

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SWOT ANALIZA PODJETJA VH STORITVE, D. O.O.

Ljubljana, junij 2010

ŽIGA HROVAT

IZJAVA

Študent Žiga Hrovat izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Mojce Marc, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA.....	2
1.1 Predstavitev in zgodovina podjetja	2
1.2 Orodjarstvo.....	2
1.3 Najpomembnejši izdelki/ storitve podjetja.....	2
1.4 Glavni kupci	3
2 SWOT ANALIZA.....	3
3 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	5
3.1 Tehnološka podstruktura	5
3.2 Tržna podstruktura	8
3.3 Podstruktura proizvoda oziroma storitve	11
3.4 Kadrovska podstruktura	14
3.5 Finančna podstruktura	17
3.6 Organizacijska podstruktura.....	22
3.7 Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	24
4 OCENJEVANJE PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI ZA PODJETJE VH STORITVE, D. O. O.	
.....	26
4.1 Tehnološka podstruktura	26
4.2 Tržna podstruktura	27
4.3 Podstruktura proizvoda oziroma storitve	27
4.4 Kadrovska podstruktura	28
4.5 Finančna podstruktura	28
4.6 Organizacijska podstruktura.....	29
4.7 Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	29
SKLEP.....	30
LITERATURA IN VIRI	32

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja VH, storitve, d. o. o.	8
Tabela 2: Struktura proizvodnje po skupinah proizvodov količinsko in vrednostno v letu 2009.....	9
Tabela 3: Prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja VH storitve d.o.o.....	11
Tabela 4: Pet najboljše prodajanih izdelkov podjetju EKWB, d. o. o., količinsko in vrednostno v letu 2009	12
Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda oziroma storitve podjetja VH storitve, d. o. o.	14
Tabela 6: Delovna doba zaposlenih v podjetju VH storitve, d. o. o., na dan 15. 2. 2010	15
Tabela 7: Starostna struktura zaposlenih (šest redno zaposlenih in trije študenti) v podjetju VH storitve, d. o. o., dne 31. 12. 2009	15
Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja VH storitve, d. o. o.	17
Tabela 9: Kazalci stanja financiranja podjetja VH storitve, d. o. o., v letih 2007–2009	18
Tabela 10: Kazalci stanja investiranja podjetja VH storitve, d. o. o., v letih 2007–2009	19
Tabela 11: Kazalci plačilne sposobnosti podjetja VH storitve, d. o. o., v letih 2007–2009	20
Tabela 12: Kazalci obračanja za podjetje VH storitve d.o.o. v letih 2007-2009	21
Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja VH storitve, d. o. o.....	22
Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja VH storitve, d. o. o. ...	24
Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture podjetja VH storitve, d. o. o.	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Delež prodaje po državah.....	10
Slika 2: Profil prednosti in slabosti podjetja VH storitve, d. o. o. z vidka podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost.....	26
Slika 3: SWOT matrika - Glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja VH storitve, d. o. o.	30

UVOD

Predmet diplomskega dela je SWOT (PSPN) analiza podjetja VH storitve, d. o. o., ki se ukvarja z dejavnostjo strojne obdelave kovin. VH storitve, d. o. o., je domače podjetje, katerega lastnik je moja mati, v podjetju pa je zaposlen tudi moj oče. Sam trenutno v podjetju delam preko študentskega dela, po končanem šolanju pa se imam namen zaposliti v podjetju. Vsi zbrani podatki in podane ocene o podjetju so moje lastno avtorsko delo, teorijo o SWOT analizi pa sem dobil iz literature.

Razlog in namen uporabe SWOT analize je ugotoviti, na katerih področjih je podjetje dobro urejeno in kje se pojavljajo slabosti v poslovanju podjetja. Na podlagi zbranih ocen o prednostih in slabostih podjetja se bo podjetje lažje prilagodilo morebitnim priložnostim in nevarnostim, ki izhajajo iz zunanjega okolja podjetja. Ker se tudi sam nameravam zaposliti v podjetju, mi bo dobro poznavanje podjetja koristilo v prihodnosti, saj menim, da je dobro poznavanje podjetja, v katerem si zaposlen, zelo koristno. Ker bom dobro poznal delovanje podjetja, bom lahko tudi sam aktivno sodeloval pri reševanju morebitnih težav in razvijanju bodočih strategij, ki bodo naredile podjetje VH storitve, d. o. o., še bolj uspešno.

Cilj diplomske naloge je s pomočjo SWOT analize opredeliti poslovanje podjetja VH storitve, d. o. o. Dobro opravljena SWOT analiza bo za podjetje opredelila, katere so njihove konkurenčne prednosti in slabosti znotraj delovanja podjetja, ti zbrani podatki o prednostih in slabostih pa bodo razkrili potencialne priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz zunanjega okolja podjetja.

V diplomski nalogi sem uporabil kombinacijo pridobivanja lastnih podatkov direktno iz podjetja in podatkov iz strokovne literature s področja strateškega upravljanja ter s področja analize in planiranja poslovanja. Prednosti in slabosti podjetja sem ocenil s pomočjo klasičnega pristopa SWOT analize, ki temelji na analitičnem ocenjevanju predhodno določenih podstruktur podjetja in okolja. Na podlagi pridobljenih ocen prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja sem ugotovil, katere podstrukture so bolj in katere manj prispevale k uspešnosti podjetja. Ker pa je potrebno opraviti tudi analizo širšega okolja podjetja, sem poskušal poiskati tudi morebitne poslovne priložnosti in nevarnosti, ki bi lahko vplivale na bodoče poslovanje podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih delov, ki si sledijo smiselno in se komplementarno dopolnjujejo. Uvodnemu delu, v katerem so predstavljeni namen naloge, cilj naloge, uporabljene metode in zgradba naloge, sledi kratka predstavitev podjetja VH storitve, d. o. o. Tretji del naloge je najobsežnejši. Sestavljajo ga teoretičen del SWOT analize in ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. V četrtem delu je podan sklep naloge, v katerem povzamem pomembne ugotovitve svojega ocenjevanja. V zadnjem, petem, delu pa so zapisani literatura in viri, s katerimi sem si pomagal pri pisanju.

1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA

1.1 Predstavitev in zgodovina podjetja

Podjetje VH storitve, d. o. o., je bilo ustanovljeno 14. 10. 2005. Je dokaj mlado podjetje. Ustanovila ga je ga. Mojca Hrovat. Podjetje se ukvarja z mehansko obdelavo kovin, proizvodnjo orodij, rezervnih delov za stroje, velik del proizvodnje je namenjen izdelavi posebnih orodij po naročilu. Podjetje je locirano v industrijski coni na območju, kjer je stala nekdanja VERIGA LESCE. Lokacija ima zaradi prepoznavnosti veliko prednost, do podjetja je dostop enostaven in možen iz različnih smeri. V industrijski coni je veliko ostalih večjih in manjših podjetij, ki se ukvarjajo večinoma z dejavnostmi s področja metalurgije. Poslovne prostore so najeli od podjetja Vladimir Hrovat, s. p., in sicer 100 m², ravno tako je najelo vso potrebno strojno opremo, potrebno za začetek proizvodnje. Na začetku je imelo podjetje dva zaposlena, s povečanjem obsega poslovanja in proizvodnje je število naraslo na pet zaposlenih, zaradi krize pa so morali sodelovanje z enim delavcem prekiniti, tako da so sedaj zaposleni štirje. Prav tako je podjetje ob začetku delovanja kupilo dva lastna stroja.

1.2 Orodjarstvo

Po podatkih Obrtne zbornice Slovenije je orodjarstvo zelo perspektivna panoga. V Sloveniji je okrog petsto manjših in večjih orodjarn, v Evropi pa se številka povzpne na približno štiri tisoč. Če sklepamo po tem podatku, je v Sloveniji osmina vseh evropskih orodjarn, kar dokazuje, da je ta panoga pri nas dobro razvita in številčno močno zastopana. Orodjarstvo nedvomno sodi med naše najbolj zdrave in globalno konkurenčne panoge. To dokazuje s stalno rastjo poslovanja in dodane vrednosti na zaposlenega kljub zahtevnim gospodarskim razmeram na primarnih trgih. Na globalni ravni je situacija v orodjarstvu za podjetja zelo ugodna. Podjetja na tržišču tekmujejo, toda ne s ceno in stroški, temveč se čedalje bolj poskušajo razlikovati po kakovosti, fleksibilnosti, prilagodljivosti zahtevam kupca, inovativnosti in hitrem odzivu. Navedeni konkurenčni kriteriji so pomembni, saj največji gonilnik na trgu niso stroški, ampak vrednost, ki jo storitev ali izdelek zagotavlja kupcu.

1.3 Najpomembnejši izdelki/ storitve podjetja

Podjetje VH storitve, d. o. o., proizvaja različna orodja in druge izdelke iz kovin. Izdelujejo orodja po naročilu kupcev. Značilno za orodjarstvo je to, da se izdelki med seboj razlikujejo. Proizvodnja poteka tako, da kupec pove, kaj potrebuje in prinese programerju risbo na podatkovnem nosilcu. S pomočjo programiranja programer izbere orodje, določi štartno točko in požene program. Preden se proizvodnja začne, programer opravi preizkus. Preizkus se lahko opravi tudi na osebнем računalniku. Prednost podjetja je to, da so proizvodno široko usmerjeni, nudijo široko paleto obdelave kovin, imajo veliko strojno opremo, izdelki so hitro in kakovostno narejeni.

V podjetju nudijo več različnih storitev. Glavne storitve so klasično in CNC struženje, klasično in CNC rezkanje, brušenje kovin, globinsko vrtanje, razrez kovin in erodija. Storitve podjetja se od konkurence razlikuje v tem, da ima podjetje že bogat strojni park, nekaj lastnega in najetega, kar pomeni, da je možno storitev izvesti na enem mestu, kar omogoča hitrejšo izdelavo, predvsem pa manj stroškov in komplikacij z logistiko večjega števila manjših izvajalcev storitev. Za nemoteno proizvodnjo podjetje potrebuje naslednjo strojno opremo: univerzalno in CNC stružnico, univerzalni rezkalni stroj, obdelovalni center CNC, različne brusilne stroje, stroj za globinsko vrtanje lukenj, tračno žago za razrez kovine in žično erodijo.

Proizvodni material za izdelavo orodij je kovina. Odpadki, ki nastanejo ob proizvodnji, se znova predelajo – kovino pretopijo in jo ponovno uporabijo.

1.4 Glavni kupci

Podjetje ima veliko kupcev. Vsem kupcem sta v prvi vrsti pomembna kakovost in pravočasnost. Glavni kupci so:

- EKWB, d. o. o., Pot za Brdom 100, 1000 Ljubljana (60 %) – podjetje proizvaja in prodaja izdelke za vodno hlajenje računalnikov, ki bodo sčasoma nadomestili zračno hlajenje. VH storitve, d. o. o., za njih izdeluje bloke za vodno hlajenje.

- Kure & Co., d. o. o., Svibnik 5, 8340 Črnomelj (20 %) – inženiring podjetje, ukvarja se s strojogradnjo in sestavo komponent na področju konstrukcijskih jekel, plemenitih jekel in aluminija. So vezni člen med slovenskimi podjetji in podjetji iz tujine.

- Oštir Sonja, s. p., Škalska cesta 24a, 3320 Velenje (10 %) – podjetje izdeluje orodja za strojogradnjo in ostale veje v industriji. Za njih VH storitve, d. o. o., izdelujejo različna orodja po naročilu.

- Ostali kupci (10 %)

Prevent-tro, d. o. o., Varstrug, d. o. o., Iskra OTC, d. o. o., Kapus, s. p., Elan, d. o. o., Satin, d. o. o., Plamtex, d. o. o., Domel, d. d., Gorenje, d. d.

S kupci imajo dolgoročne partnerske odnose, ki temeljijo na zaupanju (z nekaterimi ima podjetje podpisane pogodbe).

2 SWOT ANALIZA

Celovito oceno podjetja VH storitve, d. o. o., bom izvedel s pomočjo klasičnega, v praksi največkrat uporabljenega in najbolj znanega načina, to je PSPN (SWOT) analiza. PSPN oziroma SWOT

analiza je kratica iz prvih črk naslednjih slovenskih oziroma angleških izrazov: Prednosti oz. Strengths, Slabosti oz. Weaknesses, Priložnosti oz. Opportunities, Nevarnosti oz. Threats.

SWOT – analiza pomeni celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti določenega podjetja. Spada v proces strateškega planiranja v ožjem smislu, ki je lahko usmerjeno na organizacijo kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote v njenem okviru. Namen te analize je predvsem ugotoviti, na katerih področjih ima podjetje prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so slabosti, kar nas napoti h glavnim nevarnostim in priložnostim, s katerimi se bo moralo v prihodnosti soočiti (Pučko, 1994, str. 307-308).

Iz analize podjetja izhajajo prednosti in slabosti. Pri analizi prednosti in slabosti gre za notranjo analizo, ki se časovno nanaša predvsem na sedanost. Prednosti omogočajo podjetju lažje tekmovanje s konkurenti na trgu, katerega oskrbuje s svojimi proizvodi in storitvami. Prednosti lahko predstavljajo kadri s posebnim znanjem, osnovna sredstva (oprema za proizvodnjo), organizacijska struktura podjetja, prepoznavnost podjetja, dobri odnosi s kupci in dobavitelji, finančni resursi, ki omogočajo uresničevanje ciljev itd. Slabosti so omejitve, ki resno vplivajo na učinkovitost poslovanja podjetja. Slabosti so lahko v pomanjkanju spretnosti, finančnih virov, blagovnih znamk, nesposobnosti menedžmenta, slabih tržnih prijemih itd.

Iz analize okolja izvirajo priložnosti in nevarnosti. Pri analizi priložnosti in nevarnosti pa gre za zunanjo analizo, ki se časovno nanaša predvsem na prihodnost. Priložnost je rezultat poslovne moči podjetja ali ugodnih okoliščin, ki jih podjetje lahko izkoristi. Priložnosti so npr. odkrivanje tržnih niš, spremembe konkurenčnih in zakonskih ovir, sprememba tehnologije, izboljšanje odnosov do kupcev, dobaviteljev itd. Nevarnost je neugodna okoliščina, ki izraža veliko verjetnost, da se bo v okolju zgodilo nekaj slabega za podjetje. Nevarnosti se pojavijo z vstopom novih konkurentov, z naraščanjem pogajalske moči kupcev ali dobaviteljev, s počasno rastjo tržnega deleža, spremembo tehnologije in zakonodaje itd. Nevarnost pa lahko postane priložnost, če jo pravočasno zaznamo in ustrezno ukrepamo. Na primer kupčevo nezadovoljstvo z izdelkom in njegova reklamacija, ki jo rešimo hitro, ohranja zvestobo in s tem odpira nove priložnosti za prodajo (Potočnik, 2002, str.57). Uspešnost današnjega podjetja temelji na njegovi sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem je prisotno, obenem pa mora paziti na nevarnosti, katerim se mora izogniti. V podjetju je zelo pomembno tekoče ugotavljati njegove prednosti in slabosti ter tako določiti njegove sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim v poslovnem okolju. Da bi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti lahko določili, so potrebne informacije, ki so odraz analize notranjih dejavnikov podjetja, kot tudi informacije iz njegovega okolja (Treven, 1992, str. 644).

Po uspešno opravljeni SWOT analizi lahko rezultate analize prikažemo v tako imenovani SWOT matriki. Dobljeni rezultati SWOT matrike so osnova za oblikovanje alternativnih strategij prihodnjega poslovanja. Po strateškem modelu Hungerja in Wheelena izvedbi SWOT analize sledi

druga faza, oblikovanje strategij. SWOT matrika ponuja štiri možne alternative (Hunger, Wheelen, 1996, str. 173): strategijo izkoristka prednosti in priložnosti (SO), strategijo izkoristka prednosti v izogib nevarnostim (ST), strategijo izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (WO) ter strategijo zmanjševanja slabosti in izogibanju nevarnosti (WT). SWOT matrika je tisto strateško orodje, ki ga bodo podjetja v dobi sodobne ekonomije bolj potrebovala in tudi uporabljala, z namenom, da bi izbrala takšno celovito strategijo, ki jim bo zagotavljala doseganje trajne konkurenčne prednosti. Morala se bodo intenzivno prilagajati spremembam turbulentnega tehnološkega okolja in svoje strategije vse bolj popravljati za delež sprememb, ki jih terja sodobna ekonomija. Vse to z enim samim ciljem – zagotoviti si trajni konkurenčni položaj v dobi tretje industrijske dobe (Dimovski, Penger&Žnidaršič, 2003, str.102).

3 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Večina avtorjev podstrukture v podjetju deli na materialne in nematerialne, zato sem tudi sam uporabil to metodo. Med materialne podstrukture uvrščamo tehnološko, tržno in podstrukturo proizvoda oziroma storitve, med nematerialne pa kadrovske, organizacijske ter raziskovalno-razvojno podstrukturo.

3.1 Tehnološka podstruktura

Tehnologijo v podjetju razumemo kot znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve. S tehniko pa razumemo sredstva, s katerimi to pretvarjanje izvajamo (Rozman, 2000, str. 31).

Za ocenjevanje tehnološke podstrukture upoštevamo sestavine, kot so lokacija in število obratov podjetja, njihovo velikost in starost delovnih priprav v njih, stopnjo avtomatizacije, razpoložljivost surovin in materialov, kakovost in razpoložljivost delovne sile, kakovost logističnih sistemov, raven produktivnosti, stopnja izkoriščanja zmogljivosti, odstotek izmeta, kakovost nabavne službe, sindikalna organiziranost delavcev idr. (Pučko, 2008, str. 55).

Pri preučevanju tehnološke podstrukture so mi bili v pomoč določeni dejavniki oziroma merila ocenjevanja, katerih rezultate prikazujem v Tabeli 1, na strani 8.

Lokacija podjetja je odlična. Podjetje se nahaja v industrijski coni v Lescah, na območju bivše tovarne Verige. Na tej lokaciji podjetje deluje že od svoje ustanovitve leta 2005. Prostori, kjer podjetje deluje, sicer niso v njihovi lasti, ampak v lasti podjetja Vladimir Hrovat, s. p. Lokacija je dobro znana in dostopna z več različnih smeri, tako da podjetje najdemo in pridemo do njega brez večjih težav tako z osebnim avtom kot z večjim tovornim vozilom. V bližini je tudi glavna železniška postaja v Lescah, tako da se lahko podjetje v redkih primerih lahko odloči tudi za to vrsto

transporta izdelkov in surovin. V industrijski coni se nahaja tudi veliko število drugih podjetij, s katerimi podjetje VH storitve priložnostno sodeluje. Prednost je tudi to, da ima podjetje vse prostore, ki jih potrebuje na enem mestu. Slabost je le ta, da prostori niso v lasti podjetja, vendar pa so izračunali, da je za podjetje ugodnejše, da plačuje za svoje delovanje najemnino.

Starost in stanje delovnih priprav v obratih lahko ocenimo za dobro. Podjetje ima v lasti dva delovna stroja, ostale stroje, ki jih potrebuje za proizvodnjo, pa ima v najemu od podjetja Vladimir Hrovat, s. p. Oba stroja, ki sta v lasti podjetja, sta bila kupljena na začetku delovanja leta 2005 in sta še dokaj nova in v dobrem stanju, saj se jih redno servisira. Pričakuje se, da bosta stroja dobro delovala vsaj še 5 let, potem pa jih bo zaradi napredka tehnologije potrebno zamenjati. Poleg strojev je za uspešno delo potrebna tudi dobra strojna oprema, ki jo je treba sproti posodabljati. Vsa strojna oprema je v lasti podjetja VH storitve, d. o. o. Ostali stroji, ki jih ima podjetje v najemu, so prav tako dobro ohranjeni, saj le takšna oprema lahko zagotavlja konkurenčne in kakovostne izdelke. Za naslednjo večjo investicijo ima podjetje v načrtu nakup nove sodobne strojne opreme, saj bodo le tako lahko konkurenčni še naprej.

Razmestitev in stanje obratov je dobra, saj podjetju omogoča optimalno organizacijo proizvodnje. Vsi obrati so na eni lokaciji, dobro razporejeni, tako da proizvodnja lahko teče hitro in varno. Prostori, ki jih ima podjetje v najemu, so dobro ohranjeni, saj so bili na novo zgrajeni leta 2001. V spodnjih prostorih poteka proizvodnja, manjši del proizvodnje je tudi v zgornjih prostorih objekta, kjer prav tako najdemo skladišče in pisarno.

Avtomatizacija je nizka, saj je pri večini dela pomembna prisotnost delavca skozi celoten proces proizvodnje. Podjetje namreč nima takšnih strojev, ki bi omogočali avtomatsko menjavo obdelovancev. Tako je za ta del proizvodnje potrebna fizična prisotnost zaposlenega, samo delo na stroju pa potem poteka s pomočjo računalniškega programa avtomatsko in je zaposleni samo kontrolor.

Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti se spreminja, podjetje pa poskuša zagotavljati čim višjo. Izkoriščenost je močno odvisna od števila operacij, ki jih zahteva določen proizvod. V primeru, da gre za večjo serijo proizvoda, za katerega potrebujemo več strojev, je izkoriščenost večja, saj lahko naenkrat delujejo vsi stroji in zaposleni proizvede le menja s stroja na stroj. V nasprotnem primeru, ko delo proizvoda poteka na enem stroju, pa pride do situacije, ko več strojev ne obratuje. Letni čas na izkoriščenost ne vpliva, saj delo poteka v proizvodnji hali in vremenski pogoji nimajo vpliva. Točen podatek izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti, izražen v številkah, nisem dobil, saj takšne evidence v podjetju ne vodijo, po besedah vodje proizvodnje pa je izkoriščenost ocenjena na približno 75 %, to pomeni, da ob osemurnem delavniku stroj obratuje vsaj šest ur.

Kakovost in razpoložljivost delovne sile je glede na trenutne potrebe podjetja zadovoljiva. Vsak zaposleni je kvalificiran in usposobljen za upravljanje dela na stroju, za katerega je zadolžen, poleg

tega pa ima znanje, da lahko upravlja tudi delo na drugem stroju v primeru, da je kateri od zaposlenih odsoten z delovnega mesta in se ga lahko nemoteno nadomesti. Zaposleni, ki upravljajo s strojno opremo, potrebujejo več znanja, ki ga pridobivajo na raznih tečajih in z obiski sejmov, na katerih se spoznavajo z novostmi na področju njihovega dela. Pred leti je bilo težje dobiti dobro usposobljenega in zanesljivega delavca, danes, ko se več mladih odloča za delo v strojni obdelavi kovin, pa je na trgu več razpoložljive delovne sile, tako da podjetje nima več težav z iskanjem morebitnih novih zaposlencev. Trenutno pa nimajo potreb po novi delovni sili, saj kolektiv izpolnjuje vse pogoje za uspešno poslovanje podjetja.

Razpoložljivost surovin je dobra, saj podjetje večino potrebnih surovin za nemoteno proizvodnjo dobi pravočasno. Glavne surovine, ki jih uporabljajo v proizvodnji, so železo, barvne kovine (baker, brom, aluminij) in plastika. Skoraj vse surovine se dobijo na domačem trgu, izjema se le poboljšane kovine, ki jih uvozijo iz Italije. Zelo pomembna dejavnika pri nabavi surovin sta kakovost in cena, saj sta to glavna dejavnika v dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Orodja, ki jih podjetje izdeluje, so namreč visoko obremenjena in zato je potrebna najboljša kakovost surovine, da ne pride do prehitrega uničenja. Zaradi tega ima podjetje preverjene in zanesljive dobavitelje, ki dobavljajo kakovostne surovine vedno pravočasno. Da se podjetje izogne težavam z dobavitelji, se poskušajo držati plačilnih rokov, saj se le na ta način vzpostavi dober odnos med poslovnima partnerjema. Ker je tudi cena surovine zelo pomembna, se vodja proizvodnje vedno pravočasno pri različnih dobaviteljih pozanima, kakšna je cena in katere morebitne popuste lahko koristijo.

Kakovost logističnih sistemov je dobro urejena, tako da delovni proces poteka kar se da hitro in nemoteno. V primerih, ko celotno delo poteka na enem stroju, se opravi od začetka do konca, saj je tako najhitreje in stroškovna najugodnejše za proizvajalca in naročnika. Ko pa je za proizvod potrebnih več strojev, se delo organizira tako, da se proizvod seli iz stroja na stroj v takem vrstnem redu, kot si operacije sledijo, ne da bilo treba polproizvod skladiščiti. Redko pa pride do situacije, kjer je potrebno polproizvod skladiščiti za dan ali dva.

Kakovost nabavne službe je dobra. Za nabavo v podjetju skrbi vodja proizvodnje. Ker gre za manjše podjetje in nabav ni veliko, zato v podjetju ni potrebe po zaposlitvi osebe, ki bi skrbela samo za nabavo. Nekateri naročniki tudi sami nabavijo surovine in jim VH storitve, d.,o.,o., le izdelajo proizvod. Surovine se nabavljajo sproti in ne na zaloge, saj ne gre za serijsko proizvodnjo in se material razlikuje odvisno od zahtevanega izdelka. Tako ne prihaja do stroškov zalog in skladiščenja.

Tabela 1: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja VH, storitve, d. o. o.

Dejavnik	Ocena				
	5	4	3	2	1
Lokacija podjetja	X				
Stanje in starost delovnih priprav v obratih		X			
Razmestitev in stanje obratov		X			
Avtomatizacija				X	
Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti			X		
Kakovost in razpoložljivost delovne sile		X			
Razpoložljivost surovin		X			
Kakovost logističnih sistemov		X			
Kakovost nabavne službe		X			
Skupna ocena		X			

3.2 Tržna podstruktura

Po Porterju (1998, str. 1) konkurenčna pozicija podjetja v panogi skupaj s privlačnostjo panoge vpliva na višino dobičkonosnosti in s tem uspešnosti podjetja.

Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev, idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja (Kotler, 1996, str. 13).

Za uspeh ali neuspeh vsakega podjetja je pomembno, da trg sprejema izdelek ali storitev, ki ga podjetje ponuja kupcem in potrošnikom na prostoru, ki si ga je izbralo kot svoje tržno območje. Z vidika podjetja je trženje proces ugotavljanja želja in potreb potrošnikov in potem ponujanje potrošnikom takšnih izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo ali celo presegajo njihova pričakovanja (Glas, 2003, str. 20).

Pri ocenjevanju tržne podstrukture si bom pomagal z različnimi dejavniki. Dejavniki so naslednji segmentacija trga, sestava strukture prodaje proizvodnega programa, prodajne poti, raziskava trga, delež prodaje po posameznih prodajnih območjih, stabilnost izvoznih trgov, promocijske aktivnosti, fleksibilnost v prilagajanju zahtevam kupcev, možnost vstopa na nove trge. Za vsak dejavnik bom poiskal določeno prednost in slabost, končno oceno pa bom predstavil v Tabeli 3, na strani 11.

Segmentacija trga je v podjetju primerna. Namen segmentacije trga je, da celoten trg razdelimo na več manjših delov tako, da se odkrije potrebe oziroma želje neke manjše skupine porabnikov in se jim ponudi naše izdelke oziroma storitve. V podjetju VH storitve, d. o. o., trg segmentirajo na podlagi geografske lege kupca. Kupci se delijo na domače in tuje. Domači kupci prihajajo iz Slovenije in v podjetju jih kontaktirajo direktno, brez posrednikov. Ponudijo jim usluge, ki so primerne temu, s čimer se potencialni kupec ukvarja. S tujino pa se v večini primerov sodeluje preko

posrednika, saj je na takšen način najceneje in najlažje dobiti delo. Posrednik dobi določen odstotek zaslужka in zastopa podjetje v tujini.

Strukturo prodaje proizvodnega programa bi lahko razdelili na tri dele: železni izdelki, izdelki iz barvnih kovin (baker, aluminij, brom) in izdelki iz plastike. To so tri glavne surovine, iz katerih nastajajo izdelki. Za izdelke iz drugih surovin podjetje nima primernih strojev, pa tudi proizvodni program bi v tem primeru bil preširok in kvaliteta storitev bi upadla.

Tabela 2: Struktura proizvodnje po skupinah proizvodov količinsko in vrednostno v letu 2009

PROIZVODNI PROGRAM	KOLIČINSKO V %	VREDNOSTNO V %
ŽELEZNI IZDELKI	45	40
BARVNE KOVINE	40	55
PLASTIČNI IZDELKI	15	5
SKUPAJ	100	100

Vir: VH storitve, d.o.o. (2009). Letno poročilo podjetja VH storitve, d. o. o.

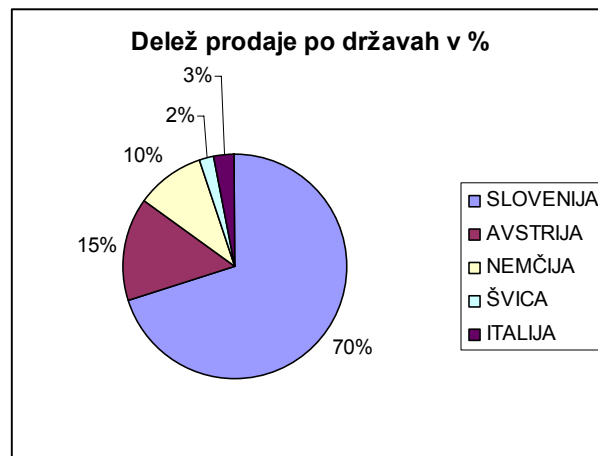
Iz zgornje Tabele 2 je razvidno, da se proizvede največ izdelkov iz železa. Največjo vrednost pa imajo izdelki iz barvnih kovin, saj je način obdelave zahtevnejši in traja dalj časa, zato je tudi končna cena takšnega izdelka višja.

Prodajne poti so v podjetju zaenkrat uspešne. Podjetje uporablja dve vrsti prodajnih poti. Za Slovenijo in Italijo uporablja direktno pot. Poslovanje z Avstrijo, Nemčijo in Švico pa poteka preko posrednika. V večini primerov gre za podjetje KURE & CO, d. o. o. Podjetje se trudi, da bi tudi v državah, kjer delujejo preko posrednika, začelo delovati direktno, ampak je trenutno to zelo težko, saj je konkurenca na tem področju zelo velika in je težko priti do posla.

Raziskava trga je naslednja stvar, ki je za podjetje zelo pomembna. Za dobro raziskavo trga je potrebno imeti dobre strokovnjake s tega področja, ki pa jih v podjetju VH storitve, d. o. o., nimajo, zato lahko raziskavo trga ocenim kot srednje dobro. Za raziskavo trga v podjetju skrbi vodja proizvodnje. Potrebno je poudariti, da za to funkcijo ni strokovno usposobljen, vendar pa funkcijo opravlja dokaj dobro, zato bo še naprej zadolžen za raziskavo trga, dokler mu bo čas dopuščal. V primeru, da funkcije ne bo več mogel opravljati, bodo v podjetju prisiljeni zaposliti tržnika ali pa najti zunanega sodelavca. Največ se ukvarja z iskanjem morebitnih novih kupcev in pa s spremljanjem konkurence. Pomemben dejavnik pri tem sta cena in kvaliteta izdelkov, saj se na podlagi tega pridobi nove kupce in premaga konkurenco.

Delež prodaje je po posameznih prodajnih področjih različen. Prodajo lahko razdelimo po državah, v katerih je podjetje VH storitve, d. o. o., s svojimi izdelki trenutno prisotno. Gre za pet držav, delež prodaje po posamezni državi je prikazan v Sliki 1.

Slika 1: Delež prodaje po državah



Vir: VH storitve, d.o.o. (2009). Letno poročilo podjetja VH storitve, d. o. o.

Kot je razvidno s Slike 1, je največ, kar sedemdeset odstotkov, prodaje namenjene slovenskim kupcem, tu gre predvsem za glavnega kupca podjetje EKWB, d. o. o. Sloveniji sledi Avstrija s petnajstimi odstotki, na tretjem mestu je Nemčija, nato Italija in s približno dvema odstotkoma kot zadnja Švica.

Stabilnost izvoznih trgov je ugodna. Glavni trgi, na katere se izvažajo, so Avstrija, Nemčija, Švica in Italija. To so države, ki imajo trenutno urejene razmere in izvoz ne predstavlja problemov. Poleg tega so z izjemo Švice tudi članice EU, tako da ni veliko birokracije, kot je bilo v preteklosti v primeru izvoza v tujino. Slabost teh trgov pa je, da je veliko več konkurence, kot bi jo podjetje imelo, če bi izvažalo proti jugu ali vzhodu. Tja podjetje zaradi slabih izkušenj neplačevanja ne izvažajo, v primeru, da bo potrebno zaradi prevelike konkurence in pomanjkanja povpraševanja, pa se bodo odločili tudi za izvoz na bolj rizične trge.

Promocijska aktivnost je za vsako podjetje izjemnega pomena. Dobra promocija podjetja daje podjetju prepoznavnost in dobro ime na trgu. V podjetju VH storitve, d. o. o., se tega zavedajo, zato se za promocijo trudijo v skladu s svojimi finančnimi zmožnostmi. Podjetje se je v preteklosti udeležilo obrtniškega sejma na Bledu, kjer je predstavilo svoje storitve in na ta način pridobilo nekaj naročnikov. Večkrat se da oglaševanje o storitvah v lokalne medije, podjetje ima svojo internetno stran, svoje storitve večkrat oglašujejo na raznih portalih in spletnih straneh o strojništvu, najnovejša oblika promocije je oglaševanje na pogrinjkih v gostinskih lokalih. Seveda pa je najboljša promocija za samo podjetje pohvala in dobra beseda zadovoljnih kupcev. Glede na to, da je konkurenca vedno hujša, pa bodo promocijsko aktivnost, če bo potrebno, še povečali.

Fleksibilnost v prilagajanju zahtevam kupcev je ena od največjih prednosti podjetja VH storitve, d. o. o. Podjetje je majhno in deluje v panogi, kjer ni velikih serij izdelkov. Zato se lahko hitro in kakovostno odzovejo na želje naročnikov. Na svojem področju imajo veliko izkušenj in

strokovnosti, zato so pripravljeni sprejeti tudi precej zahtevne projekte. Tu gre v večini primerov za izdelavo zahtevnih orodij, kjer sta zelo pomembni natančnost in potrpežljivost.

Možnost vstopa na nove trge je omejena in trenutno podjetje nima potrebe in želje po vstopu na nove trge. Glavni trgi so v tem trenutku Slovenija in nekaj bližnjih držav Srednje Evrope. Podjetje sicer ima možnost in dobiva ponudbe za vstop na balkanski trg, vendar se za to potezo še ne bodo odločili. Glavna razloga sta slabo plačevanje, na kar so že naleteli v preteklosti, in pa nižje cene izdelkov. Za vstop na trge še bolj zahodnih držav od Švice in Nemčije pa je podjetje premajhno in so transportni stroški zaradi oddaljenosti že preveliki. Želje so države Beneluksa, kjer bi lahko dosegli precej visoke cene storitev.

Tabela 3: Prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja VH storitve d.o.o.

Dejavnik	Ocena				
	5	4	3	2	1
Segmentacija trga		X			
Struktura proizvodnega programa		X			
Prodajne poti		X			
Raziskava trga			X		
Delež prodaje po posameznih prodajnih področjih			X		
Stabilnost izvoznih trgov		X			
Promocijska aktivnost		X			
Fleksibilnost v prilagajanju zahtevam kupcev	X				
Možnost vstopa na nove trge			X		
Skupna ocena		X			

3.3 Podstruktura proizvoda oziroma storitve

Delovanje vsakega podjetja je pogojeno z izdelavo proizvoda ali z opravljanjem določene storitve. Brez proizvodov ali storitev bi bilo za podjetje nesmiselno, da obstaja. Zato sta proizvod oziroma storitev glavna dejavnika obstoja vsakega podjetja.

Obstaja precej dejavnikov, s katerimi lahko ocenimo podstrukturo proizvoda oziroma storitve. Sam sem si izbral naslednje: širina proizvodnega programa, pokritje, kakovost izdelkov, konkurenčnost proizvodov, reklamacije izdelkov, skladiščenje končnih izdelkov, delež lastnih izdelkov. Ocena teh dejavnikov je podana v Tabeli 5 na strani 14.

Širina proizvodnega programa je glede na to, da se večino proizvodov izdeluje po naročilu kupca, široka. Vsako leto v podjetju VH storitve, d. o. o., izdelajo približno dvesto različnih proizvodov. Nekatere od teh po nekaj več kot tisoč kosov, pojavijo pa se izdelki, ki jih podjetje naredi le v enem kosu. Največ izdelkov je podjetje v letu 2009 proizvedlo za podjetje EKWB, d. o. o., ki se ukvarja z

izdelovanjem sistemov za vodno hlajenje računalnikov. Za njih se je izdelalo približno sedemdeset različnih izdelkov. V spodnji Tabeli 4 bom prikazal pet najpogostejših izdelkov količinsko in vrednostno, ki jih je podjetje VH storitve, d. o. o., izdelalo za naročnika EKWB, d. o. o., ker gre za največjega kupca, se mi zdi smiselno predstaviti točne številke prodaje.

Tabela 4: Pet najboljše prodajanih izdelkov podjetju EKWB, d. o. o., količinsko in vrednostno v letu 2009

IZDELEK	KOLIČINA	IZDELEK	VREDNOST V €
BAKER – FC5870	1803	BAKER – FC295 GTX Part1	11.083,10 €
TOP Acetal – FC5870	1185	BAKER – FC295 GTX Part 2	10.678,51 €
BAKER – FC4890	1110	BAKER – FC4890	8.764,25 €
ALU FC4870 X2	1045	BAKER – FC5870	7.702,13 €
BAKER – FC295 GTX Part1	989	BAKER – FC4870 X2	6.814,56 €
SKUPAJ VSI IZDELKI	28.857	SKUPAJ VSI IZDELKI	111.869,27 €

Vir: VH storitve, d.o.o. (2009). Letno poročilo podjetja VH storitve, d. o. o.

Iz Tabele 4 lahko vidimo, da je podjetje VH storitve, d. o. o., za podjetje EKWB, d. o. o., v letu 2009 izdelalo nekaj manj kot devetindvajset tisoč izdelkov v približni skupni vrednosti sto dvanajst tisoč evrov. Celotni prihodki podjetja so bili v letu 2009 skoraj dvesto šestindvajset tisoč evrov, kar pomeni, da je glavni kupec ustvaril nekaj manj od polovice vsega prometa. Izdelek, ki se ga je izdelalo največ, je bakreni blok FC 5870, vrednostno pa je največji delež predstavljal prav tako bakreni blok FC295 GTX Part1.

Pokritje se razlikuje od izdelka in naročnika. Delež pokritja se izraža kot razlika med neto prodajno vrednostjo in materialnimi stroški. Kot sem omenil že prej je delež pokritja zelo različen. Odvisen je od večjega števila dejavnikov: trenutne cene surovin, velikosti števila serije izdelkov, dodatnih zahtev kupca, zahtevanosti dela idr. Pri nekaterih izdelkih je lahko delež zelo visok, določene izdelke pa se komaj splača proizvajati, vendar pa jih podjetje vseeno izdeluje, saj gre za tako situacijo, ko kupec naroči več različnih izdelkov, kjer je pokritje nekaterih izdelkov zelo visoko, drugih pa nizko. Ker gre za istega kupca, se torej ne zavrne slabo donosnih izdelkov, ampak se naročilo izpolni v celoti. V podjetju evidence o pokritju ne vodijo, zato točne številke pokritja niso znane. Menim, da bi v podjetju o tej evidenci morali začeti resneje razmišljati in jo postopoma uvesti, saj bi na ta način točno vedeli, kaj je vredno proizvajati in česa ne.

Kakovost izdelkov je v podjetju VH storitve, d. o. o., na prvem mestu in je visoka. O tem lahko največ povedo zadovoljni naročniki, ki se pogosto vračajo. Kakovost izdelkov se doseže z dobrimi proizvodnimi zmogljivostmi, kakovostno delovno silo in z uporabo kvalitetnih surovin. Stroje, na katerih poteka proizvodnja, se redno servisira, strojna oprema se posodablja, delavci pa se sproti izobražujejo.

Konkurenčnost proizvodov je dobra. Izdelki so kvalitetni, cena je primerna, naročniki so v večini primerov zadovoljni. Podjetje deluje na trgih v mnogih državah. Trenutno največ v Sloveniji in preko posrednika v Avstriji in Nemčiji. Konkurenca pri nas je že precej zasičena, saj je v Sloveniji veliko število orodjarn, vendar pa menim, da je podjetje VH storitve, d. o. o., vsaj na gorenjskem koncu ena najboljših. Cilj podjetja je še več sodelovanja na zahodnih trgih, kjer so cene boljše, vendar je tam na trgu še večja ponudba storitev orodjarstva in je do dela zelo težko priti. Zaradi majhnosti podjetja se velikokrat zgodi, da se posla na žalost ne dobi. Na trg bivših jugoslovanskih republik pa se po slabih preteklih izkušnjah podjetje ne namerava podati, saj je bilo veliko težav s plačevanjem obveznosti kupcev do podjetja.

Reklamacije so redke, saj je večina izdelkov narejenih po naročilu kupca. V primeru reklamacije se najprej ugotovi razlog, zaradi katerega je do reklamacije sploh prišlo. Ponavadi se zgodi, da je kriv kupec zaradi neprimernega ravnanja z izdelkom. V teh primerih se reklamacija reši glede na dogovor med kupcem in podjetjem. Ko pa je za napako krivo podjetje, se napaka odpravi na lastne stroške. V podjetju so namreč ugotovili, da se to najbolj splača, da se kupec ponovno vrne.

Skladiščenje končnih izdelkov je minimalno, saj gre večina izdelkov takoj, ko so narejeni, naprej k naročniku. V primerih, ko je potrebno skladiščiti izdelek, ima podjetje za to primerne prostore. Skladišče zaradi narave proizvodov, po večini gre za železne izdelke, ne potrebuje posebne opreme in predstavlja za podjetje minimalne stroške. Tudi surovine, ki jih podjetje uporablja, gredo v proizvodnji proces še isti dan, ko prispejo v podjetje. Največkrat se skladišči polproizvode, pa še te največ za en teden.

Delež lastnih izdelkov je v podjetju zelo nizek, saj podjetje ne izdeluje skoraj nič lastnih izdelkov. Večino izdelkov podjetje izdelava po naročilu kupca, v redkih primerih podjetje doda izdelku izboljšave, ki jih pred tem predlagajo kupcu. Podjetje nima lastnega razvoja izdelkov, a o tem razmišljajo, saj so ugotovili, da lastni izdelki prinašajo več dobička.

V Tabeli 5 je prikazana končna ocena slabosti in prednosti po podstrukturah proizvoda oziroma storitve.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda oziroma storitve podjetja VH storitve, d. o. o.

Dejavnik	Ocena				
	5	4	3	2	1
Širina proizvodnega programa		X			
Pokritje		X			
Kakovost izdelka	X				
Konkurenčnost proizvodov	X				
Reklamacije	X				
Skladiščenje končnih izdelkov		X			
Delež lastnih izdelkov				X	
Skupna ocena		X			

3.4 Kadrovska podstruktura

Kadrovska funkcija je formalna organizacijska enota, ki je določena za izpeljavo organiziranega delovanja kadrovske dejavnosti, katere ne opravljajo samo kadrovski strokovnjaki, ampak tudi vodje. Kadrovska funkcija dobiva nov položaj v podjetju in vedno večji pomen. S tem je tudi delo poslovodnih delavcev kot tudi kadrovskih vodij in kadrovskih strokovnjakov zahtevnejše, odgovornejše in strokovnejše. (Bernik 1999, str. 204) Zaradi manjšega števila zaposlenih v podjetju VH storitve, d. o. o., ne potrebujejo kadrovskih delavcev, ki bi opravljali le funkcijo kadrovanja. Zato je za to delo v podjetju zadolžen direktor, z nasveti pa mu pri tem pomaga vodja proizvodnje.

Kadrovsko podstrukturo ocenjujemo glede na število in kakovost posloводства, glede na število in kakovost štabnega osebja, glede na število in kakovost razpoložljive delovne sile, glede na razne strukture kadrov (izobrazbeno, poklicno, starostno, spolno), glede na fluktuacijo kadra, glede na kakovost sistema rekrutiranja, selekcije, usposabljanja in razvijanja ter napredovanja kadrov idr. (Pučko 2008, str. 56) Dejavniki so ocenjeni v Tabeli 8 na strani 17.

Delovna doba zaposlenih nam pokaže izkušnost in znanje ljudi, zaposlenih v podjetju. Podjetje je dokaj mlado, zato je večina zaposlenih mlajših, ki nima veliko delovnih izkušenj. V podjetju dajejo prednost vestnim in zanesljivim delavcem, zato se na izkušnje ne ozirajo preveč. Tako imajo na začetku vsi enake možnosti, ki jih lahko dobro izkoristijo za nadaljnje delo v podjetju. V Tabeli 6 je prikazana delovna doba zaposlenih v podjetju.

Tabela 6: Delovna doba zaposlenih v podjetju VH storitve, d. o. o., na dan 15. 2. 2010

DELOVNA DOBA (v letih)	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	%
do 5	1	16,66
od 6 do 15	2	33,33
od 16 do 25	2	33,33
nad 26	1	16,66
SKUPAJ	6	100

Vir: VH storitve, d.o.o. (2009). Letno poročilo podjetja VH storitve, d. o. o.

Ker gre za dokaj majhno podjetje po številu zaposlenih, se ne pojavljajo velike razlike po številu zaposlencev v izbranih skupinah. Devetindvajset delovnih let je največ, tri najmanj. Povprečna delovna doba znaša nekaj več kot enajst let.

Izobrazbena struktura je primerna za delo, ki ga morajo zaposleni v podjetju opravljati.

Pogoj za zaposlitev je končana srednja šola in pa uvajanje v delo. V času uvajanja se pokaže, ali bo zaposleni sposoben za delo, ki mu bo dano.

Starostna struktura zaposlenih je za podjetje zelo pomembna. Za podjetje VH storitve, d. o. o., lahko rečemo, da je delovni kolektiv dokaj mlad glede na panogo v kateri podjetje deluje. Starostna struktura zaposlenih je prikazana v tabeli številka sedem. Vendar pa kljub pomanjkanju izkušenj dobro deluje, saj so se zaposleni pripravljeni učiti in pridobivati izkušnje. Prednost mlajšega kolektiva je tudi v večji inovativnosti, produktivnosti, lažjem učenju novih stvari in manjši odsotnosti z dela zaradi bolezni in podobnih razlogov.

Tabela 7: Starostna struktura zaposlenih (šest redno zaposlenih in trije študenti) v podjetju VH storitve, d. o. o., dne 31. 12. 2009

STAROST (v letih)	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	%
do 25	4	44,44
od 26 do 35	2	22,22
od 36 do 45	2	22,22
nad 46	1	11,11
SKUPAJ	9	100

Vir: VH storitve, d.o.o. (2009). Letno poročilo podjetja VH storitve, d. o. o.

Iz Tabele 7 je razvidno, da gre res za dokaj mlad kolektiv, saj je največ zaposlenih mlajših od petindvajset let, od teh štirih so trije še študenti. Najstarejši zaposlenec bo letos dopolnil petdeset let. Povprečna starost je nekaj manj kot dvaintrideset let.

Optimalno število zaposlenih je cilj, ki mu podjetje VH storitve, d. o. o., sledi. Trenutno podjetje zaposluje 6 ljudi in 3 študente, ki opravljajo priložnostna dela. Od ustanovitve sta v podjetju zaposleni dve osebi, kasneje sta se v letu 2006 pridružila dva nova delavca, v letu 2007 še dva, zadnji pa je v podjetje prišel leta 2008. Eden je konec leta 2008 zapustil podjetje. Število zaposlenih

je v tem trenutno optimalno, saj ima vsak od zaposlenih dovolj dela. V primeru povečanja povpraševanja bodo v podjetju povečali število zaposlenih, če pa zaradi nestanovitih razmer pride do pomanjkanja naročil, pa bo podjetje najprej odpustilo študente, saj jih je najlažje nadomestiti.

Skladnost formalne izobrazbe z zahtevami dela je v podjetju dosledna. Vsi zaposleni imajo potrebno izobrazbo za delo, ki ga opravljajo.

Fluktuacija zaposlenih je nizka, kar lahko štejemo za podjetje kot ugodno. Od ustanovitve leta 2005 je do danes podjetje zapustil le en delavec, pa še to na lastno željo, kljub temu da je bil v podjetju zadovoljen. V podjetju bodo poskušali ohraniti takšen kolektiv, kot je sedaj, saj so z zaposlenimi zadovoljni. To bodo skušali zagotoviti z dobrimi medosebnimi odnosi, z dobrimi delovnimi pogoji, možnostjo izobraževanja idr.

Kakovost sistema rekrutiranja je dobra. Vsak na novo zaposleni je moral biti usposobljen in izobražen za delovno mesto, na katerem bo deloval. Preden se zaposlenega sprejme, ga čaka uvajanje, po uspešno prestatem uvajanju pa ga podjetje zaposli. Oblika zaposlitve je odvisna od časa, za kolikor podjetje načrtuje, da bodo delavca potrebovali.

Napredovanje kadrov trenutno v podjetju zaradi majhnosti in omejenosti delovnih mest ni možno. V primeru, da se bo podjetje v prihodnosti širilo, pa bosta o napredovanju in uvedbi novih delovnih mest odločala direktor in vodja proizvodnje.

Kakovost menedžmenta je ustrezna. Direktor podjetja Mojca Hrovat in vodja proizvodnje Vladimir Hrovat svoje delo opravljata dobro. Oba dobro poznata podjetje in ga vodita na način, ki je za podjetje najboljši.

Motiviranost zaposlenih je visoka, saj so zaposleni v primeru dobre produktivnosti in zagnanosti za delo temu primerno nagrajeni z bonusi k osnovni plači. Zaposleni imajo v podjetju občutek varnosti in pripadnosti podjetju, saj vedo, da jim je uprava naklonjena in da bodo v primeru težkih časov najprej poskušali najti druge rešitve iz krize in bo odpuščanje zadnja rešitev.

Zastopanost spolov je zaradi narave in zahtevnosti dela neenakomerna, saj je od skupno šestih redno zaposlenih in treh študentov le ena ženska, ki v podjetju opravlja večino administrativnih del. Delo v proizvodnji je fizično dokaj naporno, zato bi ženske težko delale z enakim učinkom kot moški. Za delo v proizvodnji se ženske na splošno tudi v drugih podjetjih ni zanimajo.

Štipendijska politika se je v podjetju uvedla v letu 2008. Trenutno podjetje štipendira enega dijaka, ki se šola za strojnega tehnika in se ga po bo vsej verjetnosti zaposlilo, ko opravi s šolanjem. Za večje število štipendij se zaradi trenutnih razmer na trgu ne odločijo, saj ne vedo, ali bodo novi kadri v prihodnosti potrebni.

Skrb za izobraževanje se kaže v izobraževanju na delovnem mestu in izven njega. Za izobraževanje na delovnem mestu, gre za neformalno izobraževanje, skrbi vodja proizvodnje, ki s svojim bogatim znanjem in izkušnjami zaposlene vsak dan uči novih stvari. Pomaga jih pri delu in jim svetuje, kako najhitreje in najbolj varno opraviti delo.

Poleg tega v podjetju vsako leto vsi zaposleni opravijo test o varnosti na delovnem mestu.

Formalno pa se zaposleni izobražujejo na raznih seminarjih in ob obiskih sejmov. Zaposlene, ki več delajo z zahtevno strojno opremo, podjetje pošlje na tečaj, kjer jih strokovnjaki naučijo, kako najbolje izkoristiti vse prednosti nove opreme. So pa ti obiski tečajev, seminarjev in sejmov precej dragi, tako da se podjetje odloči le za tiste, za katere misli, da bodo najbolje koristili zaposlenim.

Oddih in rekreacija sta dobra. Podjetje daje velik poudarek druženju izven delovnega mesta, saj se s tem krepijo dobri medosebni odnosi. Zaposleni se nekajkrat letno odpravijo na skupno smučanje, organizirajo piknik ali pa odigrajo tekmo nogometa in košarke.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja VH storitve, d. o. o.

Dejavnik	Ocena				
	5	4	3	2	1
Delovna doba zaposlenih			X		
Izobrazbena struktura zaposlenih		X			
Starostna struktura		X			
Optimalno število zaposlenih		X			
Skladnost formalne izobrazbe z zahtevami dela		X			
Fluktuacija zaposlenih	X				
Kakovost sistema rekrutiranja		X			
Napredovanje kadrov			X		
Kakovost menedžmenta		X			
Motiviranost zaposlenih	X				
Zastopanost spolov		X			
Štipendijska politika		X			
Skrb za izobraževanje		X			
Oddih in rekreacija		X			
Skupna ocena		X			

3.5 Finančna podstruktura

Finančna funkcija sodi med temeljne izvajalne funkcije. Njena naloga je zagotoviti, da bo na razpolago dovolj denarja za plačilo zapadlih obveznosti s čim manjšimi stroški. V bistvu gre pri finančni funkciji za pridobivanje in razporejanje denarja, z drugimi besedami za njegovo »nabavo in prodajo«, saj je denar temeljna kategorija finančne funkcije. Tako kot podjetje ne more delovati, če nima na razpolago ustreznega materiala, tudi ne more delovati, če nima denarja. Podjetje proizvaja

proizvode in storitve, ki jih mora prodati in ne imeti na zalogi. Če jih ima na zalogi, mu povzročajo le stroške. Prav tako je brez koristi za podjetje imeti denar na transakcijskem računu (Kavčič, Mirovič, Vidic, 2007, str. 553).

Ocenjevanje podstrukture financiranja navadno naslonimo na znana finančna razmerja. Teh je v poslovnih financah znanih precej. Če omenimo samo nekaj najpomembnejših, so to kazalci finančnega vzvoda (razmerje med tujimi in lastnimi viri sredstev, mnogokratnik ustvarjenih (zasluženih) obresti, delež tujih virov v vseh sredstvih), kazalci plačilne sposobnosti (razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, razmerje med za zaloge zmanjšanimi obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, razmerje med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi), kazalci obračanja (vseh poslovnih sredstev, obratnih sredstev, posameznih oblik obratnih sredstev). (Pučko, 2008, str. 55-56)

Izmed mnogih kazalnikov sem si za oceno finančne podstrukture izbral tiste, ki se mi zdijo najbolj primerni za dobro in realno oceno finančnega stanja v podjetju. Ocena je podana v Tabeli 13 na strani 22.

Kazalci stanja financiranja, ki so prikazani v Tabeli 9, nam prikazujejo strukturo obveznosti do virov sredstev. Kažejo nam kako se podjetje financira, kje za to dobi denar, kakšna je sestava finančnih virov in kakšna struktura je za podjetje najbolj ustrezna.

Kazalniki financiranja analizirajo sestavo obveznosti do virov sredstev oziroma pasivno stran bilance stanja. Pri tem nas najbolj zanima delež kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja. Pomembni so tudi pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, pri zunanjih uporabnikih pa so zanimivi za posojilodajalce podjetja.

Tabela 9: Kazalci stanja financiranja podjetja VH storitve, d. o. o., v letih 2007–2009

KAZALEC	LETO 2007	LETO 2008	LETO 2009	INDEKS 07/08	INDEKS 08/09
DELEŽ DOLGOV V FINANCIRANJU (dolgovi/obveznosti do virov sredstev)	0,681	0,457	0,346	67	75
KAPITALSKA POKRITOST OSNOVNIH SREDSTEV (kapital/neopredmetena + opredmetena sredstva)	0,615	0,869	0,949	141	109

Vir: VH storitve, d. o. o., podatki iz bilance stanja podjetja VH storitve d.o.o. za leta 2007, 2008, 2009.

Delež dolgov v financiranju nam pove, koliko sredstev podjetja je financiranih s tujimi viri. Prikaže nam »dolg« podjetja. Nižja je vrednost, boljše je to za podjetje, saj to pomeni, da je večino sredstev financiranih iz lastnih virov. Večja kot je vrednost, slabše je za podjetje, saj ima v tem primeru podjetje vire financirane z zunanjimi viri, kar pomeni da ima veliko obveznosti z odplačevanjem dolga. V podjetju VH storitve, d. o. o., se delež dolga vsako leto zmanjša. Glavni razlog je

odplačevanje posojila nakupa stroja v letu 2007. Iz začetnega skoraj 70% deleža dolga je dolg padel na 34,6 % deleža dolga v letu 2009.

Kapitalska pokritost osnovnih sredstev kaže lastniško financiranje osnovnih sredstev. Večja kot je vrednost, boljše je za podjetje, saj pomeni, da ima podjetje dovolj lastnega kapitala za financiranje osnovnih sredstev. Podjetje je v tem primeru dobro likvidno. Tudi vrednost, manjša kot 1, še ne pomeni, da podjetje ni likvidno. Osnovna sredstva si lahko financira tudi z dolžniškimi dolgoročnimi viri financiranja. Vrednost kazalca se povečuje, v letu 2008 se je povečala za 41 %, leta 2009 pa še za 9 %, kar pomeni, da podjetje vedno večji del financiranja osnovnih sredstev pokriva z lastniškim kapitalom. Vendar pa vrednost še ni dovolj velika, da bi poleg osnovnih sredstev z lastnim kapitalom lahko pokrili tudi obratna sredstva.

S **kazalci stanja investiranja** presojujemo strukturo sredstev podjetja. Vrednost kazalcev moramo presojati glede na dejavnost, ki jo opravlja podjetje, saj pri različnih dejavnostih prihaja do velikih razlik.

S kazalniki stanja investiranja analiziramo strukturo sredstev, se pravi aktivno stran bilance stanja. (Igličar, Hočevnar, 1997, str. 234) Ti kazalniki so pomembni za menedžment podjetja, ki se odloča o investicijah v posamezne vrste sredstev, manj pa se osredotoča na zunanje uporabnike.

Tabela 10: Kazalci stanja investiranja podjetja VH storitve, d. o. o., v letih 2007–2009

KAZALEC	LETO 2007	LETO 2008	LETO 2009	INDEKS 07/08	INDEKS 08/09
DELEŽ OSNOVNIH SREDSTEV V SREDSTVIH (neopredmetena+opredmetena osnovna sredstva) / sredstva	0,518	0,625	0,621	121	99
DELEŽ OBRATNIH SREDSTEV V SREDSTVIH (zaloge+terjatve+denar) / sredstva	0,48	0,37	0,38	77	103

Vir: VH storitve, d. o. o., podatki iz bilance stanja podjetja VH storitve d.o.o. za leta 2007, 2008, 2009.

Delež osnovnih sredstev v sredstvih je odvisen od panoge, v kateri podjetje deluje. Ponavadi je manjši delež v delovno intenzivnih panogah, kot so trgovina in storitve, v tehnološko intenzivnih panogah (metalurgija, elektronika, železarstvo, ladjedelništvo), kjer je potreba po tehnologiji večja, pa je kazalec večje vrednosti. Sprememba kazalca ima lahko več vzrokov. Povečanje poslovanja podjetja, povečanje deleža gibljivih sredstev, zmanjšanje osnovnih sredstev, neobnavljanje osnovnih sredstev. Delež osnovnih sredstev v sredstvih se v podjetju VH storitve, d. o. o., povečuje, razlog za to pa je, da so se celotna sredstva zmanjšala za večji delež kot neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva. Gledano v celoti so se vsa sredstva zmanjšala. Razlog zmanjšanja je staranje opreme in s tem posledična amortizacija, in pa, da podjetje v zadnjih letih ni kupilo nič novih

strojev. Povedano s številkami je leta 2008 v primerjavi z letom 2007 povečanje za 20 %, leto 2009 pa je zmanjšanje za 1 %.

Kot je razvidno iz Tabele številka 10, je *delež obratnih sredstev v sredstvih* leta 2008 upadel za 23 % glede na prejšnje leto, razlog pa je precejšnje zmanjšanje obratnih sredstev. Leta 2009 delež ponovno rahlo naraste za 3 %. Obratna sredstva so se ponovno zmanjšala, vendar pa so se celotna sredstva zmanjšala v večji meri.

S kazalniki **plačilne sposobnosti** podjetja primerjamo posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev z vidika ročnosti unovčenja sredstev z zapadlostjo obveznosti. Še posebno so zanimivi za posojilodajalce in za poslovodstvo podjetja, ker z njimi ocenijo kreditno sposobnost podjetja. Ti kazalniki pa imajo slabost, to pa je, da se računajo na podlagi statičnih podatkov, ekonomske kategorije so izražene na določen trenutek. Pri analizi kazalnikov plačilne sposobnosti podjetja je koristno le-te dopolniti s podatki iz izkaza denarnih in finančnih tokov. V Tabeli 11 prikazujem dva od mnogih možnih kazalnikov, ki merijo plačilno sposobnost podjetja. Izbral sem si kratkoročni koeficient in pospešeni koeficient.

Tabela 11: Kazalci plačilne sposobnosti podjetja VH storitve, d. o. o., v letih 2007–2009

KAZALEC	LETO 2007	LETO 2008	LETO 2009	INDEKS 07/08	INDEKS 08/09
KRATKOROČNI KOEFIČIENT (kr.sredstva / kr. obveznosti)	1,221	2,237	3,371	183	151
POSPEŠENI KOEFICIENT (kr. sredstva-zaloge) / kr. obveznosti	1,221	2,237	3,371	183	151

Vir: VH storitve, d. o. o., podatki iz bilance stanja podjetja VH storitve d.o.o. za leta 2007, 2008, 2009.

Kratkoročni koeficient je le površen pokazatelj plačilne sposobnosti podjetja. Dobro za podjetje naj bi bilo, če je vrednost kazalca 2 ali več. Za podjetje VH storitve lahko rečemo, da je dobro plačilno sposobno, saj se kratkoročni koeficient povečuje in presega vrednost 2. Povečanje je precejšnje, saj je z leta 2007 na leto 2008 narasel za 83 %, naslednje leto pa še za 51 % v primerjavi s prejšnjim letom.

Pospešeni koeficient je že boljše merilo plačilne sposobnosti, saj ne upošteva zalog, ki jih v danem trenutku ne moremo odprodati oziroma spremeniti v denar. Dobra vrednost kazalca je nad 1. V primeru podjetja je pospešeni koeficient enak kratkoročnemu koeficientu, saj podjetje VH storitve, d. o. o., nima zalog, ki bi vplivale na zmanjšanje koeficienta. Vrednost je vseskozi večja od 1, kar pomeni, da v podjetju nimajo težav z razpoložljivostjo likvidnih sredstev.

V Tabeli 12 so prikazani **kazalniki obračanja**, s katerimi proučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Skozi kazalnike obračanja se kaže sposobnost menedžmenta, da učinkovito posluje s sredstvi. Hitrejšje je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev (Igličar in Hočevnar, 1997, str. 240).

Hitrost obračanja vpliva na donosnost sredstev in s tem na donosnost kapitala. Pri izračunu kazalnikov obračanja sredstev je potrebno paziti, da so izračunani kot razmerje med spremenljivko toka in spremenljivko stanja. Te kazalnike lahko primerjamo samo med družbami, katere se ukvarjajo z enako dejavnostjo.

Tabela 12: Kazalci obračanja za podjetje VH storitve d.o.o. v letih 2007-2009

KAZALEC	LETO 2007	LETO 2008	LETO 2009	INDEKS 07/08	INDEKS 08/09
CELOTNIH SREDSTEV (prihodki / (povprečna sredstva))	1,862	1,188	1,391	63	117
OBRATNIH SREDSTEV (prihodki iz poslovanja / povprečna obratna sredstva)	3,328	2,726	3,688	82	135
OBRAČANJE TERJATEV IZ POSLOVANJA (prihodki iz poslovanja /povprečne terjatve iz poslovanja)	8,843	8,775	6,045	99	68

Vir: VH storitve, d. o. o., podatki iz bilance stanja podjetja VH storitve d.o.o. za leta 2007, 2008, 2009.

Kazalec *obračanja celotnih sredstev* nam pokaže, koliko prihodkov je podjetje ustvarilo glede na sredstva. Večji kot je kazalec, bolje je za podjetje, saj to pomeni, da so s sredstvi dobro upravljali in da so se sredstva dobro obračala. V podjetju VH storitve, d. o. o., so se sredstva v enem letu obrnila malo več kot enkrat, kazalec pa se je leta 2008 zmanjšal za 37 %, leta 2009 pa se je povečal za 35 % v primerjavi s prejšnjim letom. Razlog povečanja je, da se je prihodek zmanjšal v manjši meri, kot so se zmanjšala sredstva. To pomeni, da se je ustvarilo več prihodka glede na sredstva.

Obračanje obratnih sredstev nam pokaže, koliko prihodkov podjetje ustvari z delov sredstev oziroma z obratnimi sredstvi. Kazalec se leta 2008 v primerjavi z letom 2007 zmanjša za 18%, leta 2009 pa naraste za 35%. Razlog zmanjšanja v letu 2008 je precejšnje zmanjšanje tako denarnih sredstev kot tudi terjatev. Prihodki so se v letu 2009 zmanjšali v manjši meri kot obratna sredstva, zato je kazalec zrasel. Podjetje je ustvarilo več prihodkov glede na obratna sredstva.

Obračanje terjatev iz poslovanja pa nam pove, kolikokrat na leto so se obrnile terjatve iz poslovanja v denar. Večkrat kot se obrnejo, bolje je za podjetje. Vrednost tega kazalca v podjetju VH storitve, d. o. o., znaša v letih 2007 in 2008 več kot 8 in je skoraj nespremenjena, leta 2009 pa pade za 32 %, a je še vedno dokaj visokih 6.

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja VH storitve, d. o. o.

Dejavnik	Ocena				
	5	4	3	2	1
Delež dolgov v financiranju			X		
Kapitalska pokritost osnovnih sredstev		X			
Delež osnovnih sredstev v sredstvih			X		
Delež obratnih sredstev v sredstvih			X		
Kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti		X			
Pospešeni koeficient plačilne sposobnosti		X			
Koeficient obračanja celotnih sredstev			X		
Koeficient obračanja obratnih sredstev			X		
Koeficient obračanja terjatev iz poslovanja		X			
Skupna ocena			X		

3.6 Organizacijska podstruktura

Lipovec je povezal različne pristope ter organizacijo podjetja opredelil kot sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. (Lipovec, 1987, str. 35–36).

Organizacijska struktura sledi ciljem podjetja. Na obliko organizacijske strukture vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Podjetja, ki delujejo v nestabilnem okolju, morajo prav zaradi različnih vplivov spreminjati svojo organizacijsko obliko večkrat kot podjetja, ki delujejo v mirnem in stabilnem okolju.

Ocenjevanje organizacijske podstrukture podjetja največkrat temelji na sestavinah, kot so jasnost organizacijske podstrukture, lokacija uprave podjetja, stopnja delegiranja pristojnosti, kakovost sistemov planiranja in kontrole, sistem nagrajevanja, slog poslovanja, narava organizacijske kulture, sposobnost za dogovarjanje z okoljem, sistem komuniciranja idr. (Pučko 2008, str.56) Nekaj od teh dejavnikov je preučenih in ocenjenih v Tabeli 14 na strani 24.

Organizacijska struktura je zaradi majhnega števila zaposlenih težko določljiva, lahko bi rekli da je dvostopenjska: uprava podjetja in zaposleni v proizvodnji. Glavno besedo ima direktorica podjetja, pri odločanju pa ji z nasveti precej pomaga vodja proizvodnje, ki skrbi za precej področij v podjetju. Skupaj tvorita upravo podjetja. Na nižjem nivoju pa so zaposleni v proizvodnji, ki so med seboj vsi enakovredni.

Organizacijska klima je dobra. Gre za majhen kolektiv, kjer se vsi zaposleni med seboj dobro poznajo in med njimi se kaže spoštovanje in zaupanje. Zaposleni dajejo vtis, da so na delovnem

mestu zadovoljni, saj so pripombe zelo redke. Vse nejasnosti se rešujejo na sestankih celotnega kolektiva, ki se prirejajo enkrat mesečno, ali po potrebi. Novost, ki so jo v podjetju uvedli to leto, so neformalna druženja, ki krepijo medsebojne odnose in še izboljšujejo razpoloženje v kolektivu. Medsebojna komunikacija poteka brez večjih težav, saj večkrat sploh ni zaznati različnih nivojev v podjetju.

Sistem planiranja in kontrole je prilagojen potrebam podjetja. V podjetju ni posebnega oddelka za planiranje in kontrolo. Na začetku vsakega leta se glede na glavne naročnike naredi okvirni plan za lažje načrtovanje proizvodnje. V tem planu lahko zaradi trenutnih nestabilnih razmer pride do razlik, zato v podjetju izdelujejo tudi posebne plane za vsako večje naročilo. Ker v podjetju ne nabavljajo materiala na zaloge, s tem ni težav, če pride do odstopanj pri planiranju. Kontrola je sprotna že ob izdelovanju proizvoda. Ko je izdelek končan, se ga še enkrat pregleda, če ustreza zahtevanim dimenzijam in standardom. Najboljšo oceno kakovosti pa poda naročnik, ko je izdelek v uporabi.

Slog poslovanja je odvisen od področja, za katerega se odločamo, lahko pa ga ocenim kot primerne. Odločitve, ki so za podjetje najbolj pomembne (finance, strateške odločitve, kadrovanje, idr.), sprejema dvočlanska uprava. Za odločitve v proizvodnji pa je zadolžen vodja proizvodnje, ki se posvetuje skupaj z zaposlenimi v proizvodnji, saj le na tak način pridejo do najboljših rešitev.

Komuniciranje z javnostmi je zadovoljivo. Podjetje na tem področju nima veliko izkušenj, saj širši javnosti ni poznano. Nekajkrat je bilo omenjeno v občinskih publikacijah, kjer so predstavili svojo dejavnost.

Sistem nagrajevanja je pravičen do vseh zaposlenih. Podjetje nagraduje delavce v skladu z njihovim učinkom, bolj se zaposleni izkaže, več stimulatívne nagrade bo dobil. Napredovanje v podjetju zaradi majhnosti ni možno. Tega se vsi zaposleni zavedajo in ne dajejo vtisa, da bi jih to motilo.

Ugled podjetja je dober. K temu največ pripomorejo zadovoljni naročniki, ki se vračajo in ponovno naročajo usluge podjetja VH storitve, d. o. o. Kljub temu da je podjetje dokaj mlado, ima že precej referenc, ki jih s pridom izkorišča pri pridobivanju novih naročil.

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja VH storitve, d. o. o.

Dejavnik	Ocena				
	5	4	3	2	1
Organizacijska struktura			X		
Organizacijska klima		X			
Sistem planiranja in kontrole		X			
Slog poslovanja		X			
Komuniciranje z javnostjo		X			
Sistem nagrajevanja		X			
Ugled podjetja	X				
Skupna ocena		X			

3.7 Raziskovalno-razvojna podstrukrura

Raziskovalno-razvojna dejavnost je v podjetju zelo pomembna in pomeni razvijanje novih ali izboljšanje starih proizvodov. Spreminjanje proizvodnega programa s pomočjo lastnih raziskav in razvoja je seveda najzahtevnejša funkcijska strategija, prinese pa nam lahko precej koristi, zato je za podjetje zelo pomembno, koliko vlaga v to strategijo. Kakšno je stanje podstrukture raziskave in razvoja v podjetju VH storitve, d. o. o., je prikazano v Tabeli 15 na strani 25.

Razvojne rešitve, ki temeljijo na lastnem R&R proizvodov in metod proizvodnje, so bolj tvegane kot strategije posnemanja ali kupovanja licenc ali celote tehnološkega znanja (know-how). Veliko izbranih idej za nove proizvode v fazi raziskovanja, razvijanja in komercializacije odmore. Ta strategija je povezana z visokimi zahtevami v pogledu finančne sposobnosti, saj preteče od prvih izdatkov za R&R dejavnost do začetka prodaje novega proizvoda običajno od 2–6 let. Od izdatkov za lansiranje novih proizvodov je običajno 70 % takšnih, ki se nanašajo na neuspele proizvode. Uspešni novi proizvodi začnejo dajati dobiček šele v fazi rasti oziroma zrelosti. Kljub vsemu temu praksa kaže, da se uveljavljanje te strategije splača (Pučko, 1999, str. 240).

Pri ocenjevanju raziskovalno-razvojne podstrukture se kaže nasloniti na sestavine, kot so raziskovalno-razvojni kadri, raven opremljenosti z raziskovalno opremo, rezultati pri razvijanju novih proizvodov v zadnjih nekaj letih, raven financiranja raziskovalno-razvojnega dela, kakovost sistema kontrole stroškov R&R, število pridobljenih patentov oz. prodanih licenc v zadnjih nekaj letih idr. (Pučko, 2008, str. 55).

R&R kader je v podjetju VH storitve, d. o. o., zelo slabo pokrit, saj nihče od zaposlenih ni zadolžen samo za delo na raziskavah in razvijanju novih proizvodov. Podjetje namreč sprejema naročila, v katerih je že dokončno določeno, kakšen izdelek kupec hoče. Da bi podjetje začelo razvijati svoje

nove proizvode, sedaj še ni v prvem planu, če pa bo situacija takšna, kot je sedaj, ko je naročil manj kot v preteklosti, pa načrtujejo zaposlitev osebe, ki bo zadolžena izključno za raziskave in razvoj novih proizvodov. Potrebno se bo namreč prilagoditi tržnim razmeram in poiskati nekaj novega.

Raven opremljenosti z R&R opremo je nizka. Podjetje namreč nima razvojnih prostorov in vrhunske opreme, ki je za to potrebna. V redkih primerih, ko so potrebni popravki na določenih izdelkih, pa problem rešijo z iznajdljivostjo in strojno opremo, ki jo imajo trenutno na razpolago.

Delež sredstev, namenjenih za R&R, je zanemarljiv, saj podjetje zelo malo vlaga v raziskave in razvoj, ker trenutno po tem ni potrebe. Zavedajo pa se, da bodo morali začeti vlagati tudi v to področje, saj dober lasten proizvod poveča dobiček. Če si samo proizvajalec in ne izumitelj proizvoda, zaslužiš precej manj.

Sodelovanje z R&R institucijami je zelo redko. Večino izdelkov namreč razvije naročnik sam, zato VH storitve, d. o. o., nimajo potrebe po sodelovanju z različnimi institucijami, ki se ukvarjajo z raziskavami in razvojem. V primeru, da bi se pojavila možnost za sodelovanje s kakšno od teh institucij, pa bodo priložnost z veseljem sprejeli.

Rezultati R&R dejavnosti zadnjih petih let so slabi. Podjetje namreč deluje v panogi, kjer izdelke kreirajo naročniki sami in podjetje izdelek samo izdela. Tako razen redkih izboljšav in popravkov svojih izdelkov podjetje kaj več v zadnjih petih letih nima. V podjetju imajo v načrtu to slabost popraviti.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture podjetja VH storitve, d. o. o.

Dejavnik	Ocena				
	5	4	3	2	1
R&R kadri				X	
Raven opremljenosti z R&R opremo				X	
Delež sredstev namenjenih za R&R					X
Sodelovanje z R&R institucijami					X
Rezultati R&R dejavnosti zadnjih 5 let					X
Skupna ocena					X

Po podani oceni prednosti in slabosti vseh podstruktur v podjetju VH storitve, d. o. o., je na Sliki 2 prikazan vpliv posameznih podstruktur k skupni poslovni uspešnosti podjetja.

Slika 2: Profil prednosti in slabosti podjetja VH storitve, d. o. o. z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost

Komponente	Prispevek k poslovni uspešnosti	
	Majhen	Velik
Tehnološka podstruktura		X
Tržna podstruktura		X
Podstruktura proizvodov		X
Kadrovska podstruktura		X
Finančna podstruktura	X	
Organizacijska podstruktura		X
R&R podstruktura	X	

Kot lahko razberemo iz Slike 2, največ k celotni poslovni uspešnosti pripomore podstruktura proizvodov oziroma storitve, najmanj pa podstruktura razvoja in raziskav. Razvoj in raziskave so področje v podjetju, ki mu posvečajo najmanj pozornosti in posledično to prinese precej slabosti, ki vplivajo na slab prispevek k uspešnosti podjetja.

4 OCENJEVANJE PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI ZA PODJETJE VH STORITVE, D. O. O.

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se lahko pojavijo v prihodnosti, na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Prav tako kot pri ocenjevanju prednosti in slabosti bom tudi tukaj celotni poslovni sistem podjetja VH storitve, d. o. o., razdelil na sedem podstruktur in za vsako od teh podstruktur preučil največjo priložnost in nevarnost.

4.1 Tehnološka podstruktura

Priložnost: največjo priložnost pri tehnološki podstrukturi vidim v dobri lokaciji podjetja. Podjetje se nahaja v industrijski coni, kjer poleg podjetja VH storitve, d. o. o., deluje tudi precej drugih podjetij, ki se ukvarjajo z dejavnostmi, s katerimi bi se lahko vsa ta podjetja medsebojno povezala. S povezanostjo bi prišlo do delitve dela, izdelki bi bili narejeni hitreje, zmanjšali bi se tudi stroški, kar bi privedlo posledično do boljših finančnih rezultatov. Vsa ta podjetja imajo sedaj veliko različnih referenc, in s tem, ko bi se na kakšen način povezali, bi tudi ostala podjetja pridobila nova

poznanstva. Seveda bi vsako podjetje ostalo samostojno, le medsebojno bi si pomagali. Za tak projekt pa bi potrebovali veliko zaupanja in dobrih odnosov, zato so to zaenkrat le želje.

Nevarnost: nevarnost pa se pojavlja na področju delovnih strojev. Zaenkrat so delovni stroji še v dobrem stanju in so konkurenčni. Vendar pa se v zadnjem času tehnologija na področju strojnega obdelovanja kovin hitro razvija in na trgu se pojavljajo novi, hitrejši in bolj zmogljivi delovni stroji. Ker podjetja VH storitve, d. o. o., zaenkrat nima dovolj sredstev za nakup novih strojev, se lahko zgodi, da bodo na tem področju malo zaostali za večjimi konkurenti. Ocenjujem, da bo potrebno nabaviti vsaj en nov delovni stroj v roku dveh do treh let. Potrebna bo pozornost na konkurenco, in v primeru, da bodo konkurenti nabavili nove stroje, bo potrebno najti način, kako priti do sredstev za nakup tehnologije in jo kupiti še prej kot v roku dveh do treh let.

4.2 Tržna podstruktura

Priložnost: priložnost in hkrati nevarnost vidim v prodoru na trge Zahodne Evrope in Skandinavije. Cene izdelkov na teh trgih so visoke in s tem se ponuja možnost višjega zaslužka, trgi so stabilna in plačilna politika je dobro urejena. Težava se pojavlja, ker je zelo težko priti do posla. Konkurenca je namreč ogromna in malo podjetje iz Slovenije zelo težko dobi posel. Edina možnost »priti« do posla je preko posrednikov, ki pa poberejo precej provizije. Kljub temu bi se to podjetju še vedno splačalo s finančnega vidika, saj je cena izdelka, ki bi jo dosegli na tem trgu, še vedno večja, kot pa če bi izdelek prodali v Sloveniji. Nevarnost za podjetje v tem primeru je, da se zanemari domači trg, saj v današnjih nestabilnih časih nikoli ne vemo, kaj se bo zgodilo jutri.

Nevarnost: raziskava trga je dejavnost, ki ji v podjetju VH storitve, d. o. o., pogosto namenijo premalo pozornosti. Razloga sta dva. Visoki stroški, ki jih zahteva dobra raziskava, in pa pomankanje kadra, ki bi bil za to strokovno usposobljen. Trenutno to delo še kar uspešno opravlja vodja proizvodnje, vendar pa mu velikokrat za raziskavo trga zmanjka časa. Zato menim, da bi bilo za podjetje najbolje, da za sprejemljive stroške da narediti kakovostno raziskavo trga zunanjim izvajalcem. S tem bi pridobilo jasen pogled na stanje na trgu in kje so priložnosti za uspeh. Posledično bi lažje konkurirali mnogim podjetjem v panogi.

4.3 Podstruktura proizvoda oziroma storitve

Priložnost: proizvodnja in razvoj lastnega izdelka je velika priložnost in pa še večja nevarnost za podjetje. S proizvodnjo lastnega izdelka si podjetje poveča prepoznavnost na trgu, večji je dobiček. Podjetje se v primeru uspeha lastnega izdelka specializira le za proizvodnjo tega izdelka. Ima nižje stroške proizvodnje, zagotovljene kupce, masovno in hitrejšo proizvodnjo. Pri tem pa obstaja tudi precej nevarnosti: visoki stroški razvijanja in začetne promocije, tveganje neuspeha, zanemarjanje drugega dela. Veliko manjših podjetij je že propadlo, ko so neuspešno začeli s proizvodnjo lastnega izdelka. Preveč denarja in popolna osredotočenost le na ta izdelek so jih pripeljali do bankrota. V

podjetju VH storitve, d. o. o., je želja po proizvodnji lastnega izdelka, vendar se zavedajo, da potrebujejo dovolj denarja in pa zelo dobro inovativno idejo, do katere pa zaenkrat še ni prišlo.

Nevarnost: prevelika širina proizvodnega programa je lahko za podjetje neugodna. Dobro je sicer, da v podjetju lahko proizvedejo veliko različnih izdelkov, vendar pri tem nastajajo večji stroški, kot bi bili, če bi se podjetje ukvarjalo z ožjim proizvodnim programom. Velikokrat pride do situacije, ko naročnik zahteva petdeset različnih izdelkov po le en kos vsakega od njih. Stroški materiala so visoki in priprava stroja traja dalj časa. S preširokim proizvodnim programom si podjetje večkrat naredi večjo škodo, kot če bi kdaj kakšno naročilo zavrnilo, zato menim, da bi v prihodnosti lahko razmislili, katero delo sprejeti in katero ne.

4.4 Kadrovska podstruktura

Priložnost: mladost in želja po novem znanju sta glavna dejavnika, ki ustvarjata priložnost na kadrovskem področju podjetja. Delovni kolektiv je kljub mladosti že precej izkušen. V tem vidim lepo priložnost za nadaljnji razvoj podjetja, saj so mladi bolj primerni za hitrejše učenje novih stvari. Tehnologija se namreč hitro spreminja, in če želimo biti konkurenčni, se moramo »učiti vsakodnevno«. Kombinacija znanja željnih zaposlenih in moderne tehnologije poveča konkurenčnost in je zagotovilo za uspeh. Zato podjetje mora slediti politiki zaposlovanja, kot jo vodi sedaj, in pridobiti še več mladega kadra, tem mladim zagotoviti dobre delovne pogoje in jim ponuditi možnost izobraževanja. Zaposleni pa bodo potem z dobrim delom podjetju vrnilo, kar je podjetje vložilo vanje.

Nevarnost: odhod zaposlenih h konkurentu ali pa odhod v drugo dejavnost predstavljata največjo nevarnost za podjetje VH storitve, d. o. o. Vedno obstaja možnost dobiti boljše zaposlitev kot jo imamo trenutno. Tega se v podjetju zavedajo in se trudijo, da bi to preprečili. Dobro usposobljenega kadra na trgu ni na pretek, zato je še toliko bolj pomembno, da se trenutni kader zadrži in se počasi dodaja novega. Tudi država poklicem s področja obdelovanja kovin ni najbolj naklonjena, saj se ukinjajo določeni poklicni programi izobraževanja, zato obstaja bojazen, da bo v prihodnosti težko pridobivati dovolj dobro kvalificiranega kadra.

4.5 Finančna podstruktura

Priložnost: podjetje VH storitve, d. o. o., v tem trenutku nima finančnih naložb. Dobra finančna naložba nam lahko prinese precej na lahek način pridobljenega denarja. Zato menim, da bi podjetje lahko poskusilo z investiranjem v druga podjetja ali vrednostne papirje. Sprva v manjših zneskih in ob dobrih rezultatih bi deleže vlaganj postopoma povečevali.

Nevarnost: plačilna nedisciplina in nelikvidnost mnogih podjetij sta danes velika nevarnost za vsa podjetja na trgu. Potrebno se je izogibati podjetjem »slabega plačilnega slovesa« in čim več sodelovati s plačilno dobro stoječimi partnerji. V zadnjem letu so se terjatve do kupcev precej

povečale, kar povzroča podjetju VH storitve, d. o. o., kar nekaj težav, saj podjetje finančno ni zelo močno in se pozna vsako zaostalo plačilo. V preteklosti je nevarnost za podjetje predstavljalo tudi gibanje deviznih tečajev, odkar pa je v obtoku evro, se je to tveganje precej zmanjšalo.

4.6 Organizacijska podstruktura

Priložnost: ugled podjetja je dober in na tem bi podjetje moralo graditi svojo konkurenčno prednost. Dobro ime podjetja je najcenejša oblika promocije. Potrebno pa ga je ohranjati in ne zanemarjati. To podjetje VH storitve, d. o. o., dosega s kvalitativnim delom in dobrim odnosom do strank.

Nevarnost: največja nevarnost je odhod vodje proizvodnje iz podjetja. Vodja proizvodnje je prvo ime podjetja na mnogih področjih v podjetju in njegov odhod bi za podjetje pomenil katastrofo, saj bi zanj težko dobili ustrezno zamenjavo. S tem bi se porušila tudi organizacijska struktura, saj bi bilo potrebno poiskati novega zaposlenca, ki bi mu bilo moč zaupati položaj v vodstvu podjetja.

4.7 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Priložnost: sodelovanje z R&R institucijami je priložnost, ki bi jo podjetje lahko izkoristilo. Skupaj z R&R institucijami bi podjetje namreč lahko razvilo lasten izdelek. Ob tem bi prihranili na razvojnih stroških, ne bi bilo potrebno zaposliti kadra za R&R.

Nevarnost: dandanes ima vedno več podjetij lasten razvoj izdelkov. Podjetje VH storitve, d. o. o. na tem področju močno zaostaja, saj je brez lastnega izdelka. Rešitev za to nevarnost vidim v sodelovanju z R&R institucijami. Druga nevarnost, ki se pojavi v tej podstrukturi, pa zanemarjanje izboljšanja procesa dela. Z raznimi raziskavami in razvojem se proces dela lahko precej izboljša, postane hitrejši in cenejši. Je pa na žalost izboljšanje procesa dela tesno povezano s tehnologijo, kar pa nas ponovno privede do visokih izdatkov za nakup novih strojev.

Po zaključenem ocenjevanju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti vseh podstruktur podjetja v Sliki 3 predstavljam SWOT matriko, kjer so prikazane glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Na teh temeljih, bi podjetje VH storitve, d. o. o. moralo graditi svoje prihodnje strategije.

Slika 3: SWOT matrika - Glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja VH storitve, d. o. o.

GLAVNE PREDNOSTI	GLAVNE SLABOSTI
- odlična lokacija podjetja - visoka kakovost izdelkov - dober ugled podjetja	- celotna R&R podstruktura - nizek delež lastnih proizvodov - pomanjkanje kadra na določenih področjih v podjetju
GLAVNE PRILOŽNOSTI	GLAVNE NEVARNOSTI
- sodelovanje z drugimi podjetji - izdelava lastnega izdelka - sodelovanje z R&R institucijami	- odhod zaposlenih h konkurenci - poslovanje z nelikvidnimi podjetji - nekonkurenčnost zaradi zastaranja strojev

Iz Slike 3 lahko ugotovimo, da ima podjetje odlično lokacijo in da bi ti lahko izkoristilo za sodelovanje z drugimi podjetji, ki delujejo na tem območju. Izdelki, ki jih trenutno izdelujejo, so visoke kakovosti, vendar pa gre v večini primerov za izdelke po naročilu kupca. Obstaja nevarnost odhoda kadrov h konkurenci, primanjkuje pa kadrov predvsem v tržni in kadrovske podstrukturi. Premalo pozornosti se posveča raziskovalno-razvojni podstrukturi, kar za posledico prinese nizek delež lastnih proizvodov, kar bi podjetje lahko izboljšalo s sodelovanjem z R&R institucijami. Zaradi težkih časov se na trgu pojavlja vse več slabo likvidnih podjetij in potrebno se bo poskušati izogniti sodelovanju z njimi. Zaradi staranja strojev se lahko pojavi nekonkurenčnost, ki jo bo podjetje moralo preprečiti z nakupom novih, boljših strojev, saj bo le na tak način lahko ohranilo dober ugled.

SKLEP

Predmet moje diplomske naloge je bila SWOT analiza podjetja VH storitve, d. o. o. Celotna ocena podjetja po posameznih podstrukturah mi je pomagala najti določene prednosti in slabosti poslovanja podjetja, ki izhajajo iz notranjega okolja podjetja, spoznal pa sem tudi potencialne priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz zunanjega okolja podjetja.

Iz vsake izmed sedmih ocenjenih podstruktur sem izbral po eno prednost, slabost, priložnost in nevarnost, ki se mi jih zdi pametno izpostaviti. Prednost tehnološke podstrukture je dobra lokacija podjetja, slabost je nizka avtomatizacija proizvodnje. Možnost povezave z drugimi podjetji vidim kot priložnost, nekonkurenčnost zaradi zastaranja strojev pa predstavlja nevarnost. V tržni podstrukturi kot prednost smatram fleksibilno in hitro prilagajanje zahtevam kupcev, omejena možnost raziskave trga zaradi pomanjkanja strokovnega kadra je slabost in posledična nevarnost je slabša raziskava trga, kar pomeni tudi slabša konkurenčnost. Priložnost je lahko poizkus prodora na trge Zahodne Evrope. Visoka kakovost izdelkov in proizvodnja lastnega izdelka sta prednost in priložnost podstrukture proizvoda oz. storitve. Po drugi strani pa sta nizek delež in preširok proizvodni program slabost in nevarnost za omenjeno podstrukturo. Kadrovske podstrukture daje

prednost usklajen in motiviran delovni kolektiv, na žalost zaposlenih, pa je slaba možnost napredovanja. Zaradi mladega kolektiva obstaja priložnost velikega razvoja podjetja v prihodnosti, bojazen pa predstavlja odhod zaposlenih h konkurenci. Podjetje je dobro plačilno sposobno, potrebno pa bo zmanjšati koeficient obračanja terjatev iz poslovanja. Več bo potrebno vlagati v finančne naložbe, potrebno pa se bo izogibati poslovanja z nelikvidnimi podjetji. Prednost organizacijske podstrukture je dobro ime podjetja, slabo pa je določljiva organizacijska struktura, zaradi majhnosti podjetja. Dobro ime se mora razvijati kot konkurenčna prednost, težko pa bi v podjetju nadomestili odhod vodje proizvodnje iz podjetja. Raziskovalno-razvojna podstruktura je najšibkejši del podjetja. Potrebno bo začeti sodelovati z R&R institucijami, zanemarjanje razvoja in procesa izdelave novih izdelkov pa bo lahko kmalu postalo zelo nevarno za podjetje.

Cilj diplomske naloge je s pomočjo SWOT analize dosežen. Opreديل sem poslovanje podjetja VH storitve, d. o. o., spoznal sem konkurenčne prednosti podjetja in morebitne priložnosti za boljše poslovanje, opozoril sem na slabosti v podjetju in nevarnosti, ki grozijo iz zunanjega okolja podjetja. Dobra analiza podstruktur podjetja bo koristila tako meni kot podjetju, saj bom s svojim pridobljenim znanjem lahko aktivno sodeloval pri reševanju problemov in izboljšavi poslovanja podjetja.

SWOT analiza je le eden od možnih načinov celovite ocene poslovanja podjetja. Za natančnejši pogled na poslovanje podjetja je smiselno narediti še analizo na osnovi verige vrednosti ali portfeljsko analizo. Kljub temu pa sem s pomočjo SWOT analize kar dobro ocenil podjetje in menim, da bodo moje ugotovitve izhodišče za nadaljnje še boljše poslovanje podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Bernik, I et al. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Glas, M. (2003). *Podjetništvo 3: poslovna znanja za uspešno poslovanje: priročnik za učence*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
4. Hočevar, M. & Igličar, A. (1997). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
6. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N. & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Kotler, P. (1996). *Marketing Management-trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
8. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
9. Porter, M. E. (1998). *Competative Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
10. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Pučko, D. (1994). *Strateško planiranje*. Možina Stane, ur., Radovljica: Didakta.
12. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Treven, S. (1992). SWOT analiza. *Organizacija in kadri*, 25(9/10), 644-653.

16. *Podatki podjetja VH storitve, d. o. o.*. Najdeno maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.cncprocessing.com/>
17. *Obrtni register*. Najdeno maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/register.asp?IDpm=14>
18. *Poslovni načrt podjetja VH storitve, d. o. o.*. (2008). Lesce
19. VH storitve, d. o. o. (2007). *Poslovno poročilo podjetja VH storitve, d. o. o. za leto 2007*. Lesce: VH storitve, d. o. o.
20. VH storitve, d. o. o. (2008). *Poslovno poročilo podjetja VH storitve, d. o. o. za leto 2008*. Lesce: VH storitve, d. o. o.
21. VH storitve, d. o. o. (2009). *Poslovno poročilo podjetja VH storitve, d. o. o. za leto 2009*. Lesce: VH storitve, d. o. o.
22. VH storitve, d. o. o. (2009). *Letno poročilo podjetja VH storitve, d. o. o.* Lesce: VH storitve, d. o. o.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Podatki iz bilance stanja podjetja VH storitve, d. o. o. za leta 2007, 2008, 2009.....	1
Priloga 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja VH storitve, d. o. o. za leta 2007, 2008, 2009.....	2

Priloga 1: Podatki iz bilance stanja podjetja VH storitve, d. o. o. za leta 2007, 2008, 2009

POSTAVKA	LETO 2007	LETO 2008	LETO 2009
SREDSTVA	245.325	180.241	144.427
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	127.096	112.642	89.635
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	23.454	13.908	7.190
II. Opredmetena osnovna sredstva	103.642	98.734	82.445
III. Naložbene nepremičnine	0	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0
VI. Odložene terjatve za davek	0	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	117.879	67.599	54.792
I. Dolgoročna sredstva za prodajo	0	0	0
II. Zaloge	0	0	0
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	45	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	43.736	28.816	37.341
V. Denarna sredstva	74.143	38.738	17.451
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	350	0	0
ZUNAJBILANČNA SREDSTVA	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	245.325	180.241	144.427
A. KAPITAL	78.164	97.856	94.439
I. Vpoklicani kapital	8.763	8.763	8.763
II. Kapitalske rezerve	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	876	876	876
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0
V. Preneseni čisti poslovni izid	32.000	68.525	88.217
VI. Čisti dobiček poslovnega leta	36.525	19.692	0
VII. Čista izguba poslovnega leta	0	0	3.417
B. REZERVACIJE IN DOLG. PASIVNE ČAS. RAZMEJITVE	0	0	0
I. Rezervacije	0	0	0
II. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	70.613	52.171	33.736
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	70.613	52.171	33.736
III. Obveznosti za odloženi davek	0	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	96.548	30.214	16.252
I. Obv. vključene v skupine za odtujitev	0	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	96.548	30.214	16.252
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0
ZUNAJBILANČNE OBVEZNOSTI	0	0	0

Vir: VH storitve, d. o. o., podatki iz bilance stanja podjetja VH storitve, d. o. o. za leta 2007, 2008, 2009

Priloga 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja VH storitve, d. o. o. za leta 2007, 2008, 2009

POSTAVKA	LETO 2007	LETO 2008	LETO 2009
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	284.763	252.861	225.727
B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0	0
C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0	0
Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	0	0
D. SUBVENCije, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI	0	0	0
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	0	0	0
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	284.763	252.861	225.727
G. POSLOVNI ODHODKI	233.649	225.359	228.644
H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	51.114	27.502	0
I. IZGUBA IZ POSLOVANJA	0	0	2.917
J. FINANČNI PRIHODKI	77	505	55
K. FINANČNI ODHODKI	3.668	3.549	1.361
L. DRUGI PRIHODKI	0	99	806
M. DRUGI ODHODKI	0	0	0
N. CELOTNI DOBIČEK	47.523	24.557	0
O. CELOTNA IZGUBA	0	0	3.417
P. DAVEK IZ DOBIČKA	10.998	4.865	0
R. ODLOŽENI DAVKI	0		0
S. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	36.525	19.692	0
Š. ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	0	0	3.417

Vir: VH storitve, d. o. o., podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja VH storitve, d. o. o. za leta 2007, 2008, 2009