, ki jo je sklad ponujal. Ponudbe bank so bile seveda manj ugodne za najem kredita. Na razpisu niso bili uspešni, ker so še čakali na gradbeno dovoljenje, kar pa je bil takrat pogoj za dodelitev kredita. Ko so gradbeno dovoljenje le pridobili, so bila vsa sredstva pri Slovenskem podjetniškem skladu že porabljena. Kljub temu niso odlašali in so začeli pridobivati ponudbe bank. Po pregledu vseh zbranih ponudb so se na koncu odločili za SKB banko, ki jim je ponudila najboljše pogoje za dodelitev kredita. Kredit je bil odobren v višini 300.000 evrov pod pogojem lastne udeležbe v znesku 120.000 evrov. Dodeljen je bil za dobo sedmih let. S pridobljenim kreditom in lastno udeležbo so celotno naložbo uspešno pokrili in zdaj redno in uspešno poplačujejo obveznosti iz tega naslova.

5.2 Otvoritev nove trgovine

Vsa gradbena in ostala dela so potekala po načrtih, zato je bila selitev in otvoritev nove poslovalnice načrtovana in uresničena 1. julija 2013. Hkrati so z otvoritvijo obeležili tudi 20. obletnico obstoja.

Pri sami selitvi in izpraznitvi starih poslovnih prostorov so poleg zaposlenih na pomoč priskočili tudi družinski člani in dobri prijatelji. Z načrtovanjem otvoritve so v podjetju začeli kakšen mesec prej. Vsem svojim dobaviteljem, dobrim ter zvestim kupcem in tistim, ki so kakorkoli pripomogli k uresnitvi njihovega projekta, so poslali vabila na otvoritev. Svojo selitev na drugo lokacijo so oglaševali tudi v lokalnem časopisu in na radijski postaji. Ker je bila otvoritev v poletnem času, so se za pripravo ter pogostitev s hrano in pijačo dogovorili z lokalno mesarijo, ki je dobro poskrbela, da nihče ni bil lačen ali žejen.

Uradna otvoritev novih poslovnih prostorov je potekala v popoldanskem času. Ker je bilo to ravno na ponedeljek, so z delom v novih prostorih začeli po ustaljenem delovnem urniku. Na uradno otvoritev je bil povabljen tudi župan Škofje Loke, ki se je vabilu z veseljem odzval. Kratek nagovor za obiskovalce, ki so se zbrali v resnično velikem številu, je imela direktorica podjetja, Milena Markovič, za konec pa je spregovoril tudi župan, ki je podjetju zaželel veliko

dobrih poslovnih uspehov tudi v prihodnje. Posadili so tudi drevo, ki naj bi simboliziralo novo pot in rast podjetja v prihodnje. Sama otvoritev je preseгла vsa pričakovanja podjetja, saj je bila zelo dobro obiskana, povratne informacije vseh udeleženi h pa so bile zelo pohvalne. Tako iz strani kupcev kot dobaviteljev so v podjetju dobili veliko čestitk in spodbud, kar je še bolj utrdilo prepričanje, da je bila selitev v nove prostore in lokacijo prava odločitev za podjetje.

Dejanski poslovni rezultat selitve se je pokazal že zelo hitro po otvoritvi. Začeli so pridobivati nove stranke, ki so prej kupovale drugje, sama lokacija, dostopnost in dovolj parkirišč so bili pri tem poglobitnega vzroka. Svojo ponudbo, zalogo rezervnih delov in dodatne opreme so nadgradili in s tem pridobili na svojo stran vedno več potrošnikov, kar se je pokazalo tudi pri višjih prihodkih od prodaje.

6 OGLAŠEVANJE IN POSPEŠEVANJE PRODAJE V PODJETJU

Podjetje se je na začetku svoje poti ukvarjalo izključno s svojo prepoznavnostjo in pridobivanjem strank. Prvo priložnost so izkoristili z udeležbo na ljubljanskem avto-sejmu, kar je bila dobra promocija za podjetje (spoznavanje in pridobivanje novih dobaviteljev in kupcev). Sejma so se redno udeleževali šest mesecev. Ko so se uveljavili pri svojih strankah in kot podjetje postali dovolj prepoznavni, so se lotili še drugih načinov oglaševanja.

Osredotočili so se na lokalni mesečni časopis, preko katerega so obveščali lokalne kupce o svoji ponudbi in novostih. O dobrem imenu podjetja so zadovoljne stranke obveščale ostale potencialne kupce, kar je pomenilo najboljšo reklamo za podjetje. Prepoznavnost podjetja se je tako bolj ali manj širila od ust do ust. Svojo prisotnost in prepoznavnost so z leti nadgradili tudi s sponzorstvom raznih lokalnih športnih, turističnih in avtomobilističnih prireditev. Za družabne dogodke vsako leto prispevajo tako denarna sredstva kot praktične nagrade in popuste pri nakupih.

Danes podjetje največ pozornosti namenja oglaševanju preko spleta, saj je internet kot medij vse bolj razširjen. Spletno oglaševanje je danes bistvenega pomena za informiranje kupcev in povečevanje prodaje. Podjetje letno porabi približno 10.000 evrov za oglaševanje v lokalnem časopisu in na internetu, v kar je všteto tudi sponzorstvo. Imajo svojo spletno stran www.avtomarkovic.si, kjer redno dopolnjujejo in posodabljujejo svojo ponudbo, razne ugodnosti in mesečne akcije. Prav tako imajo tudi svoj profil na družabnem omrežju Facebook.

Svojo prodajo pospešujejo s popusti, ki jih nudijo novim in zvestim strankam, ki jih je s selitvijo na novo lokacijo vedno več. Prodaja se povečuje predvsem na račun dostopnejših cen ter boljše, vedno večje in razširjene ponudbe, ki jo imajo. Zvestim in večjim kupcem (avtomehanske delavnice, podjetja) kupljeno blago tudi dnevno brezplačno dostavijo.

Zaradi uspešnega preteklega, predvsem pa sedanjega oglaševanja in pospeševanja prodaje se podjetje lahko pohvali s širokim krogom kupcev iz celotne Slovenije. Njihovi kakovostni

ponudbi rezervnih delov in dodatne opreme zato zaupa vedno več kupcev, ki se z zadovoljstvom vračajo.

- **Spletna trgovina**

V letu 2011 se je podjetje na podlagi manjše prodaje, ki je bila realizirana in z željo, da bi dosegli večji krog kupcev iz celotne države, ki raje nakupujejo preko spleta, odločilo povečati prodajo z izdelavo lastne spletne trgovine.

Samo izdelavo spletne trgovine je podjetje zaupalo podjetju Net-it, d. o. o., ki se ukvarja z internetno tehnologijo in hkrati ponuja celovite spletne rešitve predvsem za mala in srednje velika podjetja pa tudi za večje poslovne sisteme. Za njih so se odločili, ker so v podjetju pred leti kupili in zamenjali star blagajniški informacijski sistem z Vasco programskim paketom, ki ga uporabljajo še danes in so z njim zelo zadovoljni. Podjetje Net-it že od samega začetka delovanja sodeluje in plete vezi s podjetjem Vasco, kar pomeni, da se njihove rešitve neposredno dopolnjujejo z Vasco programskimi paketi. V poskusnem obdobju uporabe spletne trgovine so programerji napake, ki so se pokazale pri vnosu podatkov in sami uporabi, popravljali sproti. Celotna naložba v izdelavo spletne trgovine je znašala približno 4.000 evrov. Vnaprej je podjetje moralo za spletno trgovino nameniti 1.000 evrov.

S spletno trgovino so začeli poslovati v prvi polovici leta 2013. V ta namen so dodali tudi novo telefonsko številko, namenjeno izključno kupcem, ki nakupujejo preko spleta in potrebujejo dodatne informacije o izdelku in njegovi dobavi. Dostavo paketov kupcem, ki naročajo preko spleta, so zaupali podjetju Gold Ekspres, d. o. o., s katerim imajo sklenjeno pogodbo o sodelovanju in so trenutno najbolj ugodni na trgu. Z dostavo pošiljk nimajo težav, saj so z izbranim podjetjem in njihovimi uslugami zadovoljni. Pakete vsakodnevno prevzemajo v njihovem podjetju ob vnaprej dogovorjeni in določeni uri. Sami morajo poskrbeti le, da so paketi pripravljani za oddajo, ko kurir prispe ponje. Svojim strankam preko spleta v podjetju Avto Markovič nudijo brezplačno dostavo ob nakupu nad 100 evrov. Stranke pa najbolj pogosto plačujejo dostavo po povzetju – podjetje Gold Ekspres jim prejeti znesek nakaže na transakcijski račun. Danes podjetje preko spletne prodaje realizira okoli 2.000 evrov mesečne prodaje, kar pa si z dodajanjem vedno večje in raznolike ponudbe želijo v prihodnje preseči.

V Sloveniji je na trgu prisotnih kar nekaj spletnih ponudnikov rezervnih delov in dodatne opreme za avtomobile, kot so: Silux, Herkules, Rezervniavtodeli24.si. in še bi jih lahko naštevali. Kljub že prisotni konkurenci na trgu to podjetju ni predstavljalo ovire, ampak jim je pomenilo še večji izziv, nenehno izboljševanje svoje ponudbe in načina pridobivanja novih kupcev. S spletno trgovino so želeli na neki način zaokrožiti svojo ponudbo za vse profile kupcev. Poleg tega imajo v spletni trgovini poudarek predvsem na izdelkih iz lastnega uvoza, kar pomeni, da so končne cene za kupce preko spleta bolj ugodne in konkurenčne. Na ta način lahko v podjetju realizirajo zadovoljivo razliko v ceni, kar je tudi najbolj pomembno. Po začetnem zagonu spletne trgovine svojo ponudbo artiklov nenehno dopolnjujejo in širijo, saj podjetje išče nove in zanimive dobavitelje iz tujine. Z izgradnjo in selitvijo v nove poslovne

prostore ima podjetje več prostora za skladiščenje, kar pomeni, da bodo v prihodnje lahko še povečali svoj uvoz in s tem bolj zmanjšali svojo odvisnost od domačih dobaviteljev. Posledično to tudi pomeni, da bodo lahko vedno bolj povečevali in dopolnjevali svojo ponudbo izdelkov v spletni trgovini, in tako ohranjali nizke in konkurenčne cene, ki so značilne za spletne trgovine.

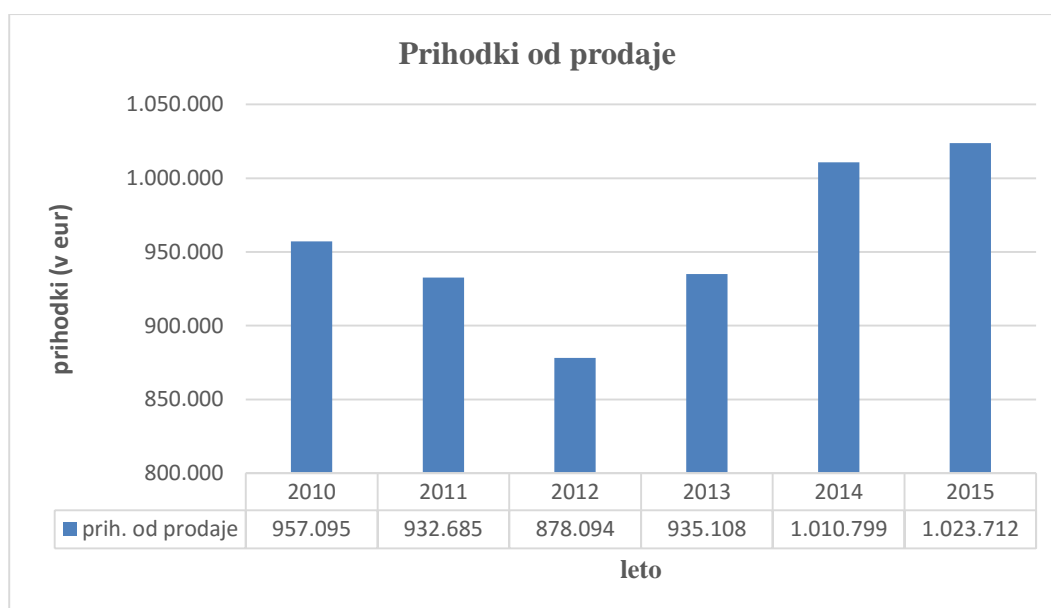
7 RAST PRODAJE IN ZALOGE IZDELKOV

Prav z izgradnjo nove trgovine in selitvijo na atraktivnejšo lokacijo se je povečala prodaja in z večjimi skladišnimi prostori tudi zaloga samih izdelkov. Za prihodki od prodaje pa je predstavljen tudi dobiček iz poslovanja samega podjetja ter gibanje zalog.

- **Prihodki od prodaje**

Za boljšo predstavbo, kako se je od leta 2010 do leta 2015 gibala celotna prodaja in s tem povezani prihodki, je v nadaljevanju prikazan graf.

Slika 1: Grafični prikaz prihodkov od prodaje



Vir: Avto Markovič d.o.o., Bilanca stanja, 2010-2015.

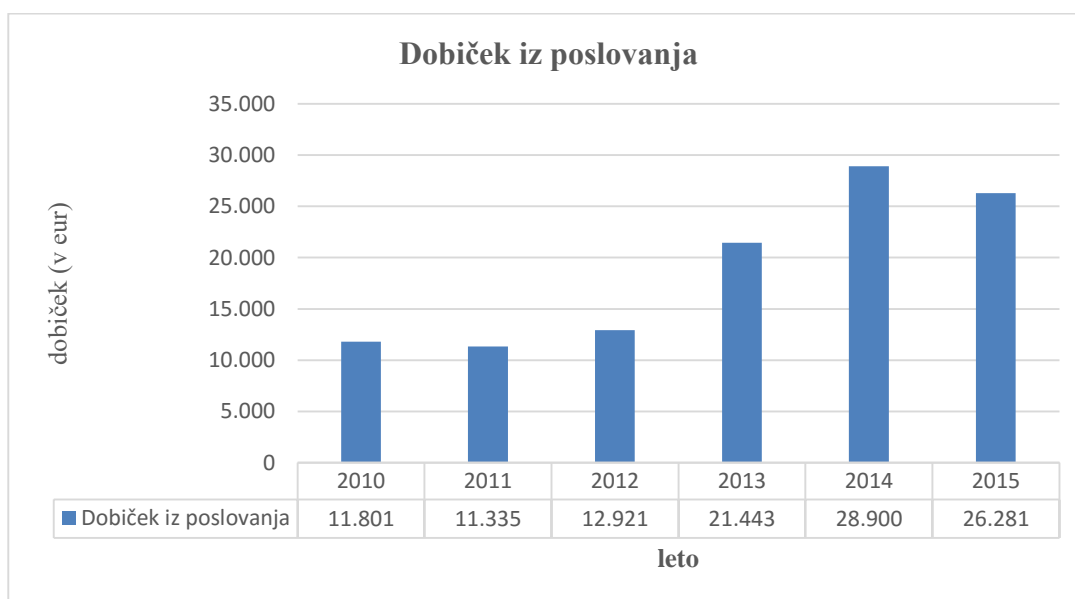
Zgornja slika (Slika 1) prikazuje gibanje prihodkov od prodaje od leta 2010 do leta 2015. Prihodki so se iz leta 2010 na leto 2011 malenkostno znižali, vendar pa sama razlika v ceni, po kateri v podjetju merijo svojo uspešnost, ni bila manjša od preteklega leta in so leto 2011 kljub temu zaključili uspešno. Leta 2012 je bil padec prihodkov malo večji, kar gre pripisati predvsem finančni krizi v državi in s tem povezanimi bolj previdnimi in premišljenimi nakupi potrošnikov. Ker pa so se v podjetju svojim strankam vedno znali posvetiti in so jim s svojo prilagodljivostjo in poslušom hitro stopili naproti, se je trend padanja prihodkov ustavil. V letu

2013 so zopet začeli beležiti rast prihodkov. Med drugim je bilo 2013 za podjetje prelomno leto zaradi selitve na novo lokacijo, s čimer so pridobili večje število strank, ki so začele prihajati k njim. Iz slike je razvidno, da sta bila leta 2014 in 2015 še boljše po ustvarjenih prihodkih. To je posledično pomenilo, da je podjetje z izgradnjo novega objekta na dobri lokaciji uresničilo svoje načrte tudi po rasti prihodkov od prodaje. Svoje prihodke so po letu 2013 povečali tudi z uvedbo spletne trgovine. Svojo strategijo prodaje so nadgrajevali z ugodnimi in konkurenčnimi cenami ter hitro odzivnostjo in prilagodljivost na vse nastale spremembe, ki so se pojavile. Vsem svojim strankam se vedno posvetijo, tako da od njih odhajajo zadovoljne in rade vračajo, kar je za podjetje ključnega pomena.

- **Dobiček iz poslovanja**

Za boljšo predstavbo samega poslovanja podjetja je grafično prikazan tudi ustvarjen dobiček iz poslovanja od leta 2010 do vključno leta 2015.

Slika 2: Grafični prikaz dobička iz poslovanja



Vir: Avto Markovič d.o.o., Bilanca stanja, 2010-2015.

Zgornja slika (Slika 2) nazorno prikazuje rast dobička podjetja od leta 2010 naprej; leta 2011 in 2015 je bil malenkost manjši od predhodnega leta. V splošnem se je dobiček vsako leto povečeval na račun večjih prihodkov iz naslova prodaje. V podjetju prikazujejo dobiček v manjšem znesku ravno zaradi davka na dobiček, ki ga je treba plačati. Večji kot je dobiček, več davka na dobiček mora podjetje plačati. Ves dobiček, ki je bil ustvarjen od leta 2010 do leta 2015, je ostal v podjetju in si ga zaposleni niso izplačali.

- **Zaloge izdelkov**

V podjetju so s selitvijo na novo lokacijo povečali svoje skladiščne kapacitete, kar je pomenilo, da so bile na ta način lahko dobave iz tujine večje in bolj redne. Z večjim skladiščem imajo danes na voljo tudi večjo in bolj raznoliko ponudbo opreme in rezervnih delov.

V nadaljevanju je za lažjo predstavbo grafično prikazano vrednostno gibanje zaloge izdelkov v podjetju od leta 2010 do leta 2015.

Slika 3: Grafični prikaz vrednosti zaloge izdelkov



Vir: Avto Markovič d.o.o., Bilanca stana., 2010-2015.

Slika (Slika 3) še bolj jasno prikazuje trend naraščanja zaloge izdelkov v podjetju od leta 2010 do leta 2015. Zaloge so bile konstantno vsako leto večje. Glede na leto 2010, se je zaloga v letu 2015 več kot potrojila. Trend naraščanja zalog gre pripisati predvsem nabavi iz tujine, kjer so naročali večje količine zaradi boljših nabavnih cen, ki so jih dobili in s tem so lažje uresničevali večje razlike v ceni. Na ta način so bili in so lahko bolj prilagodljivi pri določanju prodajnih cen artiklov iz uvoza. Mesečno tudi spremljajo samo zalogo in z letno inventuro uskladijo vse nastale primanjkljaje in viške. Z vedno večjo zalogo so lažje zadovoljevali tudi potrebe in povpraševanja kupcev, saj jim na blago ni bilo potrebno čakati, ali oditi h konkurenci.

8 STRATEGIJA PODJETJA IN PRENOS NA MLAJŠO GENERACIJO

Sama strategija razvoja je še kako pomembna za vsako podjetje in tega se zavedajo tudi v podjetju Avto Markovič. Zato so oblikovali smernice, ki jih bodo v prihodnje poskušali čim bolj uresničevati in jih sproti prilagajati nastalim spremembam.

Poslanstvo podjetja Avto Markovič je oskrbovanje svojih kupcev s kakovostnimi originalnimi in originalom enakovrednimi rezervnimi deli ter dodatno opremo za avtomobile, kar zagotavljajo s pomočjo priznanih domačih in tujih dobaviteljev.

Vizija, ki so si jo v podjetju postavili, je obdržati in še povečati svojo lokalno pokritost z oskrbovanjem tako podjetij kot končnih potrošnikov z rezervnimi deli in dodatno opremo za avtomobile. S svojo hitro odzivnostjo in zavedanjem, da se le zadovoljna stranka vrača, želijo v prihodnje pridobiti tudi več strank iz celotne države. Njihov moto je, da v največji možni meri zadovoljijo potrebe vsakega kupca.

Strategija in cilji podjetja v prihodnje bodo:

- v roku dveh let zaposliti novega prodajalca in sodelavca v administraciji,
 - še povečati prodajo preko spletne trgovine s stalnim dopolnjevanjem novih artiklov,
 - skrbeti za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih (z ohranjanjem dobrih medsebojnih odnosov in krepitevijo zavesti o pripadnosti podjetju),
 - povečevati zadovoljstvo kupcev, ki se bodo radi vračali in bodo najboljša reklama za podjetje,
 - povečati svoj tržni delež tudi izven lokalnega okolja,
 - iskati nove dobavitelje in s pogajanjem doseči vedno boljše nabavne pogoje,
 - poudarek na dobavi in prodaji kakovostnih izdelkov,
 - v družbenem okolju bodo še naprej ob uspešnem poslovanju aktivno sodelovali na področju sponzorstva lokalnih dogodkov in organizacij,
 - svojo strategijo so v podjetju sestavili skupaj z vsemi zaposlenimi, ki se bodo v največji meri trudili dosežati zastavljene cilje, ki bodo v zadovoljstvo tako njim kot kupcem podjetja.
- **Prenos podjetja na mlajšo generacijo**

V podjetju Avto Markovič so se resneje začeli ukvarjati s prenosom podjetja na drugo generacijo šele z nenadno in nepričakovano smrtjo ustanovitelja in lastnika Jožeta Markoviča. Lastnik in direktor podjetja se takrat namreč še ni imel namena upokojiti (vsaj sedem let še ne), v načrtu je bila tudi selitev na drugo lokacijo, zato ni še imel formalnega načrta za prenos podjetja na sina in hčer, ki sta bila v podjetju tudi zaposlena. Leta 2011 po smrti očeta, moža in direktorja podjetja so se mama Milena, hči Petra in sin Žiga resno pogovorili in dogovorili o prenosu in delitvi deležev v podjetju.

Želja je bila, da podjetje ostane v družinskih rokah saj sta imela hči Petra in sin Žiga željo podjetje peljati naprej; zato so si sporazumno in na podlagi dedovanja razdelili podjetje na tri enakovredne lastniške deleže.

Takoj po zaključku šolanja se je v podjetju zaposlil sin Žiga, ki se je pod mentorstvom svojega očeta Jožeta seznanil z delom v podjetju. Ker ga je delo veselilo in zanimalo, je dobil s tem povezane tudi večje in odgovornejše zadolžitve. V podjetju je bil sin zadolžen za vodenje nabave in pogajanja z dobavitelji. Starejša hči Petra se je podjetju pridružila kasneje, šele leta 2009, saj je izkušnje nabirala v drugih podjetjih. Zadolžena je bila za sodelovanje s tujino in oddajanjem raznih poročil ter ostala administrativna dela. Leta 2011 po smrti očeta Jožeta, so se ostali trije člani družine dogovorili, da funkcijo direktorja začasno prevzame mama Milena.

Dogovorili in strinjali so se tudi, da bo funkcijo direktorja v prehodnem obdobju prevzel sin Žiga, ki je danes poleg mame Milene že vpisan tudi kot direktor podjetja. V tem prehodnem obdobju od leta 2011 do danes se počasi zaključuje sam prenos podjetja na mlajšo generacijo. Milena se bo v roku leta dni zasluženo upokojila in njeno delo bo prevzela hči Petra, ki se pod njenim mentorstvom na to tudi pripravlja. Sin Žiga bo tako v celoti prevzel funkcijo novega direktorja in vodje podjetja, hčer Petra pa finančni in administrativni del. Svoj delež v podjetju bo Milena na podlagi dogovora zapustila obema otrokoma tako, da bosta ob koncu prenosa oba postala tudi polovična lastnika podjetja. Sami zaposleni v podjetju so po začetnih težavah in neodobranjih sprejeli sina za novega vodjo in direktorja podjetja, k čemur je veliko pripomogla prav mama Milena, ki se počasi odpravlja v zaslužen pokoj. Vendar pa bo tudi v pokoju ostala na voljo otrokoma s svojimi nasveti pri soočanju s težavami pri vodenju podjetja.

SKLEP

Družinska podjetja danes prispevajo velik delež bruto domačega proizvoda in so večinoma tudi zelo uspešna, kar dokazujejo tudi mednarodno priznana in uspešna družinska podjetja, ki so kljub izjemni rasti ostala v družinskih rokah. V Sloveniji je družinsko podjetništvo dobilo ponoven zagon po letu 1990 z uvedbo tržnega gospodarstva. Družinska podjetja so postala in tudi v prihodnosti ostajajo pomemben del slovenskega gospodarstva.

V zaključni nalogi je na podlagi pridobljenih podatkov predstavljen razvoj podjetja in težave podjetnika, s katerimi se je srečeval ob ustanovitvi podjetja. Predstavljene so vse večje prelomnice in iz njih izhajajoči izzivi, s katerimi se je podjetje srečalo med poslovanjem. Drugi del zaključne naloge se bolj osredotoča na sam razvoj podjetja in iz tega izhajajoče izzive ter nove cilje in načrte v prihodnosti, ki jih bo podjetje poskušalo uresničevati.

Podjetje Avto Markovič se je po umirjeni rasti odločilo za naslednji korak, ki je bil neizogiben – torej za gradnjo lastnega poslovnega objekta, ki jim je omogočil boljše pogoje dela in s tem tudi širitev oziroma povečanje svojega poslovanja. Svojo prepoznavnost in prodajo so nadgradili še z izdelavo in uvedbo spletne trgovine, s čimer so svoje poslovanje razširili še na spletno omrežje. Podjetje je bilo na pravi poti, saj so zastavljene cilje in načrte kljub smrti podjetnika Jožeta Markoviča v letu 2011 uresničili. Njegova naslednika sin in hči, ki danes prevzemata vodenje podjetja, z vso zavzetostjo in zagnanostjo vidita v podjetju še veliko perspektive za naprej. Hkrati pa se v podjetju zavedajo, da je zadovoljstvo kupca vedno

najpomembnejše, saj se le zadovoljen kupec vrača. V podjetju so vedno odprti za izboljšave in se hitro prilagajajo novim razmeram na trgu, kar je tudi njihova prednost.

Eno izmed zanimivih področij nadaljnjega dela bi tako lahko bilo tudi analiziranje samih konfliktov, ki se pojavljajo s prepletanjem družinskega in poslovnega življenja. Kot drugo zanimivo področje pa bi lahko izpostavila tudi sam potek nasledstva v družinskem podjetju. Vodenje podjetja danes prevzemata sin Žiga in hči Petra ob pomoči in mentorstvu direktorice in mame Milene, ki se bo v roku enega leta umaknila iz podjetja v zaslužen pokoj in prepustila celotno vodenje in funkcijo direktorja sinu Žigu.

LITERATURA IN VIRI

1. Avto Markovič d.o.o. (2010-2015). *Bilance stanja* (interno gradivo). Škofja Loka: Avto Markovič d.o.o.
2. Avto Markovič d.o.o. (2012). *Gradbena dokumentacija* (interno gradivo). Škofja Loka: Avto Markovič d.o.o.
3. Grapulin, T., Tomažič, J., & Mihajlovič, N. (2014, November). Družinska podjetja vračajo udarec: v krizi še utrdili trdnjave. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8812178/Družinska-podjetja-vracajo-udarec-v-krizi-se-utrdili-trdnave?metered=yes&sid=468471514>
4. Kos, B. (2008, 25. Februar). Družinsko podjetje. Poslovni-bazar.si. Najdeno 10. marca 2012 na spletnem naslovu [http://www.poslovni-bazar.si/index.php?mod=articles&article=551&highlite=družinsko podjetništvo](http://www.poslovni-bazar.si/index.php?mod=articles&article=551&highlite=družinsko%20podjetništvo)
5. Vadnjal, J. (2005, September). Je vaše podjetje zares družinsko?. Podjetnik.si. Najdeno 11. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/je-va%C5%A1e-podjetje-zares-dru%C5%BEinsko-20050909>
6. Žaler, J. (2008, 17. April). Družinsko podjetje - prednost ali ovira? Poslovni-bazar.si. Najdeno 20. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24>
7. Žunič, K. (2011, December). Družinsko podjetništvo. *Uspeh*. Najdeno 15. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.gzdbk.si/media/pdfo/pdf/USPEH_14.pdf