

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**OBLIKOVANJE STRATEGIJE V DRUŽINSKEM PODJETJU
VIKOMERC**

Ljubljana, avgust 2022

JERNEJ ŠTOJS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jernej Štojs, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Oblikovanje strategije v družinskem podjetju Vikomerc, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Grah

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 21. 8. 2022

Podpis študenta:



KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETJE	2
1.1 Opredelitev in značilnosti družinskih podjetij	2
1.1.1 Upravljanje družinskih podjetij	4
1.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij	5
2 STRATEŠKI MANAGEMENT	6
2.1 Opredelitev strateškega managementa	6
2.2 Opredelitev in predstavitev strategij	6
2.2.1 Temeljna strategija.....	8
2.2.2 Poslovne strategije	9
2.2.3 Splošne strategije	10
2.3 Poslovno okolje podjetja	10
2.3.1 Analiza širšega zunanjega okolja podjetja	11
2.3.2 Porterjeva analiza panoge	11
2.3.3 Analiza notranjega okolja	12
2.4 Vizija	12
2.5 Poslanstvo	13
2.6 Življenjski cikel	13
3 PROCES POSTAVITVE STRATEGIJE V IZBRANEM PODJETJU	14
3.1 Predstavitev podjetja	14
3.2 Metodologija	15
3.3 Analiza okolja podjetja	16
3.3.1 PEST analiza	16
3.3.2 Analiza notranjega okolja	19
3.3.3 Porterjeva analiza panoge	19
3.3.4 SWOT analiza	20
3.4 Analiza intervjuja	22
3.5 Ugotovitve in priporočila vodstvu	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	25

PRILOGA	28
----------------------	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: PEST analiza političnih elementov podjetja Vikomerc.....	16
Tabela 2: PEST analiza ekonomskih elementov podjetja Vikomerc.....	17
Tabela 3: PEST analiza družbeno-socialnih elementov podjetja Vikomerc	18
Tabela 4: PEST analiza tehnoloških elementov podjetja Vikomerc	18
Tabela 5: Porterjeva analiza panoge podjetja Vikomerc	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces strateškega planiranja.....	7
Slika 2: Analiza SWOT.....	8

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju s prokuristko podjetja.....	1
---	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

D. O. O. – družba z omejeno odgovornostjo

PEST analiza – (angl. political, economic, social and technological); analiza političnih, ekonomskih, družbenih, tehnoloških elementov

PVC – polivinilklorid

S. P. – samostojni podjetnik

SWOT analiza – (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats); analiza prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti

UVOD

Vsako uspešno družinsko podjetje se v nekem trenutku sreča s problemom oblikovanja strategije rasti. Ker družinsko podjetje Vikomerc, Viljem Kotnik, s. p., na trgu ni prisotno niti 10 let, njegova rast pa je bila v prvih letih eksponentna, sem si izbral za temi preučevanja družinsko podjetje in oblikovanje strategije rasti. Podjetje danes ni več zelo homogena družbena tvorba niti pri nas, še manj pa v tujini. Ne glede na velikost ali pravno organizacijsko ureditev je moč trditi, da imajo podjetja vrsto skupnih značilnosti in ciljev. Glavni cilj vsakega podjetja je poslovati z dobičkom. Za Gutenberga je vsako podjetje kapitalistična oblika eksploatacije, ki ga tvorita poleg produktivne kombinacije proizvodnih dejavnikov še načeli rentabilnosti in finančnega ravnotežja. Zato je pomembno, da ima vsako podjetje tudi primerno strategijo, s katero lahko vse to dosega tudi na dolgi rok (Pučko, 2008, str. 1-2).

Kot navaja Tajnikar (2000, str. 118-157), poznamo v osnovi sedem oblik ali strategij podjetniške rasti: generična rast; diverzificirana rast; rast s pomočjo nakupa ali prodaje licence; rast s pomočjo nakupa ali prodaje franšize; rast s pomočjo ustanovitve skupnega podjetja; mreženje in pogodbeništv kot strategiji rasti; spojitve, pripojitve in prevzemi, kot strategije rasti. Ker pa obstaja še mnogo drugih oblik strategij in avtorjev le-teh, je pomembno, da bom v zaključni strokovni nalogi našel tisto, ki bo najustreznejša za preučevano podjetje.

Namen zaključne strokovne naloge je iz teoretičnega vidika raziskati obstoječo literaturo, ki se vsebinsko nanaša na reševanje problematike, iz praktičnega vidika pa preučiti sedanjo strategijo podjetja Vikomerc in vodstvu svetovati prenovljeno strategijo. Z zaključno strokovno nalogo se bom podrobneje spoznal z različnimi oblikami in strategijami rasti, z družinskim podjetništvom in vodstvu podjetja Vikomerc svetoval oziroma pomagal rešiti izzive, ki so povezani z rastjo družinskega podjetja. To bom dosegel na osnovi strukturno in teoretično temeljito zasnovane strategije, ki bo postavljena za daljše časovno obdobje in bo realno dosegljiva.

Prvi cilj zaključne strokovne naloge je preučiti teorijo vezano na delovanje družinskih podjetij in oblikovanje strategij. **Drugi cilj** je preučiti, kakšna je trenutna strategija podjetja. **Tretji cilj** je s pomočjo teorij vezanih na to področje in empirične raziskave podati predloge za novo strategijo, ki jo bo vodstvo podjetja lahko uporabilo pri svojem poslovanju. Ključno je, da bodo predlogi premišljeno sestavljeni in realno uporabni.

Raziskovalna vprašanja na katera bom odgovoril v zaključni strokovni nalogi so:

RV1: Kaj je družinsko podjetje?

RV2: Kaj je strateški management?

RV3: Kaj je strategija?

RV4: Kakšna je trenutna strategija podjetja?

RV5: Kakšne so možne izboljšave strategije organizacije?

Pri izdelavi se bom posluževal različnih metod, in sicer v prvem delu bom uporabil deskriptivno metodo, s katero bom preučeval tako domačo kot tujo strokovno in znanstveno literaturo vezano na preučevana področja. V empiričnem delu bom uporabil kvalitativno metodo. Podatke bom zbral s pomočjo delno strukturiranega intervjuja s prokuristko proučevanega podjetja, rezultate pa bom predstavil opisno in z različnimi tabelami. Za pridobitev vseh potrebnih podatkov bom preučil tudi prejeto interno dokumentacijo podjetja.

Struktura zaključne strokovne naloge bo zasnovana na teoretičnem in empiričnem delu. V teoretičnem delu, ki bo zajemal dve poglavji, bom opredelil dva konstrukta: družinsko podjetje in strateški management. Sledila bo empirična raziskava, ki bo vsebovala predstavitev podjetja, metodologijo, analizo okolja podjetja, analizo intervjuja ter ugotovitve in priporočila vodstvu. Z intervjujem bom izvedel raziskavo v podjetju, nato te rezultate tudi podrobneje predstavil in na podlagi vseh ugotovitev podal lastna priporočila za nadaljnje izboljšave.

1 DRUŽINSKO PODJETJE

1.1 Opredelitev in značilnosti družinskih podjetij

Družinska podjetja so v svetovnem merilu najstarejša in najpogostejša oblika poslovnih organizacij. V mnogih državah predstavljajo družinska podjetja več kot 70 % vseh podjetij in s tem pomembno vplivajo na gospodarsko rast in stopnjo zaposlenosti (International Finance Corporation, 2018, str. 11). Večina misli, da enačimo družinska podjetja samo z malimi in srednje velikimi podjetji, kar pa ni pravilno, saj poznamo številna znana in malo manj znana velika podjetja, ki so tudi družinska (Duh, Tominc & Rebernik, 2006, str. 29).

Pojem družinsko podjetje je sestavljen iz besed družina in podjetje. Z družino smo povezani od rojstva. Pomeni dom in varno okolje, kjer odraščamo, se razvijamo in kamor tudi sami doprinesemo. Murdock (v Cheal, 2008, str. 12) pravi, da je po klasični definiciji družina socialna skupina, ki ima sledeče lastnosti: skupno prebivališče, ekonomsko sodelovanje in reprodukcijo. Podjetje pa povezujemo z ustvarjanjem dodane vrednosti in dobička. To potrjuje tudi Zakon o podjetjih (Uradni list SFRJ, št. 77/88, 40/89 – popr., 40/89, 46/90, 61/90, Uradni list RS, št. 10/91, 55/92 – ZLPPC, 30/93 – ZGD in 3/22 – ZDeb), ki pravi, da je podjetje pravna oseba, ki opravlja gospodarsko dejavnost zaradi pridobivanja dohodka oziroma dobička. Po pravni zgradbi naj bi bilo podjetje sestavljeno iz lastnika, proizvajalnih in drugih sredstev, delavcev in dohodka oziroma dobička (Bohinc, 1990, str. 3). Še ena definicija podjetja je, da je podjetje katerikoli ekonomski subjekt, ki zaposluje redke proizvodne tvorce z namenom proizvodnje in prodaje redkih dobrin (Rebernik, 1999, str. 77).

Ko povežemo skupaj oba pojma, vidimo, da se oba nanašata na skupino ljudi s podobnimi vrednotami in cilji. Cilj podjetja je ustvarjati dobiček, cilj družine pa delovati v dobrobit

družinskih članov. Tako dobimo pojem družinsko podjetje, ki se bo zaradi lažjega razumevanja v tej zaključni strokovni nalogi nanašal na podjetje, kjer večino glasovalnih pravic kontrolira družina.

Kot že omenjeno, na evropski ravni kot tudi v Sloveniji, ni pravno zavezujoče opredelitve pojma družinsko podjetje. Je pa Evropska komisija podala razlage oziroma usmeritve, kakšno vrsto organiziranosti gre šteti kot družinsko podjetje, vendar je takšna razlaga pravno nezavezujoča. Za družinsko podjetje označuje gospodarsko družbo, ki ima nekatere od naštetih značilnosti (Odvetniška družba Pirc, op., d. o. o., 2016):

- večina odločevalskih pravic je v rokah fizičnih oseb, ki so družbo ustanovile, ali v rokah fizičnih oseb, ki so delež v družbi pridobile, ali so glasovalne pravice v rokah zakoncev, staršev, otrok ali vnukov takih oseb;
- večina odločevalskih pravic zgoraj navedenih oseb je posredna ali neposredna;
- vsaj en član družine (pri tem ni opredeljen pojem družine) je formalno vpet v upravljanje družbe (pri tem ni opredeljen pojem »upravljanje«, čeprav gre razumeti, da se opredelitev nanaša na sodelovanje v organih vodenja ali nadzora);
- kotirajoče družbe ustrezajo definiciji »družinskega podjetja«, če je oseba, ki je ustanovila ali pridobila delnice v družbi ali družina take osebe, imetnik 25 % odločevalskih pravic v družbi.

Poleg omenjenih opredelitev, ki so podane s strani pomembnih organizacij, obstaja še množica drugih bolj ali manj neenotnih in nedoslednih ter pravno nezavezujočih opredelitev pojma družinsko podjetje.

Poskusi opredelitve družinskega podjetja so se v teoriji razvili v tri ključne smeri (Sharma, 2004, str. 4):

- Večoperativna opredelitev družinskega podjetja, ki postavlja tri operativne funkcije družinskega podjetja; široko, srednjo in ozko, ki se delijo glede na vključitev družine v podjetju. Po široki definiciji se kot družinska podjetja opredeljujejo tista, pri katerih je družina strateško vpeta v podjetje. Po srednji definiciji morata biti za opredelitev družinskega podjetja izpolnjena še naslednja kriterija: ustanovitelj ali potomec vodi podjetje, pri čemer je družina vključena v dnevno delovanje podjetja; obstajati mora namen predaje podjetja naslednikom iz kroga družine. Po ozki definiciji omenjenih avtorjev je kriterij obstoja družinskega podjetja izpolnjen ob prisotnosti naslednjih okoliščin: več generacij družine ima pomemben vpliv v podjetju in člani družine so vključeni v dnevno poslovanje podjetja (Astrachan & Shanker, 2003, str. 211-219).
- Opredeljevanje na podlagi lestvic, ki zajamejo raven vpliva družine na delovanje podjetja. Ta teorija uporablja F-PEC lestvico, ki družinsko podjetje opredeljuje glede na vpliv družine na delovanje podjetja iz vidika dejavnikov moči (v odvisnosti od udeležbe družine v lastništvu), izkušenj (v odvisnosti od števila članov družine, ki so vključeni v družbi) in kulture (v odvisnosti od prekrivanja vrednostnega sistema družine in podjetja).

Intenzivnost dejavnikov, ki posamezno podjetje opredeljujejo kot družinsko podjetje, je tako lahko bolj ali manj visoka (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002, str. 45-58).

- Opredeljevanje na podlagi tipologij družinskih podjetij, ki identificirajo 72 razlikovalnih in neprekrivajočih se kategorij, ki so prisotne v družinskih podjetjih, izhajajoč iz intenzivnosti vključevanja družine v lastniški in vodstveni strukturi podjetja (Sharma, 2002).

1.1.1 Upravljanje družinskih podjetij

V tipičnem podjetju je lahko vsak deležnik delavec, manager, lastnik ali direktor. V družinskih podjetjih pa zadeve postanejo bolj kompleksne, ker ima lahko posameznik več različnih vlog in odgovornosti (International Finance Corporation, 2018, str. 17-19):

- Lastnik ima v družinskem podjetju več različnih poslovnih in osebnih ciljev ter vlog, ki lahko privedejo do različnih mnenj in konfliktov znotraj podjetja. Na primer odločitve, ali se dobiček investira nazaj v podjetje, namesto izplača dividende, je različna od lastnika do lastnika glede na njegovo vlogo v podjetju. Če je v podjetju zaposlen, dobiva kot dohodek plačo in je v podjetje osebno vpleten; po drugi strani pa se lastnik, ki ne dela, bolj zanaša na dividende kot glavni vir dohodka. Stvari postanejo še veliko kompleksnejše, ko se velikost in obseg poslovanja podjetja povečujeta.
- Direktorji družinskih podjetij so različno motivirani glede na njihovo vpetost v poslovanje in družino. Pogost izziv na tem področju je, da so zunanji direktorji obravnavani drugače kot »družinski«. V veliko družinskih podjetjih so najvišji direktorski položaji rezervirani samo za družinske člane, kar lahko negativno vpliva na motivacijo drugih zaposlenih iz višjega managementa. Posledica tega je, da družinska podjetja težje najdejo perspektivne ambiciozne talente. Rešitev je jasna in poštena politika zaposlovanja, ki vključuje tako družinske člane kot tudi zunanje deležnike. S tem dokumentom uskladimo in spodbudimo vse zaposlene, da so pri svojem delu motivirani ne glede na to ali so del družine ali ne.
- V večjih družinskih podjetjih, ki so po pravno-organizacijski obliki delniške družbe, je večino sedežev zasadenih s strani družinskih članov ali managerjev, ki imajo od družine veliko zaupanje. Takšna praksa je pogosta, ker omogoča družini ves nadzor nad podjetjem. Normalno je, da družinski člani, ki so v upravi ali upravnem odboru in obenem upravljajo funkcijo managerja, spodbujajo investiranje dobičkov v nadaljnjo poslovanje. Po drugi strani pa predstavniki družine, ki pri poslovanju podjetja ne sodelujejo, te strategije morda ne bodo podpirali in bodo raje želeli izplačila dobičkov. Ravno takšni nasprotujoči si pogledi, lahko vodijo do velikih nestrinjanj, ki lahko vplivajo na uspešnost poslovanja družinskega podjetja.
- Kot že omenjeno imajo lahko družinski člani glede družinskega podjetja različne odgovornosti, pravice in pričakovanja. To povečuje možnost sporov in izzivov, ki lahko celo ogrozijo obstoj samega podjetja. Možen vzrok, ki povečuje možnost konflikta, je zagotovo raven dostopnosti notranjih informacij o podjetju. To lahko privede do

neenakosti informiranja družinskih članov/lastnikov, saj so člani, ki so zaposleni v podjetju, v privilegiranem položaju. Zaradi tega je ključno, da družinska podjetja vzpostavijo primerno obliko informiranja vseh deležnikov v družini.

1.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Družinsko podjetje nastane, ko člani družine najdejo svoj pridobitniški interes v istem podjetju. Dejstvo, da je lastnik podjetja družina, se kaže v veliko elementih poslovanja. Takšna oblika lastništva ima specifične prednosti in slabosti (Glas in drugi, 2000, str. 148).

Prednosti so (Glas in drugi, 2000, str. 148):

- dolgoročno planiranje in vizija, da bo podjetje poslovalo na dolgi rok;
- boljša priložnost kombinacije kariere in zasebnega življenja družinskih članov in drugih uslužbencev;
- večji prispevek lokalni skupnosti, kjer poslujejo in živijo;
- boljše nagrajevanje delavcev;
- manjša fluktuacija zaposlenih;
- večja predanost poslu, čustvena navezanost ter lojalnost podjetju, kar družina prenaša tudi na svoje zaposlene;
- večja odgovornost zaradi finančne vpletenosti družine.

Slabosti so (Glas in drugi, 2000, str. 148):

- Manjša naklonjenost tveganju, kar se v poslu vedno ne obrestuje. Konservativnost lahko ob težavah pri poslovanju vodi do tega, da si vodstvo ne prizna, da potrebuje nov dodatni kapital in ne želi novih družbenikov. To izhaja predvsem iz strahu, da bi z novimi družbeniki izgubili ves nadzor in možnost odločanja v podjetju.
- Večji izzivi ob menjavi generacije, ki vodi podjetje. Smrtnost družinskih podjetij v ZDA je celo višja od drugih podjetij.
- Načini prenosa premoženja ob menjavi generacij.
- Zaradi velike čustvene vpletenosti se z nekaterimi stvarmi lastniki ne želijo ukvarjati, dokler ni že skoraj prepozno.
- Zaradi prepletenosti podjetja in družine imajo družinski člani velikokrat izziv živeti med dvema sistemoma, kar ponavadi pomeni celodnevni delovnik in stresno, neposredno in nenehno finančno odgovornost, po drugi strani pa pomanjkanje časa za družino.
- Togost organizacije, ki se odraža v tem, da lahko podjetje kljub menjavi generacij »zaspi«, saj ima zaradi dolgoletnih navad mlajša generacija enake načine poslovanja in to opravičuje s tem, da je to najboljše za podjetje.

2 STRATEŠKI MANAGEMENT

2.1 Opredelitev strateškega managementa

Strateški management je poslovna filozofija, ki nam pomaga najti vizijo podjetja, torej kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Da pa pridemo do vseh odgovorov, ki potem tvorijo našo vizijo, je prej potrebno odgovoriti na še več vprašanj. Podjetje lahko z raziskovanjem dinamike okolja odkriva področje svoje poslovne rasti. Torej podjetje mora v svoj proizvodni program uvajati proizvode, ki so glede rasti povpraševanja po njih intenzivni in paziti na to, da mu v programu ne bi prevladale druge skupine proizvodov, ki so glede na rast povpraševanja po njih nevtralne in slabe. To je tudi srž teze, da je glavno vprašanje podjetja pri strateškem managementu delati prave stvari in šele sekundarno, ali delamo stvari pravilno (Pučko, 2008, str. 12).

Management je na grobo mogoče razdeliti na tri faze: planiranje, uresničevanje (planiranega) in kontroliranje (uresničenega). Organizacijski proces se odvija z odločanjem, saj se brez sprejemanja odločitev v podjetju ne bi nič dogajalo. Glavne odločitve v podjetju so poslovno-politične, ker z njimi nastaja politika podjetja, ki nastaja s pomočjo treh že omenjenih organizacijskih faz. Najpomembnejše odločitve imenujemo tudi razvojne odločitve, saj so ključne za oblikovanje razvojne politike, ki ima strateški pomen, kar pa je bistvo strateškega poslovanja. Poleg ustanovitve podjetja in odločitev, ki so na to vezane, je strateško poslovanje tisti člen v podjetju, ki preko svojih odločitev ključno pripomore k dogajanju v podjetju, s tem pa vpliva na njegov dolgoročni obstoj in uspešnost (Čater in drugi, 2011, str. 11).

2.2 Opredelitev in predstavitev strategij

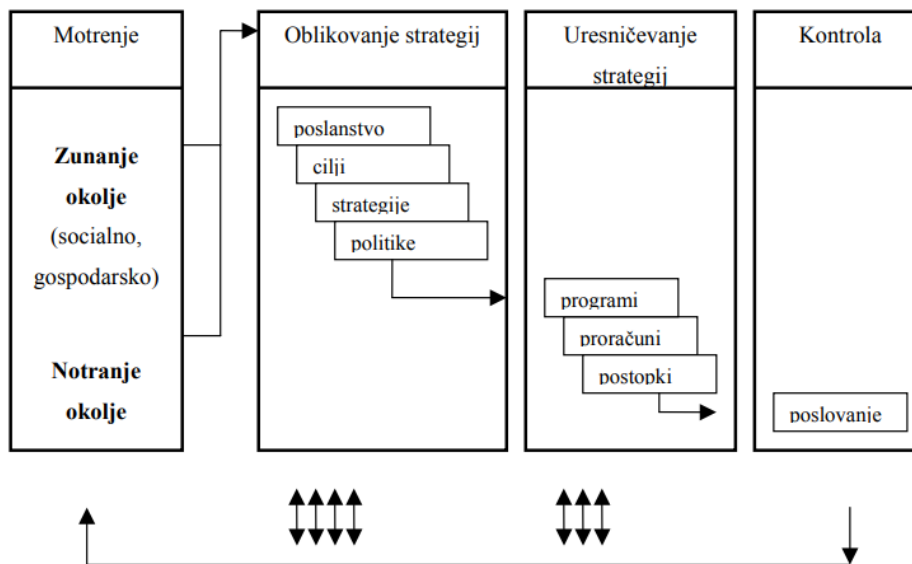
Večina avtorjev akademskih del se še vedno ne strinja, kaj je pravilen opis za strategijo, zato je razlago zanjo možno najti v več različnih oblikah. Poslovna strategija je opredelitev osnovnih in dolgoročnih ciljev podjetja ter alokacije resursov, ki so potrebni za doseganje ciljev. Ko govorimo o strategiji, ne mislimo samo na prihodnost, ampak tudi na sedanjost, saj nam današnji dogodki močno označujejo prihodnje. Je sistematičen postopek nalog in dejavnosti, ki nam pove, kako usmeriti podjetje v prihodnosti (Pučko, 1996, str. 201).

Po drugi strani pa jo lahko označimo kot dosledno in integrirano vedenje družbenih subjektov v poenoteni in medsebojno povezani dejavnosti, pravilih in rutinah. Strategijo lahko prepoznamo v planih, ključnih dejavnosti in odločitvah podjetja (Tipurić, 2014, str. 17-37).

Zanimiva je harvardska opredelitev, ki govori o širšem pojmovanju strategije. Omenja jo Pučko (2003, str. 169), ki pravi, da je strategija opredelitev dolgoročnih smotrov in ciljev

podjetja ter razporeditve virov, ki je potrebna, da podjetje doseže svoje cilje. Poznamo tudi klasično metodologijo strateškega planiranja, ki je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Proces strateškega planiranja

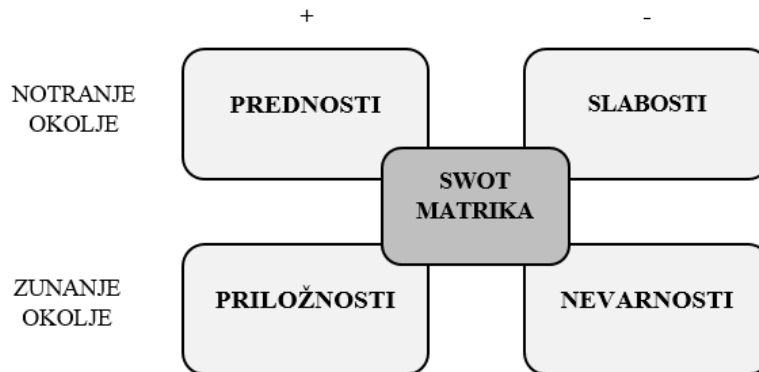


Vir: Wheelen & Hunger (1997, str. 1).

Prva faza zajema analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats, v nadaljevanju SWOT analiza), s katero analiziramo zunanje in notranje okolje. Omogoča definiranje tako prednosti in slabosti notranjega okolja kot tudi priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja (Daft & Marcic, 2011, str. 108-109). »Prednosti so torej tisti notranji pozitivni dejavniki, ki jih organizacija lahko izkoristi za doseganje ali preseganje postavljenih strateških ciljev. Slabosti so tisti negativni notranji dejavniki, ki organizaciji onemogočijo ali poslabšajo možnosti za doseganje strateških ciljev. Priložnosti so pozitivni dejavniki zunanjega okolja, ki organizaciji pomagajo doseči ali preseči postavljene cilje, nevarnosti pa negativni dejavniki zunanjega okolja, ki organizaciji preprečijo ali poslabšajo možnosti za doseganje strateških ciljev.« (Dimovski in drugi, 2014, str. 38).

Kljub temu, da je SWOT analiza temelj postavljanja strategije podjetja, sama po sebi še ne pomeni rešitve, saj se lahko določene ugotovitve nanašajo tako na prednosti kot tudi na slabosti ali na priložnosti in obenem nevarnosti (Wheelen & Hunger, 2011, str. 89). Proces analize končamo z izdelavo SWOT matrike, ki prikaže vse ugotovitve in povezave med njimi (Wheelen & Hunger, 2012, str. 159). Ogrodje analize SWOT je prikazano na sliki 2.

Slika 2: Analiza SWOT



Vir: Dimovski in drugi (2014, str. 38).

2.2.1 Temeljna strategija

Imenovana tudi celovita strategija in predstavlja temelj podjetja. Z njo se odločimo in odgovorimo na vprašanje, na katerih poslovnih področjih bo podjetje delovalo in v kakšnem obsegu. Zajema planiranje, oblikovanje vizije, poslanstva in temeljnih ciljev, ki morajo biti skladni s prioriteta podjetja. Ko določamo in oblikujemo temeljno strategijo, moramo imeti v mislih rezultate, ki naj bi jih v nekem obdobju dosegla vsaka strateška enota podjetja, in rezultate, ki naj bi jih podjetje doseglo kot celota. Zato jo lahko opredelimo tudi kot nekakšen dogovor med vodstvom in posameznimi enotami podjetja (Pučko, 2003, str. 172-174).

Temeljna strategija mora vključevati (Duh, Galetić & Močnik, 2015, str. 155):

- razporeditev poslovnih področij podjetja,
- koordiniranje aktivnosti podjetja,
- sodelovanje s pomembnimi skupinami udeležencev.

Izbiramo pa lahko med tremi temeljnimi oz. celovitimi strategijami (Pučko, 2008, str. 96):

- rasti ali razvoja,
- normalizacije ali stabilizacije,
- dezinvestiranja ali opuščanja posameznih trgov.

Pri strategiji rasti podjetja moramo biti pozorni na načine, ki nam pomagajo pri doseganju rasti. To pomeni, da večamo obseg poslovanja in pa tudi kvalitativne izboljšave v podjetju, do katerih prihaja ob rasti podjetja (Pučko, 2008, str. 96).

Podjetje raste s pomočjo notranjih in zunanjih virov. Notranjo rast povezujemo z organsko rastjo. Z njo želimo z investicijami izboljšati že obstoječe poslovne operacije, ki jih izvajamo

v podjetju, lahko pa investiramo tudi v nove. Ponavadi ta strategija zahteva več časa v primerjavi z zunanjo rastjo. Ker pa v ambicioznih podjetjih ponavadi notranji viri niso več dovolj za želeno rast, se podjetja usmerjajo na zunanje vire rasti. Ena oblika je povezovanje z drugimi podjetji, ki je precej kompleksna, saj je pri takšni strategiji prisotnih veliko deležnikov. Druga možnost je nakup ali prevzem drugega podjetja, kar poleg hitrejše rasti omogoča tudi iskanje različnih sinergij med dvema podjetjema. Nedvomno pa to velja za bolj tvegan korak rasti (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 66-76).

Glavne vrste zunanje rasti (Čater in drugi, 2011, str. 68):

- strategija priključitve,
- strategija združitve,
- strategija dolgoročnega sodelovanja s kapitalskim povezovanjem ali s pogodbami.

2.2.2 Poslovne strategije

Poslovno strategijo opišemo kot strategijo poslovanja neke strateške poslovne enote ali področja oziroma kot pot do prednosti pred konkurenčnimi poslovnimi enotami ali podjetji. Se pravi, da delamo na način, ki je drugačen, bolj efektiven in nam ustvarja večjo dodano vrednost. Poslovno strategijo povezujemo tudi s poslanstvom neke enote v podjetju ali podjetja kot celote (Pučko, 2008, str. 119).

Najbolj pogosta delitev poslovnih strategij je delitev po Porter (2004, str. 39), ki je razvil koncept generičnih poslovnih strategij (Pučko, 2008, str. 120):

- stroškovne učinkovitosti,
- diferenciacije proizvodov in storitev,
- razvijanja tržne niše.

Strategija stroškovne učinkovitosti temelji na konkurenčnosti stroškov proizvodov ali stroškov celotnih programov. Pojaviti se mora v vseh fazah podjetja, tako pri strateških poslovnih enotah kot tudi pri strateških poslovnih področjih. Podjetje doseže stroškovno prednost pred drugimi tako, da iste aktivnosti izvaja z nižjimi stroški ali da z enakimi stroški doseže večjo učinkovitost (Pučko, 2008, str. 120-121).

Strategija diferenciacije proizvodov in storitev razlikuje proizvode in storitve proti konkurenčnim na trgu. Do njihove posebnosti pred konkurenco pridemo z drugačnimi proizvodnimi, marketinškimi in finančnimi prijemi. Vse to zahteva ekspertne prodajne in proizvodne strategije ter drugačne načine, kako pridemo do končnega izdelka ali storitve. Se pravi, da moramo prilagoditi celotno oskrbovalno verigo s surovinami, energijo, delovno silo, kapitalom itn. Podjetju pri tej strategiji primarni cilj ni znižanje stroškov, ampak unikatnost, ki jo lahko na trgu bolje iztrži (Pučko, 2008, str. 122-123).

Strategija razvijanja tržne niše izhaja iz strategije diferenciacije ali stroškovne učinkovitosti poslovnega področja. Osredotoča se na točno določene trge in kupce ter je ponavadi primerna za nišna podjetja (Pučko, 2008, str. 123-124).

2.2.3 Splošne strategije

Uporabne naj bi bile tako za podjetje kot celoto kot tudi za programsko tržna področja. V spodnjih alinejah so našteje alternativne strategije, ki so povezane s ponudbo, lastnim delovanjem, konkurenco in viri (Belak, Duh, Kajzer & Belak, 2010, str. 84):

- V zvezi s ponudbo: strategija oženja ali širjenja ponudbe svojih učinkov in strategija standardne ali individualne ponudbe.
- V zvezi s konkurenco: defenzivne ali ofenzivne strategije in imitativne ali inovativne strategije.
- V zvezi z lastnim delovanjem: strategije stroškovno usmerjene racionalizacije ali strategije optimiziranja dobička, preko doseganja tržne uspešnosti.
- V zvezi z resursi: toge strategije, nefleksibilne oskrbe podjetja ali fleksibilne oskrbe in specializirane ali univerzalne strategije opremljenosti podjetij.

Belak, Duh, Kajzer in Belak (2010, str. 85) navajajo tudi, da lahko podjetje izbira med različnimi primeri splošnih strategij in sicer:

- v zvezi s ponudbo poznamo strategijo standardizirane množične ponudbe;
- v zvezi s konkurenco imamo defenzivno-imitativno ali ofenzivno-inovativno strategijo;
- v zvezi z lastnim delovanjem poznamo strategijo ustvarjanja sinergije z notranjimi potenciali ali z vsemi potenciali podjetja, tudi z zunanjimi (kupci, dobavitelji);
- v zvezi z resursi poznamo strategijo odprte ponudbe resursov.

2.3 Poslovno okolje podjetja

Eno od strateških orodij za celovito analizo notranjega in zunanjega okolja je analiza SWOT, saj omogoča definiranje vseh dejavnikov, ki vplivajo na delovanje podjetja (Daft & Marcic, 2011, str. 108-109). Analiza SWOT je podrobneje predstavljena v točki 2.2. Poslovno okolje podjetja delimo na (Jaklič, 2002, str. 3):

- širše zunanje okolje,
- okolje delovanja,
- notranje okolje.

Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje kratkoročno nima veliko vpliva. Obratno pa notranje okolje predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja, na katere imajo deležniki podjetja velik vpliv. Zunanje okolje delimo na širše zunanje okolje

in okolje delovanja podjetja. Ločimo štiri širša zunanja poslovna okolja: ekonomsko, politično, tehnološko in družbeno. Okolje delovanja sestavljajo spremenljivke, ki na podjetje vplivajo bolj neposredno in ponavadi kratkoročno (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 18). Notranje okolje pa predstavlja kulturo podjetja oziroma glavne interesne skupine (zaposleni, lastniki)(Jaklič, 2002, str. 1-18).

2.3.1 Analiza širšega zunanjega okolja podjetja

Širše zunanje okolje analiziramo z analizo štirih elementov: političnih, ekonomskih, družbenih in tehnoloških (angl. political, economic, social and technological, v nadaljevanju PEST analiza)(Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 18):

- politični (npr. zakonodaja za varovanje konkurence, zakoni in standardi zaščite okolja, davčna politika, zunanjetrgovinska regulativa, delovna zakonodaja, stabilnost vlade);
- ekonomski (npr. smernice v bruto domačem proizvodu, poslovni cikli, obrestne mere, ponudba denarja, inflacija, nezaposlenost);
- družbeni (npr. demografija, delitev dohodka, družbena mobilnost, potrošništvo, spremembe v življenjskem slogu);
- tehnološki (npr. vladna sredstva za raziskave in razvoj, nova odkritja, hitrost zastarevanja tehnologije).

Ključni vprašanja, na kateri želimo odgovoriti s PEST analizo, sta (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 18-19):

- Kateri elementi iz širšega poslovnega okolja vplivajo na dogajanje v ožjem poslovnem okolju podjetja, ki ga opredelimo s panogo, kupci, dobavitelji in institucijami kot vzorci obnašanja, z makroekonomsko politiko države in z drugimi interesnimi skupinami v podjetju in na podjetje?
- Kateri od elementov so najpomembnejši danes in kateri bodo v prihodnje?

2.3.2 Porterjeva analiza panoge

Konkurenco je potrebno posebej podrobno analizirati, ker so v večini panog podjetja med seboj zelo odvisna in lahko poteza enega konkurenta povzroči reakcijo drugih podjetij. Pri tem si pomagamo s Porterjevim modelom analize panoge, s katerim ocenimo delovanje petih silnic in s tem stopnjo konkurence v svojem okolju. Te sile so (Daft & Marcic, 2011, str. 109-110):

- **Nevarnost vstopa novih konkurentov.** Ocenjujemo dejavnike kot so: zahteve po visokih kapitalskih vložkih, posebnih dovoljenjih, doseganje ekonomij obsega ipd.
- **Rivalstvo oziroma moč obstoječih konkurentov.** Koncentracija panoge, ali imajo konkurenti dolgoročne konkurenčne prednosti pred drugimi ipd.

- **Pogajalska moč kupcev.** Koliko je kupcev, kako veliki so, kako hitro je možno zamenjati kupce, koliko informacij imajo ipd.
- **Pogajalska moč dobaviteljev.** Koncentracija dobaviteljev, redkost virov, možnost zamenjave dobavitelja, substituti ipd.
- **Nevarnost substitutov.** Ali imajo potrošniki na voljo substitute, koliko jih je, kako bi vplivala morebitna sprememba stroškov ali trendov na lojalnost potrošnikov ipd.

2.3.3 Analiza notranjega okolja

Notranje okolje predstavljajo dejavniki, ki neposredno vplivajo na poslovanje (zaposleni, lastniki, vodstvo podjetja ipd.). Dejavniki notranjega okolja imajo na podjetje praviloma kratkoročen vpliv. Z notranjim okoljem podjetja lahko samo podjetje vpliva na okolje (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 9-10). Notranje okolje lahko analiziramo z različnimi metodami in pristopi. Zelo uporaben je delovni list za analizo zmožnosti, virov in znanja v podjetju (Duh, Galetić & Močnik, 2015, str. 225-227).

2.4 Vizija

»Oblikovanje vizije podjetja (organizacije) je pomemben del oblikovanja namena.« (Čater in drugi, 2011, str. 5). Vizijo lahko opišemo kot sliko, ki prikazuje, kaj naj bi postalo neko podjetje v prihodnosti. Je željeno stanje in položaj podjetja, ki si ga največkrat zamisli direktor in temu tudi vsak dan sledi. Da je vizija dobra, mora imeti določene lastnosti. Deležnikom podjetja mora biti privlačna in ambiciozna ter tudi dovolj stvarna, torej je ni lahko uresničiti, vendar je ob velikih naporih uresničljiva. Seveda mora biti tudi jasna, razumljiva in takšna, da je ni težko širiti med udeležence podjetja. Zaradi lažjega pomnenja, ne sme biti predolga.

Čater in drugi (2011, str. 5) navajajo, da se zdi, da so za oblikovanje dobre vizije potrebni vsaj trije pomembni vložki:

- podjetniška zaznava,
- ustvarjalnost,
- določene vodstvene sposobnosti.

Ustvarjalec si mora prizadevati tudi za poslovne dosežke, se ciljno usmerjati, biti pripravljen sprejemati poslovno tveganje in sposoben reševati zapletene poslovne izzive. Pogoj za dobro vizijo je tudi ustvarjalnost, saj z njeno pomočjo nastane nekaj novega, še nevidnega (Čater in drugi, 2011, str. 6). »Vizije, ki jih bodo poslovodje podjetij izoblikovali, bodo različne kakovosti.« (Čater in drugi, 2011, str. 6). Lahko so odlične in bodo bistveno pripomogle k uspešnosti podjetja v prihodnosti. Nekatere ne bodo imele nobenega vpliva na prihodnjo uspešnost, zato bi bilo bolje, da jih sploh ne bi imeli. Največ vizij, ki jih je moč najti v praksi, pa opisujejo sliko podjetja, ki ga poslovodstvo želi ustvariti, vendar temu pogosto manjka

nek pomemben element, značilnost dobre vizije, ali pa celo mešajo vizijo s poslanstvom podjetja (Čater in drugi, 2011, str. 6).

2.5 Poslanstvo

Z opredeljenim poslanstvom podjetja se bolj podrobno izrazi njegov namen. Je dinamičen koncept za razliko od vizije, ki je statična. Navajati mora stalne namene, ki jim bo podjetje sledilo na dolgi rok. Največkrat ga na osnovi namena podjetja izoblikuje poslovodstvo samo. Sorazmerno stalni nameni, ki naj bi jih opredeljevalo poslanstvo, dajejo predvsem odgovore, kaj namerava podjetje delati glede naslednjih vprašanj (Čater in drugi, 2011, str. 9-10):

- Na katerih strateških poslovnih področjih bo podjetje dejavno?
- Kaj bodo osnovni smotri podjetja v smislu rasti, širine in konkurenčne arene podjetja?
- Kakšne odnose bo podjetje razvijalo do posameznih skupin svojih udeležencev?
- Kako bo podjetje poskušalo dosegati svojo konkurenčno prednost?
- Kakšne bodo nekatere bistvene značilnosti kulture podjetja (vrednote, vzorci, obnašanja, navade)?

Nekatera podjetja si opredelijo poslanstvo le s kratkim sloganom. Večina ga ima opredeljenega širše, vendar jih le malo v svojem poslanstvu odgovori na vsa vprašanja, ki so navedena v zgornjih alinejah. Osnovna zahteva, ki jo mora izpolnjevati poslanstvo, je, da mora biti edinstveno, zato se ga ne sme posnemati od drugega podjetja. Biti mora dovolj široko opredeljeno, da ne bi oviralo širjenja podjetja na neko poslovno področje, ki v poslanstvu ni zajeto. Po drugi strani ne sme biti preširoko. Cilj je, da ponuja poslovodstvu in drugim udeležencem jasn napotek, v kateri smeri naj bi se podjetje razvijalo (Čater in drugi, 2011, str. 10).

Poslanstvo igra glavno vlogo znotraj podjetja. Izboljšuje notranjo komunikacijo in vodenje. Zaposleni tako bolj jasno vidijo, čemu hoče podjetje slediti. S tem izboljšuje razumevanje usmeritve podjetja in organizacijsko klimo, navzven pa izboljšuje dojemanje podjetja. Po raziskavah je dobro opredeljeno poslanstvo lahko pomembno za razvijanje odnosov s financerji podjetja (Čater in drugi, 2011, str. 11).

2.6 Življenjski cikel

V globalni ekonomski literaturi najdemo številne primere modelov življenjskega cikla. Eden izmed prvih, ki je opozarjal na to, da je razvoj podjetja odvisen od enotno začrtane poti, je bil Haire (Smith, Mitchell & Summer, 1985, str. 801). Rast podjetij se pojasnjuje z modeli, ki temeljijo na različnih značilnostih življenjskega cikla podjetja, npr. na dinamičnem procesu rasti skozi posamezne faze, pa tudi z modeli, ki ne temeljijo na življenjskem ciklu (Pšeničny, 2002, str. 28). Vsak model različno opredeljuje življenjske cikle podjetja z različnim številom faz, vendar je moč sklepati, da vsi modeli obsegajo štiri temeljne faze:

rojstvo, preživetje, rast in zaton. Tajnikar (2006, str. 44-48) pravi, da imajo te posamezne faze naslednje značilnosti:

- Prva faza – faza rojstva: podjetje poskuša obvladati proizvod in proizvodnjo, išče prve kupce, zagotavlja začetna oz. zagonska finančna sredstva, išče poslovne partnerje ter ima enostavno organizacijsko obliko.
- Druga faza – faza preživetja: podjetje se sooči s kompleksnejšo obliko upravljanja, vodenja in organizacije ter s problemom svojega dolgoročnega obstoja, vezanega na rast in obvladovanje trga, število kupcev ter donosnost podjetja.
- Tretja faza – faza rasti: podjetje se sooči s svojo velikostjo, večjim številom zaposlenih, večjo količino porabljenih proizvodnih sredstev, večjim trgom, večjim številom dobaviteljev, večjim obsegom sredstev, ki jih potrebuje za rast, in ločevanjem vloge podjetnika od vloge managerja.
- Četrta faza – faza zatona: podjetje se sooči s svojo optimalno velikostjo, iskanjem novega načina življenja (novega podjetja ali novega posla), z morebitnim izstopom podjetnika iz podjetja in morebitno prodajo podjetja.

Pšeničny (2002, str. 28) meni, da so vsi modeli le delni in ne celostni kot že omenjeno v uvodu. Mnenja je, da za modele življenjskega cikla obstaja veliko opredelitev in pristopov, še vedno pa ni doseženega soglasja o univerzalni definiciji. Skupno vsem avtorjem je, da se osredotočajo na logiko poslovanja in s tem na različne dejavnike, na katerih podjetje gradi svoje poslovanje in uspešnost.

3 PROCES POSTAVITVE STRATEGIJE V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Vikomerc, posredništvo pri prodaji, Viljem Kotnik, s. p. (v nadaljevanju podjetje Vikomerc) je družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2014. Pisarne in razstavne prostore imajo na Aškerčevi 14 v Celju. Glavna dejavnost je zastopništvo in posredništvo pri prodaji visoko kvalitetnih blagovnih znamk oken, vrat in drugega stavbnega pohištva, kot so: AJM, Inotherm, Pirnar, Soltec, Roltek, MKL Systems, Senica, Senčila Bled, Azur, Eder, Vbh in drugi. Njihov največji partner je podjetje AJM d. o. o., za katerega so uradni zastopnik za celjsko in dolenjsko regijo. Podjetje sestavlja ekipa izkušenih strokovnjakov z dolgoletnimi izkušnjami s področja prodaje, montaže in servisa stavbnega pohištva. Njihov cilj je kupcu ponuditi vrhunsko storitev nakupa stavbnega pohištva. Ker je za potrošnika nakup teh izdelkov ena pomembnejših življenjskih investicij, ki pomembno vplivajo na kakovost vsakodnevnega bivanja, je eno od njihovih ključnih poslanstev zagotoviti kupcu pregleden, razumljiv, enostaven in zaupanja vreden nakup. Znani so po odlični kakovosti in so zaradi večletnega prejema certifikata bonitetne odličnosti AAA zaupanja vreden partner.

Njihova vizija in poslanstvo sta jasno zastavljena že od začetka ustanovitve podjetja. Poslanstvo je, da želijo kupcu olajšati nakup in ga narediti preglednega ter enostavnega, obenem pa ponuditi celovito storitev na enem mestu. Z vizijo stremijo k inovativnosti, nenehnemu vlaganju v znanje in razvoj ter posvečajo veliko pozornost tesnemu sodelovanju z njihovimi partnerji, kar je eden najpomembnejših dejavnikov kakovosti prodane storitve (Vikomerc, 2022).

Lastniška struktura podjetja je 100 % v družinski lasti. Leta 2014 je Viljem Kotnik ustanovil podjetje, katerega pravno organizacijska oblika je s. p. Že od vsega začetka je prokuristka podjetja Liljana Kotnik, ki je tudi najbolj vpeta v vsakodnevne poslovne operacije. Kljub mladosti podjetja so v preteklih letih doživeli izjemno rast, ki se jim je predvsem zaradi epidemije koronavirusa leta 2020 stabilizirala. V letu 2021 pa so spet poslovali rekordno in prihodke povečali za več kot 100 % glede na preteklo leto. Imajo eno poslovno enoto, to sta prodajno-razstavna salona v Celju, kjer so v letu 2022 poleg obstoječega odprli še popolnoma novega za trženje produktov podjetja Inotherm. Zaposlujejo 8 zaposlenih in redno sodelujejo s s. p. partnerji – monterji (Vikomerc, 2022).

Kupcem ponujajo širok spekter produktov (Vikomerc, 2022):

- okna,
- vrata,
- bioklimatske pergole,
- senčila in komarniške mrežice,
- zimske vrtove,
- police.

Kot že prej omenjeno so uradni zastopnik za okna in vrata podjetja AJM. Zraven ponujajo še vrata podjetja Pirnar in od leta 2022 tudi vrata še enega slovenskega podjetja Inotherm. So tudi zastopnik za garažna in industrijska vrata MKL Systems. Svojo ponudbo pa zaključujejo s široko izbiro senčil podjetij Roltek, Senica in Zunti. Kot ekskluzivni partner podjetja Soltec tržijo tudi bioklimatsko pergolo Agava (Vikomerc, 2022).

Za prodajo oken, vrat in senčil skrbijo njihovi komercialisti. Imajo tudi dva tehnična inženirja, ki hodita na izmere, svetujeta strankam na terenu ter vnašata izmere v računalniški ekstranet sistem, ki je povezan direktno s proizvodnjami partnerskih podjetij. Za energetske svetovanje skrbi prokuristka, ki ima na tem področju več kot 10-letne izkušnje. Imajo tudi razvejana partnerstva monterjev po vseh regijah, ki jih pokrivajo. Zaposlujejo monterke ekipe, ki so strokovne, stremijo k odličnosti in imajo primeren odnos do strank (Vikomerc, 2022).

3.2 Metodologija

Za temo zaključne strokovne naloge sem se odločil po opravljanju strokovne prakse v izbranem podjetju. Za proučevanje tematike sem uporabil različne metode raziskovanja, in

sicer: opisno metodo, analizo dokumentacije in delno strukturiran intervju (kvalitativna raziskava).

S pomočjo opisne metode sem pregledal domačo ter tujo strokovno in znanstveno literaturo. Nato sem opisal temeljna izhodišča in procese, ki so mi pomagali pri raziskavi proučevanega problema oblikovanja strategije rasti in pojasnil pojme: družinsko podjetje, strateški management, strategija in druge.

Analiziral sem tudi podatke pridobljene s strani podjetja in javnih podatkovnih baz. Tako sem za namene raziskave preučil bilanco stanja, izkaz poslovnega izida in druge podatke. Izluščil sem ključne podatke za svojo raziskavo in se poleg predstavitve podjetja najbolj osredotočil na strateški vidik. Nato sem v kvalitativni raziskavi izvedel delno strukturiran intervju s prokuristko podjetja. Obsegal je 17 vprašanj, ki so z odgovori predstavljena v prilogi 1.

3.3 Analiza okolja podjetja

3.3.1 PEST analiza

V tem poglavju bom analiziral vse spremenljivke poslovnega okolja podjetja po PEST analizi. Sestavljena je iz štirih elementov: političnih, ekonomskih, družbenih in tehnoloških. Analizo sem opravil tudi s pomočjo delno strukturiranega intervjuja s prokuristko podjetja.

Slovenija je v letu 2022 dobila novo vlado in s tem tudi drugačno **politično** (makroekonomsko) okolje, na katerega podjetja ne morejo vplivati. V podjetju Vikomerc ugotavljajo, da so trenutne politične odločitve in tiste, ki jih pričakujejo v prihodnosti, vedno manj v prid podjetnikom. Predvsem zaradi previsokih dajatev na različnih ravneh; na primer pri plačah, kjer si želijo sprejetje socialno-razvojne kapice, da bi lahko svoje zaposlene za trud in uspešnost tudi ustrezno nagradili.

V tabeli 1 so na levi strani prikazani politični elementi podjetja. Desna stran pojasnjuje, ali jim ti elementi predstavljajo priložnost (P) oziroma nevarnost (N) in kakšen je trend obravnavanega elementa v prihodnosti (↑ – pozitiven, ↓ – negativen ter - – nespremenjen).

Tabela 1: PEST analiza političnih elementov podjetja Vikomerc

Zakonodaja (zakon o plačah).	N	↓
Davčna politika.	N	-
Zunanje trgovinska regulativa.	N	↓
Ekonomsko, politično in gospodarsko razvita država.	P	↑
Stabilnost vlade.	P	↑

Vir: lastno delo.

Ekonomsko okolje v svetu je od začetka epidemije COVID-19 najbolj zahtevno od finančne krize leta 2007. Trend rasti BDP je bil skoraj desetletje pozitiven do leta 2020, ko je prvič po letu 2012 zaostal za preteklim letom. To se je zgodilo kljub občutnim fiskalnim ukrepom, ki jih nista sprejeli samo Slovenija in Evropska unija, ampak večina svetovnih ekonomij. Tako imajo tudi v podjetju Vikomerc izzive povezane z dobavo materialov za izdelovanje končnih produktov. Njihovim strankam trenutno ne morejo dobaviti oken narejenih iz sibirskega macesna, ki je tudi najbolj cenjen material pri vgradnji lesenih oken, saj trenutno ni dobavljiv zaradi sankcij Evropske unije proti Rusiji, ki je prej njihovemu partnerju, podjetju AJM d. o. o., izvozila največ tega lesa. Posledice nezmožnosti dobave materiala se čutijo tudi v cenovni politiki, saj so se cene v zadnjih 24 mesecih zvišale za najmanj štirikrat. Glavni termin, ki zaznamuje leto 2022, je zagotovo inflacija. V Sloveniji imamo letno inflacijo glede na julij 2021 11 %. Zelo podobno je tudi drugod po svetu. V podjetju se sicer srečujejo z višjimi cenami produktov in storitev, vendar lahko, še vsaj zaenkrat, te cene prenašajo na kupce. Kljub višjim cenam pa uspešno prodajo ne dosežajo samo zaradi prosperitete v panogi, ampak predvsem zaradi izjemnega občutka za njihove kupce. Postavili so jih na prvo mesto, saj ugotavljajo, da kupcem pomeni največ, da lahko celostno investicijo ob gradnji ali prenovi objekta opravijo na enem mestu. V letu 2021 je bilo poslovanje podjetja Vikomerc rekordno. Prihodki so znašali 2.392.712 EUR in so za več kot 100 % višji kot preteklo leto.

V tabeli 2 so na levi strani prikazani ekonomski elementi podjetja. Desna stran pojasnjuje, ali jim ti elementi predstavljajo priložnost (P) oziroma nevarnost (N) in kakšen je trend obravnavanega elementa v prihodnosti.

Tabela 2: PEST analiza ekonomskih elementov podjetja Vikomerc

Siva ekonomija.	N	↓
Inflacija.	N	-
Nizka stopnja nezaposlenosti.	N	-
Potrošnja.	P	-
Poslovni cikli.	N	↓
Smernice v BDP.	P	↑

Vir: lastno delo.

V tretji segment spadajo različna **družbeno-socialna** stališča in kulturne vrednote. Za vsa podjetja je ključno, da redno spremljajo dogajanje teh stališč in vrednot v okolju delovanja in po svetu. S tem lahko veliko lažje zaznajo trende, na katerih družba temelji. Tako je trend, ki ga v podjetju Vikomerc opažajo, da si sedaj lahko tudi stranke, ki trenutno nimajo denarja, privoščijo njihove produkte in storitve zaradi razvoja kreditnega poslovanja in več možnosti financiranja fizičnih oseb. Novodobni trend je tudi kopičenje denarja na bančnih računih, ki se je s pojavom epidemije COVID-19 še povečal. Potrošniki namreč niso imeli možnosti

zapraviti denarja za vsakdanje stvari. Ker smo bili vsi doma, smo začeli bolj ceniti dom in to je bil samo povod, da se je po podatkih podjetja Vikomerc potrošnja stavbnega pohištva v primerjavi s preteklimi leti povečala za 40 %. Ogromno je novogradenj in sanacij. Opazen je tudi porast prestižnih individualnih objektov, ki so v večini financirani s strani bank.

V tabeli 3 so na levi strani prikazani družbeno-socialni elementi podjetja, desna stran pojasnjuje, ali jim ti elementi predstavljajo priložnost (P) oziroma nevarnost (N) in kakšen je trend obravnavanega elementa v prihodnosti.

Tabela 3: PEST analiza družbeno-socialnih elementov podjetja Vikomerc

Potrošništvo.	P	↑
Spremembe življenjskega sloga zaradi epidemije.	P	↑
Stopnja izobraženosti strank.	P	↑
Delitev dohodka.	P	-

Vir: lastno delo.

Smo v dobi največjega **tehnološkega** napredka. Tehnologija še nikoli doslej ni imela tako velikega vpliva na poslovanje podjetij. Da znajo slovenska podjetja tehnologijo izkoristiti do potankosti, je še toliko bolj pomembno, ker nimajo takšnih konkurenčnih prednosti kot tista iz velikih razvitih držav. Biti morajo bolj inovativna, kar tehnologija tudi omogoča. Podjetje Vikomerc sodeluje s partnerji, ki tehnološkemu razvoju posvečajo veliko časa ter sredstev in njihove vsakoletne nagrade s področja tehnologije in inovacij kažejo, da so prav njihovi partnerji tisti, ki oblikujejo trende na trgu. Zato je tudi potrebno ogromno tehnološkega znanja in izurjenosti prodajnega kadra podjetja Vikomerc.

V tabeli 4 so na levi strani prikazani tehnološki elementi podjetja, desna stran pojasnjuje, ali jim ti elementi predstavljajo priložnost (P) oziroma nevarnost (N) in kakšen je trend obravnavanega elementa v prihodnosti.

Tabela 4: PEST analiza tehnoloških elementov podjetja Vikomerc

Hitrost zastarevanja tehnologije.	P	↑
Nove inovacije.	P	↑
Vlaganje v nova znanja, koriščenje informacij njihovih proizvodnih partnerjev.	P	↑

Vir: lastno delo.

3.3.2 Analiza notranjega okolja

V podjetju je trenutno 8 zaposlenih. Delo imajo razdeljeno na način, da se točno ve, kaj kdo dela. Ker so majhno podjetje, vsak pokriva več področij in točno pozna naravo svojih delovnih nalog. Pomembna je dobra komunikacija zaposlenih, saj se stranka pri njih sreča tako s prodajnim svetovalcem in z inženirjem na terenu kot tudi z računovodsko službo, ki izdaja račune za predplačila in na koncu poskrbi še za zaključni račun z vsemi certifikati in garancijami.

Po skoraj desetletju delovanja podjetja ugotavljajo, da je strokovnost zaposlenih njihov najpomembnejši vir. Tudi zato je njihova trenutna strategija razvoj kadra na področju celostnega svetovanja njihovim kupcem, saj ugotavljajo, da naročnikom največ pomeni, da lahko čim večji del investicij ob gradnji doma ali sanacij opravijo na enem mestu. Za takšno celostno obravnavo je potrebno ogromno specifičnega znanja in izurjenosti prodajnega kadra. Njihov interni slogan je: »Strokovno svetovati, prodati, vgraditi, nuditi podporo in narediti razliko v ceni.« Prav zaradi tega organizirajo veliko izobraževanj za zaposlene, saj je pomembno, da z razvojem tehnologije ne zaostajajo in izpostavljajo, da na prvo mesto dajejo njihovo strokovnost. Dobri poslovni uspehi pa so samo rezultat njihovih preteklih vlaganj v znanje.

So majhno in agilno podjetje, zato razen dolgoročnemu posvečanju strokovnosti zaposlenih, v preteklosti niso imeli drugih posebnih strategij usmerjenih v prihodnost. S strokovno in uigrano ekipo si gradijo dobro izhodišče in nato sproti iščejo opcije za širitev podjetja in dodatno ponudbo. To jim je omogočalo nove zaposlitve in več delovne aktivnosti. So pa trenutno v fazi preučevanja vseh delovnih mest, saj si jih želijo še bolj sistematizirati in oceniti dejanske zmožnosti vsakega zaposlenega, da bi bil čas prisotnosti v službi maksimalno usmerjen k produktivnim rezultatom.

3.3.3 Porterjeva analiza panoge

Da uspešno izberemo strategijo podjetja za prihodnost, moramo dobro analizirati sedanjo konkurenco in obenem tudi potencialno. Pri tem si pomagamo s Porterjevim modelom analize panoge, s katerim ocenimo delovanje petih silnic in s tem stopnjo konkurence v okolju delovanja. Podjetništvo zahteva, da se ne ustalimo, ampak ves čas prilagajamo procese, tako da smo konkurenčni na trgu. To velja tudi pri analizi panoge. Ne smemo se zanašati na rezultate že preteklih analiz, ampak mora biti proces analize panoge v podjetju stalno prisoten.

Formalna dejavnost podjetja Vikomerc po Standardnih klasifikacijah dejavnosti, spada pod kategorijo G46.190 – Nespecializirano posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov. Če analiziramo panogo z vidika prvega dejavnika, to je števila konkurentov na slovenskem trgu, ugotovimo, da je trg kar zasičen. Leta 2021 je bilo v panogi G46.190 registriranih 3.993 podjetij. V tabeli 5 je prikazana Porterjeva analiza panoge podjetja Vikomerc.

Tabela 5: Porterjeva analiza panoge podjetja Vikomerc

NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV							
Lojalnost potrošnikov	nizka	1	2	3	4	5	visoka
Ekonomija obsega	nizka	1	2	3	4	5	visoka
Vstopne kapitalske ovire	nizke	1	2	3	4	5	visoke
Ovire povezane s partnerstvi/poznanstvi	nizke	1	2	3	4	5	visoke
RIVALSTVO OZ. MOČ OBSTOJEČIH KONKURENTOV							
Koncentracija	nizka	1	2	3	4	5	visoka
Stroški zamenjave med konkurenti	nizki	1	2	3	4	5	visoki
Delež fiksnih stroškov	nizek	1	2	3	4	5	visok
Diferenciacija	nizka	1	2	3	4	5	visoka
POGAJALSKA MOČ KUPCEV							
Število kupcev	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Nabavna moč	nizka	1	2	3	4	5	visoka
Razpoložljive informacije o dobaviteljih	nizke	1	2	3	4	5	visoke
Cenovna elastičnost povpraševanja	nizka	1	2	3	4	5	visoka
Stroški zamenjave kupca	nizki	1	2	3	4	5	visoki
POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV							
Pomembnost industrije za dobavitelje	nizka	1	2	3	4	5	visoka
Število dobaviteljev	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Pomembnost dobaviteljev za podjetje	nizko	1	2	3	4	5	visoko
NEVARNOST SUBSTITUTOV							
Ekonomska stimulacija za uporabo substitutov	nizka	1	2	3	4	5	visoka
Odpor proti substitutom	nizek	1	2	3	4	5	visok

Vir: lastno delo.

3.3.4 SWOT analiza

Prednosti in slabosti se nanašajo na analizo notranjih dejavnikov podjetja. Prednosti pozitivno vplivajo na doseganje ciljev ali strategij, ki si jih podjetje oblikuje. Kljub temu da nam naše prednosti pokažejo, kje smo trenutno konkurenčni ali celo boljši od konkurence, je pomembno, da v prednosti neprenehoma vlagamo in jih razvijamo. Slabosti pa predstavljajo področja, na katerih ima podjetje še prostor za napredek in kjer je ranljivo. Pomembno je, da jih čim bolj odpravimo, saj so lahko to elementi podjetja, kjer jih bo konkurenca v prihodnosti skušala premagati.

Prednosti podjetja Vikomerc so:

- strokovno izobraženi, motivirani in povezani zaposleni;
- prisotnost družine v podjetju;
- ni fluktuacije zaposlenih, kar je jasen znak, da podjetje zaposlene postavlja na prvo mesto;
- prepoznavno podjetje na tržišču in zaupanje v njihove blagovne znamke;
- trženje certificiranih produktov z garancijami;
- razumevanje kupcev in osebni pristop do vsakega kupca;
- sledenje smernicam partnerskega podjetja AJM d. o. o. tako na prodajnem področju kot tudi pri grajenju lastnega podjetja;
- trženje priznanih blagovnih znamk najvišje kvalitete;
- širok nabor produktov, ki strankam zagotovijo celostno storitev;
- dober marketing s strani njihovih partnerjev.

Slabosti podjetja Vikomerc so:

- majhnost kolektiva zaposlenih in s tem večja odvisnost od vsakega delavca;
- nesistematiziranost delovnih mest;
- izzivi povezani z rastjo – zaposlovanje novih sodelavcev in ustvarjanje nove kulture podjetja;
- prenos podjetja na mlajšo generacijo v prihodnosti;
- rezerve pri lastnem znamčenju dobrega delodajalca; stranke jih prepoznajo kot zaupanja vrednega partnerja, na trgu dela pa še niso tako prepoznavni.

Priložnosti in nevarnosti se nanašajo na analizo zunanjih dejavnikov podjetja. Priložnosti pozitivno vplivajo na njegovo delovanje že sedaj ali pa bodo v prihodnosti. Podjetje jih mora izkoristiti, saj mu pomagajo pri doseganju zastavljenih ciljev in strategij. Po drugi strani pa mora nevarnosti podjetje čim hitreje prepoznati in jih podrobno analizirati, saj predstavljajo potencialne negativne vplive, ki prihajajo iz zunanjega okolja delovanja, in posledično otežujejo doseganje zastavljenih ciljev in strategij.

Priložnosti podjetja Vikomerc so:

- 54. Mednarodni obrtni sejem v Celju, največji tovrstni sejem v Sloveniji, kjer bodo širšemu okolju predstavili svoj nov salon vrat Inotherm;
- imajo tehnološko in kvalitetno najboljše dobavitelje;
- vsako leto več referenc zadovoljnih strank v svoji regiji delovanja;
- širitev podjetja po celotni Sloveniji s prevzemanjem že obstoječih salonov;
- letno večanje tržnega deleža;
- veliko zanimanje drugih proizvajalcev stavbnega pohištva po sodelovanju z njimi;
- ugodni kreditni pogoji za stranke in investitorje.

Nevarnosti podjetja Vikomerc so:

- močna konkurenca v panogi;
- hitro spreminjajoče se gospodarsko-politične razmere;
- ukrajinsko-ruski konflikt;
- inflacija;
- globalne spremembe v dobavnih verigah;
- energetska kriza.

3.4 Analiza intervjuja

Prvo vprašanje, na katerega sem želel odgovoriti tekom intervjuja s prokuristko gospo Liljano Kotnik, je, kakšno organizacijsko strukturo imajo trenutno v podjetju. Spoznal sem, da je v podjetju 8 zaposlenih in da imajo delo razdeljeno na več področij. Podjetje v celoti vodi prokuristka. Tako imajo oddelek komerciale, terenske inženirje, ki delajo izmere, in računovodsko službo. Ker so malo podjetje, morajo vsi zaposleni poznati več področij in naravo svojih nalog.

Naslednji sklop vprašanj je bil povezan s sedanjo strategijo in kaj načrtujejo za prihodnost. V tem delu intervjuja sem želel dobiti odgovor na raziskovalno vprašanje, kakšna je trenutna strategija v podjetju. Zelo se posvečajo razvoju že obstoječega kadra na področju celostnega svetovanja strankam, saj ugotavljajo, da kupcem pomeni največ, da lahko celotno investicijo opravijo na enem mestu. To jim služi kot odlično izhodišče, ko sproti iščejo priložnosti na trgu in jih tudi uspešno izkoriščajo, saj druge posebne strategije za prihodnost nimajo. Glede zaposlenih si želijo delovna mesta bolj sistematizirati in oceniti dejanske zmožnosti vseh zaposlenih. Čas preživeti v službi si želijo čim bolj produktivno izkoristiti. Vedno tudi iščejo nove zavzete zaposlene, s katerimi si delijo podobne vrednote. Priznavajo, da je v njihovi panogi trg dela precej zasičen, saj je dobrega delavca kljub dobrim pogojem in plači težko najti.

Pri PEST analizi izpostavljajo, da politične odločitve niso v prid gospodarstvu zaradi previsokih dajatev in mnogih nesoglasij, ki podjetnikom niso naklonjena. Trenutne ekonomske razmere imajo na njihovo poslovanje več pozitivnih kot negativnih učinkov. Izzive jim predstavlja le rusko-ukrajinski konflikt, saj se material za lesena okna večinoma uvozi iz Rusije. Na vprašanje o vplivu družbenih elementov na poslovanje pravi, da zaradi več dejavnikov gradbena panoga trenutno doživlja razcvet podoben kot pred finančno krizo leta 2007. Ljudje imajo vsako leto več prihrankov, ki so jih med epidemijo še povečali, in obenem začeli bolj ceniti udobje svojega doma. Izpostavljajo tudi trend ugodnih kreditov. Tehnološki razvoj v panogi stavbnega pohištva ne počiva, zato izpostavljajo pomembnost dobrih partnerjev, ki so z izjemnimi inovacijami večkrat pionirji na nekem področju. Primer tega je podjetje AJM d. o. o., ki je letos edini na svetu prejel nagrado za aplikacijo, ki vrata odpre z glasovnim ukazom.

S pomočjo intervjuja sem analiziral tudi panogo s Porterjevim modelom petih silnic. Ker je življenjska doba stavbnega pohištva zelo dolga in investicija pogosto precej visoka, je pomembno, da ima ponudnik dobro ime in tradicijo. Stranke cenijo ugled in zaupanje do podjetja, kar pa zahteva svoj čas. Zato novi konkurenci ni lahko vstopati na trg. Prokuristka izpostavlja pomembnost zanesljivih partnerjev z dolgoletno tradicijo in s popolno storitvijo, da lahko ustrezijo vsem željam njihovih strank. Ker je konkurenca v panogi velika in so tudi razlike med ponudniki velike, ne želijo pred konkurenco izstopati samo po kvaliteti produktov in storitev, ampak tudi po strokovnosti kadra, in vse sile usmeriti v zadovoljstvo strank. Imajo različne kupce. Določeni so zelo informirani in vedo, da so prišli po kvaliteto, drugi pa gledajo samo na ceno. Informacij je veliko in v podjetju se bolj od pogajanj za ceno s kupci, osredotočajo, da jih informirajo, jim razložijo različne ponudbe in argumentirajo, zakaj so prav oni dobra izbira. Imajo približno 10 dobaviteljev, s katerimi vzdržujejo dobre poslovne odnose. Njihov največji je podjetje AJM d. o. o. Kljub temu da jih dnevno kličejo novi dobavitelji, si menjav ne želijo, saj gradijo na dolgotrajnih poslovnih odnosih, v katerih pridobijo na obeh straneh. Nadomestnih produktov se ne bojijo, saj so vsi partnerji na najvišjem nivoju in usmerjeni v prihodnost.

Zadnji sklop vprašanj intervjuja mi je pomagal pri SWOT analizi. Njihova največja prednost znotraj podjetja je, kot že večkrat omenjeno, dobro usklajena ekipa zaposlenih. Izpostavljajo znanje in natančnost pri delu ter duh družinskega podjetja. Velikih slabosti znotraj podjetja trenutno ne izpostavljajo kvečjemu majhnost podjetja. Priložnosti zunanjega okolja se jim kažejo pri povečanju tržnega deleža prodaje vrat. Prav zaradi tega so otvorili nov razstavni salon vrat Inotherm. Pri nevarnostih zunanjega okolja dajejo na prvo mesto močno konkurenco. Neugodno se jim zdi stanje zaradi rusko-ukrajinskega konflikta. Želijo si, da bo trg ostal naklonjen investicijam, saj se zavedajo, da pozitivno razmišljanje vseh akterjev vedno vodi v dober rezultat.

3.5 Ugotovitve in priporočila vodstvu

Po opravljenih raziskavah sem pridobil informacije glede organizacijske strukture podjetja, strategij, ki jih imajo, in okolja podjetja. Posledice, ki jih je povzročila epidemija, so podjetje prisilile v prilagoditev poslovnih procesov. Tu mislim predvsem na izredno močno konjunkturo, v kateri se trenutno nahaja panoga gradbeništva. Preko intervjuja in analize stanja zunanjega okolja podjetja ugotavljam, da je trenutna panoga, v kateri podjetje deluje, v trendu, ki ga ni bilo od finančne krize leta 2007. Prav zaradi tega jim doseganje vsakoletne rasti podjetja trenutno ne predstavlja bistvenega problema. Kvalitetno izobraževanje zaposlenih in grajenje močnega tima se je ob izrednem stanju na trgu pokazalo kot dobra strategija, saj so ravno zaradi tega uspešno izkoristili poslovne priložnosti in se izognili nevarnostim.

Vodstvu podjetja predlagam, da sedaj, ko imajo na voljo dovolj sredstev, zaposlijo še nove delavce, saj se ob nenadnem povečanju poslovanja in enakem številu zaposlenih velikokrat

zgodí, da zaposleni pregorijo. Predlagam, da začnejo s štipendiranjem študentov ali dijakov, ki bi jih lahko zaposlili v prihodnosti in s tem bi že imeli bazo potencialnih delavcev. Na tem področju je zakonodaja prijazna podjetjem in menim, da je ta predlog dober tudi iz vidika tveganja, saj je lažje postopoma spoznavati bodočega zaposlenega in ga že od začetka uvajati v kulturo podjetja. Priporočam tudi, da kot do sedaj spremljajo in izkoriščajo priložnosti na trgu in sledijo organski strategiji rasti. Ta je, vsaj za zdaj, za njih bolj primerna, ker sovпада z njihovo kulturo družinskega podjetja, kjer so odnosi delodajalec – delojemalec bolj osebni. Večji prevzemi bi po drugi strani zahtevali spremembe v načinu vodenja. Zato menim, da je organska strategija rasti boljša, saj po ekonomskih kazalcih kaže, da smo blizu vrha sedanjega gospodarskega cikla in posledično so podjetja višje vrednotena ali velikokrat prevrednotena. Če imajo vseeno željo tudi po zunanji rasti, priporočam, da sedaj zbrani kapital varčujejo na bilanci stanja podjetja in preučujejo morebitne ugodne prevzeme v prihodnosti.

V primeru, da bo podjetje v prihodnosti še naprej vsakoletno povečevalo prihodke po več desetodstotni stopnji, jim svetujem, da zelo podrobno določijo novo vizijo podjetja, ki je pomemben del oblikovanja namena podjetja. To jim bo služilo kot temelj ob prehodu iz druge faze življenjskega cikla podjetja v tretjo, kjer se bodo soočili s svojo velikostjo, večjo količino porabljenih obratovalnih sredstev, več zaposlenimi, ločevanjem vloge podjetnika od vloge managerja in postavljanjem novih poslovnih procesov znotraj podjetja.

Ugotovitve in priporočila vodstvu bi bile lahko še bolj podrobne brez nekaterih omejitev dela. Prva omejitev je bila vsebinska omejenost zaključne strokovne naloge na 25 strani. Brez tega bi izvedel in analiziral še anketni vprašalnik za zaposlene in s tem podrobneje preučil notranje okolje podjetja. Druga omejitev, metodološke narave, je bila moja subjektivnost pri pripravi delno strukturiranega intervjuja s prokuristko, saj podjetje Vikomerc poznam že od prej.

Ker podjetje Vikomerc posluje samo v Sloveniji, menim, da bi bilo v prihodnosti še smotrno preučiti možnost širjenja podjetja na tuje trge. Tega mi ni uspelo preučiti, ker takšna analiza presega namen te zaključne strokovne naloge.

SKLEP

Učinkovito zastavljena strategija je vodilo uspešnih podjetij. Majhna in srednje velika družinska podjetja velikokrat zanemarjajo pomen dobre strategije. To se v običajnih gospodarskih razmerah mogoče ne pokaže tako izrazito, v obdobju večjih zaostritev in sprememb, kot smo jim priča od izbruha epidemije COVID-19 naprej, pa izkoriščene prednosti in priložnosti podjetja pridejo še toliko bolj do izraza. Enako velja v obratni smeri za slabosti in nevarnosti.

V prvih dveh poglavjih sem v teoretičnem delu zaključne strokovne naloge opredelil družinsko podjetje in strateški management. Preučil sem tujo in domačo strokovno literaturo

ter podatke s spleta, kjer sem pridobil odgovor na prva tri raziskovalna vprašanja: »Kaj je družinsko podjetje?«, »Kaj je strateški management?« in »Kaj je strategija?«.

Na preostali dve raziskovalni vprašanji, ki sta bili: »Kakšna je trenutna strategija organizacije?« in »Kakšne so možne izboljšave v strategiji organizacije?«, sem odgovoril v empiričnem delu. Sestavil in opravil sem delno strukturiran intervju in analizo okolja podjetja. S strani prokuristke sem dobil predvsem odgovore, vezane na organizacijsko strukturo podjetja, strategijo, PEST analizo, konkurenco in SWOT analizo. Odgovori so pokazali, da večjih težav v zvezi s strategijo rasti v podjetju nimajo. Redno rešujejo vse izzive predvsem z nenehnim izobraževanjem zaposlenih, spremljanjem priložnosti na trgu in dobrim usmerjanjem njihovega največjega partnerja, podjetja AJM d. o. o. Več pozornosti morajo nameniti znamčenju podjetja kot dobrega delodajalca, saj glede na to, da fluktuacije zaposlenih v podjetju nimajo, še vedno težko pridobijo dober kader.

Ocenjujem, da sem na podlagi teoretičnega in empiričnega dela namen in zastavljene cilje zaključne strokovne naloge dosegel. Izgleda, da je epidemija COVID-19 začela novo obdobje, ki od vseh nas, predvsem pa od podjetij, zahteva vsakodnevne prilagoditve poslovanja in razkorak med dobrimi in slabimi podjetji še povečuje.

LITERATURA IN VIRI

1. Astrachan, J. H. & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
2. Astrachan, J. H., Klein, S. B. & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
3. Belak, J., Duh, M., Kajzer, S. & Belak, J. (2010). *Integralni management - MER model*. Maribor: Založba MER, MER Evrocenter.
4. Bohinc, R. (1990). *Podjetja in družbe*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Cheal, D. J. (2008). *Families in today's world: A comparative approach*. London: Routledge.
6. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., Rejc Buhovac, A., Duh, M. & Dimovski, V. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Daft, R. L. & Marcic, D. (2011). *Management: the new workplace*. Boston, MA: South-Western/Cengage Learning.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., Grošelj, M. & Ferjan, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije: učbenik*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Duh, M., Galetić, L. & Močnik, D. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV založba.

10. Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2006). Problem definicije družinskih podjetij: primer Slovenije = Problem of definition of family enterprises: case of Slovenia. *Naše Gospodarstvo*, 52, 29–38.
11. Glas, M., Pšeničny, V., Brajkovič, S., Marok, Z., Pšeničny, S. & Srdoč, V. (2000). *Podjetništvo - izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
12. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
13. International Finance Corporation. (2018). *IFC Family Business Governance*. Pridobljeno 1. junija 2022 iz https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2c93b2cb-dec6-4819-9ffb-60335069cbac/Family_Business_Governance_Handbook.pdf?MOD=AJPERES&CVI D=mksqtDE.
14. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Odvetniška družba Pirc, op., d.o.o. (2016). *Kako vemo ali smo družinsko podjetje?* Pridobljeno 12. julija 2022 iz https://od-p.eu/kako_vemo_da_smo_druzinsko_podjetje/.
16. Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press.
17. Pšeničny, V. (2002). *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji: Povzetek doktorske disertacije*. Ljubljana: V. Pšeničny.
18. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac. A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Rebernik, M. (1999). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Sharma, P. (2002). *Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology*. Pridobljeno 23. julija 2022 iz https://www.researchgate.net/publication/237135059_Stakeholder_Mapping_Technique_Toward_the_Development_of_a_Family_Firm_Typology
24. Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
25. Smith, K. G., Mitchell, T. R. & Summer, C. E. (1985). Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. *The Academy of Management Journal*, 28(4), 799–820.
26. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: Knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
27. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslov*. Ljubljana: GEA College za Visoko strokovno šolo za podjetništvo.
28. Tipurić, D. (2014). *Iluzija strategije: Razotkrivanje socialno konstruirane zbilje poduzeća*. Zagreb: Sinergija.
29. VIKOMERC. (2022): *Interni dokumenti*. Celje: VIKOMERC, Viljem Kotnik, s.p.

30. Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (1997). *Strategic management and business policy*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
31. Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2011). *Essentials of strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.
32. Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. Pearson: Prentice Hall.

PRILOGA

Priloga 1: Intervju s prokuristko podjetja

Gospa Liljana Kotnik najlepša hvala, da ste pristali na intervju glede strategije vašega podjetja. V nadaljevanju boste odgovorili na nekaj vprašanj povezanih s preučevano temo. Zraven je priložena tudi izjava o anonimnosti in varovanju podatkov.

1. Kakšna je trenutna organizacijska struktura v podjetju (prosim opišite)?

V podjetju je trenutno poleg mene zaposlenih še 7 ljudi. Delo imamo razdeljeno na način, da se točno ve, kaj kdo dela – sodelujemo z roko v roki, saj se stranka pri nas sreča tako s komercialno in z inženirjem na terenu kot tudi z računovodsko službo, ki izdaja račune za predplačila in na koncu poskrbi še za zaključni račun z vsemi certifikati in garancijami. Ker smo malo podjetje, je nujno, da vsak obdeluje več področij in točno pozna naravo svojih delovnih nalog.

2. Kakšna je trenutna strategija podjetja?

Trenutno se zelo usmerjamo v razvoj kadra na področju celostnega svetovanja našim naročnikom, saj po vseh letih delovanja ugotavljamo, da našim kupcem pomeni največ, da lahko celotno investicijo ob gradnji novega doma ali sanaciji opravijo na enem mestu. Za takšno celotno obravnavo je potrebno ogromno tehnološkega znanja in nenazadnje izurjenost prodajno-komercialnega kadra z naslova zaključevanja prodajnih pogajanj, ki je nenazadnje naša osnovna dejavnost. Strokovno svetovati, prodati, vgraditi, nuditi podporo in narediti razliko v ceni. S tega naslova organiziramo veliko izobraževanj za zaposlene, saj je zelo pomembno, da za razvojem tehnologije ne zaostajamo ali celo nazadujemo.

3. Kakšno strategijo načrtujete za prihodnost?

Iz preteklega obdobja delovanja smo brez posebne strategije, ki bi jo načrtovali, sproti poiskali opcije za širitev podjetja in dodatno ponudbo. To nam je omogočalo nove zaposlitve in več delovne aktivnosti. Želja je, da delovna mesta morda bolje sistematiziramo in ocenimo dejanske zmožnosti dela naših zaposlenih, da bi čas namenjen v službeni prisotnosti bil maksimalno usmerjen k dobrim produktivnim rezultatom. Zaradi obilice dela si vedno želimo in smo v iskanju novih dodatnih sodelavcev, a na tem področju je trg dela zelo neizprosno, saj je dobrega delavca kljub dejstvu, da so zaposleni pri nas izjemno nagrajeni za dober rezultat dela, zelo težko najti.

4. Opišite, kako vidite notranje okolje vašega podjetja, ki ga sestavljajo zaposleni in vodstvo podjetja (človeški viri, zmožnosti-sposobnosti, znanje ...)?

Vsako leto našim zaposlenim ponudimo anketo o zadovoljstvu na delovnem mestu. Ta nam pokaže (visok) rezultat zadovoljstva vseh zaposlenih, kar nas izjemno veseli in daje velikega zagona za delo vnaprej. Na vso moč se trudimo, da vsakemu zaposlenemu pomagamo ne le na delovnem področju. Večkrat smo bili postavljeni v situacijo, ko je bilo potrebno določenim zaposlenim nuditi pomoč v nezavidljivih situacijah, kar se je izkazalo kot pozitivno ravnanje. Takšen zaposleni je hvaležnost vrnil z dobrim delom.

5. Kakšno sem vam zdi politično okolje do gospodarstva/podjetništva v Sloveniji in kako mislite, da bo to vplivalo na prihodnje poslovanje vašega podjetja?

Politične odločitve v nobenem pogledu niso v prid gospodarstvu zaradi previsokih dajatev in mnogih nesoglasij, ki podjetnikom in gospodarstvu niso naklonjena.

6. Kako na vaše poslovanje trenutno vplivajo ekonomske razmere v svetu? Ali na primer občutite vplive inflacije in nizke nezaposlenosti?

Pri nas čutimo predvsem težave, ki se pojavljajo v zvezi z dobavo materialov za izdelovanje končnih produktov. Tako, npr. sibirski macesen, ki je tudi najbolj cenjen material pri vgradnji lesenih oken, trenutno ni dobavljiv zaradi razmer in vojne, saj se večina tega lesa izvozi iz Rusije. Posledica nezmožnosti dobave materiala se čuti tudi v cenovni politiki, saj so se cene v zadnjih 24 mesecih zvišale najmanj štirikrat.

7. Vemo, da imamo Slovenci v zadnjih letih vsako leto več denarja na bančnih računih. Kako to vpliva na vaše poslovanje? Kako se spremembe v življenjskem slogu potrošnikov kažejo pri vašem poslovanju?

V zadnjem času je gradbena panoga doživela en razcvet. Stranke, ki morda nimajo obilico denarja na bančnih računih, se v večini poslužujejo tudi kreditov. Posledica kopičenja gotovinskih sredstev je tudi medkoronsko obdobje, saj so naročniki lahko veliko denarja prihranili, kljub temu da med korono kupna moč ni padla; nakupi in potrošnja v naši panogi se je celo povečala za približno 40 % v povprečju s primerjavo preteklih let. Veliko se gradi. Tako novogradenj kot sanacij ne zaznavamo manj ali pomanjkanja naročil, kvečjemu porast večjih in prestižnih individualnih projektov, ki so po večini financirani s strani bank, torej posledica najema kredita posameznih naročnikov.

8. Kako tehnološki razvoj vpliva na poslovanje (hitrost zastarevanja produktov ...)?

Tudi v naši panogi gredo stvari v korak s časom, čeprav bi morda kdo pomislil, kako pa lahko "posodobiš" stavbno pohištvo. Trend gre v smeri "pametnih operacij" z vsemi produkti, tudi vrata danes že lahko odpreš s pomočjo glasovnih navodil. In ravno tu je podjetje AJM razvilo aplikacijo, ki to omogoča. To leto je AJM edini na svetu prejemnik te prestižne nagrade. Prav tako je možno na okna, senčila in vrata namestiti senzorje in vse skupaj nadzorovati preko aplikacije, saj se veliko potrošnikov odloča za t. i. pametne hiše. Spreminjajo se tudi sami materiali, a bolj v smislu, kaj je trenutno moderno. Vse prodajne

panoge, tako okna, senčila, vrata kot ostali proizvodi, temeljijo na vsakdanjem razvoju tehnologije, da smo lahko vsak trenutek v razvoju korak pred konkurenco. To dokazujejo najvišji standardi, certifikati in nagrade v graditeljstvu za tehnologijo, razvoj in montažo produktov oken in vrat.

9. Kako zahtevno, menite da je (bodoči) konkurenci vstopiti v vašo panogo in kaj so glavni dejavniki/zahteve za vstop (visoki kapitalski vložki, dobra partnerstva, poznanstva, drugo ...)?

Stavbno pohištvo je produkt, ki terja tudi "dobro ime", ki se lahko ustvari le v nekem časovnem obdobju in ko ima podjetje za sabo že toliko in toliko zadovoljnih strank. Iz tega izhaja tudi garancija, ki jo podjetje, ki je na trgu že dovolj časa, lahko stranki ponudi. Novo podjetje tega ne more narediti. Posledično podjetje tudi pridobi ugled in zaupanje strank, zato to zahteva svoj čas. AJM, kot naš največji partner, je z zavirljivo 33 letno tradicijo edini iz branže na tržišču, ki ponudi lastno proizvodnjo vseh tipov oken, torej iz vseh materialov, tako lesena, aluminijasta in PVC okna ter izpeljanke vseh vrst, kar pomeni, da edini na tržišču v Evropski uniji lahko ponudi popolno storitev naročniku in za vsak okus. Naše malo podjetje, ki je sedaj na trgu kot franšiza večje blagovne znamke AJM že osem let, si je to ime uspelo ustvariti tudi na podlagi dobrega produkta, ki ga prodajamo. Ob začetkih pa je bilo potrebno tudi nekaj poznanstev, dobra mreža partnerjev od prej in pa seveda nekaj kapitalskega vložka. Sledimo vsem smernicam največjega partnerja AJM, saj se zavedamo, da je za obojestransko zadovoljstvo najbolj pomembno delati z roko v roki, imeti korekten partnerski odnos in kot rezultat tega zadovoljiti vsakega naročnika.

10. Kako bi ocenili moč oziroma rivalstvo obstoječe konkurence, ki jo imate v panogi?

Konkurenca je seveda velika, a stranke, ki vedo, kaj želijo, ponavadi tudi vedo, da obstaja veliko razlik med posameznimi ponudniki oken in vrat, tako v kvaliteti produktov kot storitvi (pri vgradnji ter servisih). In pri nas kvaliteta res ni sporna, kar želimo tudi pokazati strankam, ki morda naše produkte primerjajo s cenejšimi. Zaradi tega je velik finančni vložek v našem podjetju namenjen prav kadru, saj želimo izstopati ne samo v trženju najvišje kvalitete s priznano tradicijo, temveč tudi v strokovnosti našega kadra in sile usmeriti v njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu.

11. Kakšno pogajalsko moč imajo vaši kupci (koliko je kupcev, kako veliki so, koliko informacij imajo ...)?

Kupci so si različni. Določeni pridejo z veliko informacijami in so ta trg že malo raziskali in se pozanimali ter vedo, da so prišli po kvaliteto. Ter tudi tisti, ki pridejo direktno po neko ponudbo in gledajo na koncu samo ceno posameznih ponudnikov, ne znajo pa si razložiti vsebino ponudb, ki jih pridobijo. Ni pravila, dejstvo pa je, da želimo našim strankam ponuditi najboljše in smo jim v trenutkih, ko so v dilemi in primerjajo različne ponudnike, pripravljeni pomagati in morda razložiti bistvene razlike med nami in konkurenco. Tukaj je ponovno v ospredju brend, ki ga tržimo, saj je zaupanja vreden vsak izmed partnerjev in je

toliko lažje nastopiti na tržišču. Dejstvo je, da so želje naročnikov vsak dan večje, finančne zmožnosti pa le v posameznih primerih zadostne, zato je na tem mestu še toliko bolj pomembno, da jim pomagamo poiskati prave in realne rešitve, ki bodo v korist naročniku, nam pa bo to pomagalo stranko pridobiti. Na tem mestu vedno največ šteje zaupanje, ki si ga je potrebno pridobiti. Prav iz tega razloga nam ni žal finančnih vložkov v razvoj kadra z namenom zaključevanja prodajnih pogajanj, ki nas uči, kako naročniku povedati, da smo tukaj zato, da pomagamo rešiti njegovo situacijo njemu v prid.

12. Kakšno pogajalsko moč imajo vaši dobavitelji (število dobaviteljev vaših produktov, redkost virov, možnost zamenjave dobavitelja ...)?

Naš največji dobavitelj je AJM, sodelujemo še z Inothermom – vrata, katerega salon smo pravkar na novo odprli v Celju, s Pirnarjem, z MKL garažna vrata in s Senčila Roltek, Senica, Senčila Bled, Azur, Eder, Vbh ... Skupaj torej prb. 10 dobaviteljev.

AJM dobavlja okna in so edini največji in nesporni na trgu, potem sta tu še dobavitelja vrat Pirnar in Inotherm, kjer se čuti rahlo rivalstvo med konkurentoma, ki sta glavna v Sloveniji pri prodaji vhodnih vrat. Z vsemi ostalimi manjšimi dobavitelji dobro sodelujemo in čeprav so možnosti menjave, o tem ne razmišljamo. Z vsemi gradimo in ohranjamo izjemen partnerski odnos. Kljub dejstvu, da nas dnevno kličejo in vabijo novi dobavitelji, menim, da je pripadnost, zaupanje in zadovoljstvo sodelovanja z obstoječimi partnerji največjega pomena.

13. Kakšna je nevarnost nadomestnih produktov, ki bi lahko zamenjali vaše dosedanje prodajne artikule in s tem ogrozili vaš obstoj? Kako vpliva sprememba stroškov na lojalnost potrošnikov?

Ne bojimo se nadomestnih produktov, saj so vsi partnerji AJM, Inotherm, Pirnar in Roltek, na najvišjem nivoju usmerjeni v razvoju tehnologije, ki se v skladu s povpraševanjem razvija. Vemo, da bodo vedno lahko kot sedaj ponudili največ naročniku tudi v prihodnje, zato ne čutimo nobenega strahu za obstoj. Le-ta lahko nastane brezkompromisno, če bi se naši medsebojni odnosi skrhal, vendar se obojestransko trudimo, da do tega ne bi prišlo.

14. Katere menite, da so vaše največje prednosti znotraj podjetja, ki vam bodo pomagale doseči ali preseči načrtovane strateške cilje (npr. znanje zaposlenih, dober tim, motiviranost, prilagodljivost, zavzetost, prodajni program, družinsko podjetje, dober management, dobra blagovna znamka ...)?

Zagotovo dober in usklajen tim, ki smo ga ustvarili v teh 8-ih letih delovanja, njihovo nesporno znanje in natančnost pri delu, kakor tudi pri prodaji, k tej lahko prištejemo tudi nekaj motivacije. Blagovna znamka tako AJM kot Inotherm, ki sta naša glavna akterja, se prodajata dobro že sama po sebi, če pa temu dodamo še zgoraj omenjeno skupaj z duhom družinskega podjetja, ki se trudi za vse svoje zaposlene, mislim, da smo na dobri poti tudi v prihodnje.

15. Kaj so vaše slabosti znotraj podjetja, ki vam bodo onemogočile oz. poslabšale možnosti za doseganje strateških ciljev (npr. majhen tim, majhen tržni delež, prevelika odvisnost od ene osebe, neizdelan sistem nalog zaposlenih, premalo poudarka na viziji in strateških usmeritvah ...)?

Majhnosti podjetja na tem mestu ne vidim kot težavo, saj se lahko še vedno širimo in prilagajamo, če se bo pokazalo, da potrebujemo več. Svoje naloge zaposleni tudi dobro poznajo. Vizije ustvarjamo skupaj, pa tudi odvisnost od ene osebe, v tem primeru mene kot vodje, v zadnjem času opažam, da ni več problem, saj celoten tim pozna svoje naloge in znajo stvari urediti tudi brez mene.

16. Katere priložnosti zunanjega okolja podjetja zaznavate, ki vam bodo pomagale doseči oz. preseči postavljene cilje (npr. povečanje tržnega deleža, širjenje nabora proizvodov, več razstavnih salonov ...)?

Razstavni salon Inotherm vrat smo dodatno pravkar odprli v Celju, a njegovega potenciala še nismo začeli izkoriščati v polnosti, saj so dopusti in je to morda lahko malo bolj "mrtva sezona" za naše potencialne kupce ... Z jesenjo in z velikim gospodarskim sejmom v Celju pa se tudi nam obeta predstavitev novega salona širšemu okolju in pričakujemo tudi več strank. Vsekakor moremo s stališča razvoja najprej misli usmeriti h kadru, ki ga je vse težje najti (tisti, ki pridejo vedno ostanejo in ne želijo zamenjati službe), a recepta, kako takšen kader pridobiti, še vedno nimamo ... Z dobrim kadrom pa ni težko iti z razvojem naprej, tukaj so možnosti vedno odprte, če na posel gledamo dovolj široko.

17. Kaj pa nevarnosti zunanjega okolja podjetja, ki vam lahko preprečijo ali poslabšajo možnosti za doseganje strateških ciljev (npr. večja moč odjemalcev/dobaviteljev, neugodne gospodarsko-politične spremembe, prihod bolj inovativnih produktov na trg, močna konkurenca ...)?

Konkurenca je vedno tista, ki »meče polena pod noge«, a se je ne bojimo iz že velikokrat omenjenih dejstev tekom intervjuja. Delamo s partnerji, kjer so ravno inovacije v ospredju in navadno konkurenca kopira od naših partnerjev, zato v tem vidimo zgolj prednost. Neugodnih gospodarsko-političnih sprememb, ki jih prinaša med drugim tudi sedanje vojno stanje v Rusiji, ki je svetovna velesila gospodarstva, pa se vedno bojimo, a na to nimamo vpliva. Upamo lahko, da bo čim manj boleča za vse nas podjetnike in bo trg ostal naklonjen novim investicijam naročnikom ter bankam, da bodo lahko ponudile ugodne kredite. Zavedamo se, da pozitivna klima in razmišljanje vseh akterjev vodita vedno v dober rezultat dela in zadovoljstvo podjetja, zaposlenih in države same.

Najlepša hvala za vaše prispevanje k raziskavi in veliko poslovnih uspehov še naprej!