

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

IRIS KORENE

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MOŽNOSTI RASTI PODJETJA
STAR PREVAJALSKE STORITVE D.O.O.**

Ljubljana, avgust 2008

IRIS KORENE

IZJAVA

Študentka IRIS KORENE izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. PETRE DOŠENOVIC' BONČA, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.8.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU STAR D.O.O.	3
1.1 Analiza poslovanja.....	3
1.1.1 Analiza z vidika storitev in proizvodov	3
1.1.2 Analiza z vidika panoge in konkurence	5
1.1.3 Analiza z vidika organizacije in kadrov.....	7
1.1.4 Analiza z vidika poslovanja in poslovnih rezultatov	11
1.2 Opredelitev faze rasti podjetja STAR d.o.o.	16
1.3 Analiza PSPN.....	18
2 STRATEGIJE PODJETNIŠKE RASTI	20
2.1 Strategije podjetniške rasti.....	20
2.2 Izbor strategije rasti za podjetje STAR d.o.o.....	22
3 REALIZACIJA IZBRANE STRATEGIJE RASTI.....	22
3.1 Analiza učinkov izbrane strategije rasti z vidika storitev in proizvodov podjetja STAR d.o.o.....	23
3.2 Analiza učinkov izbrane strategije rasti z vidika panoge in konkurence.....	24
3.3 Analiza učinkov izbrane strategije rasti z vidika organizacije in kadrov	24
3.4 Analiza učinkov izbrane strategije z vidika poslovanja in poslovnih rezultatov	26
SKLEP	29
LITERATURA IN VIRI	31
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Količina prevedenih strani v letih 2003–2007</i>	5
<i>Tabela 2: Gibanje števila zaposlenih po letih 2000–2007</i>	9
<i>Tabela 3: Stroški dela, povprečna mesečna plača po letih 2000–2007 (v EUR)</i>	9
<i>Tabela 4: Dodana vrednost na zaposlenega po letih 2000–2007 (v EUR)</i>	10
<i>Tabela 5: Bilanca stanja podjetja STAR d.o.o. po letih 2003–2007 (v EUR)</i>	11
<i>Tabela 6: Izkaz uspeha podjetja STAR d.o.o. po letih 2003–2007 (v EUR)</i>	12
<i>Tabela 7: Napoved količine opravljenih storitev v številu prevedenih strani po letih 2008–2012</i>	23
<i>Tabela 8: Napoved stroškov dela po letih 2008–2012 (v EUR)</i>	25
<i>Tabela 9: Napoved bilance stanja za podjetje STAR d.o.o. po letih 2008–2012 (v EUR)</i>	27
<i>Tabela 10: Napoved izkaza uspeha za podjetje STAR d.o.o. po letih 2008 – 2012 (v EUR)</i> ..	28

UVOD

Predmet diplomskega dela je rast slovenskega podjetja STAR prevajalske storitve d.o.o. (v nadaljevanju STAR d.o.o.), ki že od nastanka leta 2000 utrjuje svoj položaj na trgu in ostaja med vodilnimi slovenskimi podjetji na področju prevajalskih storitev. Namen diplomskega dela pa je opredeliti in ovrednotiti možnosti za rast podjetja v prihodnje. Tako bomo na podlagi analize obstoječega stanja v podjetju ter faze rasti najprej opredelili prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti za podjetje, na podlagi česar bomo lahko v nadaljevanju opredelili tudi najustreznejšo strategijo rasti ter možnosti za realizacijo slednje. Pri tem si bomo pomagali s predstavitvijo podjetja in njegove dejavnosti, z analizo poslovanja na podlagi računovodskih in drugih podatkov ter internih virov podjetja ter s simulacijami poslovanja z upoštevanjem v nalogi opredeljenih možnosti rasti.

Po ekonomski teoriji je temeljni vzrok za to, da podjetniki svoja podjetja usmerijo v rast, maksimizacija profita. Brez profitnega motiva namreč ne bi bilo niti kapitalskega motiva, niti trga, niti konkurence in prav tako tudi ne podjetništva, zato je pri rasti podjetja profitni motiv temeljni motiv. Pogostokrat pa podjetja v rast silita tudi rast trga in konkurenca. Oba razloga sta upravičena in tesno povezana s profitnim motivom. Rast trga ustvarja nov prostor, ki omogoča tudi rast podjetja, in sicer, ne da bi izzvala konkurenco. Hkrati pa lahko rast trga povzroči, da podjetnik zaostane v rasti, prepusti trg konkurentom in izgubi tržni položaj, s tem pa tudi možnost ustvarjanja maksimalnega profita na trgu. Zato je rast trga po eni strani omejitev za rast podjetja, po drugi pa tudi obveznost za posamezno podjetje, da raste vsaj sorazmerno z rastjo trga (Tajnikar, 2006, str. 18, 20). Tudi trg prevajalskih storitev je rastoč trg in podjetjem, ki v njem nastopajo, predstavlja tako priložnost kot tudi obveznost za rast.

Prevajanje je tako staro, kot so stari jeziki, le da je bilo sprva, preden so ljudje iznašli pisavo, ustno in simultano. Pojmovanje prevajanja se je skupaj z metodami prevajanja spreminjalo od Hieronima (4. st.n.št., Dalmacija) naprej, velja pa splošna definicija, da je prevajanje prenašanje pomena in sporočil nekega besedila v drug jezik. Hieronim je kot velik učenjak, prevajalec in poliglot s svojim deli (prevod biblije – *Vulgata*) globoko vplival na zgodnji srednji vek in že takrat poudaril, da ne prevaja od besede do besede, ampak da prenaša pomen. Danes je vedno več takih, ki verjamejo, da lahko prevajalce nadomesti stroj, a strojno prevajanje je rutinsko prevajanje, ki ne zmore prenesti niti najobičajnejših jezikovnih odtenkov v jezik, v katerega prevaja, oziroma ne more le-teh ustrezno prepoznati v jeziku, iz katerega prevaja (Šetinc, 2000). Prevajanje bo torej v času globalizacije ohranilo pomembno vlogo v mednarodnem sodelovanju in poslovanju. Drugi razlog za veliko poslovno priložnost na tem področju pa je tudi vstop Slovenije v EU, s katerim so sodelovanja na različnih ravneh postala mnogo lažja, pogoji gospodarskega povezovanja boljši, krepi pa se tudi pomen slovenskega jezika. Povpraševanje po prevodih v slovenski jezik se je že povečalo in se bo še povečevalo z vstopanjem novih držav v

Evropsko unijo. Navedeno je tudi podjetju STAR d.o.o. omogočilo, da je od ustanovitve leta 2000 naprej raslo.

Podjetje STAR d.o.o. deluje v sklopu mednarodne skupine s sedeminštiridesetimi podjetji na vseh celinah. Ker je večina njegovih strank iz Evropske unije, mora od samega nastanka skrbeti za odličnost in zagotavljati visoko kakovost storitev. Podjetje se ukvarja predvsem s prevajanjem strokovne literature s področja avtomobilske industrije in drugih gospodarskih dejavnosti. Med večjimi strankami, s katerimi posluje STAR d.o.o., so tako mnoga avtomobilska podjetja, kot so Citroen, Peugeot, Volvo, BMW, Honda, Yamaha, Mercedes Evobus, VW, Nissan, MAN, SEW. Poleg njih pa so njegove večje stranke tudi podjetja drugih dejavnosti, npr. Lidl, Takko, Leclerc, Lek, Johnson&Johnson, Titan, Bosch, Hilti, Makita, HP, Minolta, Motoman Robotec, Palmers, Putzmeister, Schiendler, Claas, Kverneland, Prensas Schuler, Actemium, Krauss Maffei, Heidelberger ter različne evropske inštitucije, kot sta Svet Evrope in Centralna evropska banka. Iz seznama rednih strank podjetja lahko torej ugotovimo, da večina strank prihaja s tujih trgov, kar je tudi razlog za visok delež izvoza, ki skozi vsa leta poslovanja dosega od 70 do 90 odstotkov. Podjetje je zlasti v prvih petih letih zaznamovala hitra rast poslovanja. Tako je stopnja rasti po prvem letu poslovanja znašala 42 odstotkov, drugem 44, največjo stopnjo rasti je doseglo leta 2005, ko je slednja znašala kar 68 odstotkov, v letih 2006–2007 pa se je ustalila pri 8 odstotkih. V letu 2008 lahko pričakujemo precejšen upad poslovnih prihodov, saj je podjetje v oktobru leta 2007 izgubilo večji del poslovnih prihodkov, ki jih je dotlej ustvarjalo s storitvami za dolgoletno največjo stranko, Renault. Slednje lahko za podjetje predstavlja veliko nevarnost, saj je Renault v posameznih poslovnih letih predstavljal polovico ali celo več kot polovico vseh prihodkov iz poslovanja podjetja (razgovor z direktorico podjetja, go. Ireno Korene). Podjetje je torej v obdobju, ko v rasti stagnira, zato je nujno potreben načrt aktivne rasti, sicer podjetje s svojimi obstoječimi posli ne bo več uspelo pokrivati visokih stroškov dela, ki predstavljajo največji del stroškov.

V prvem delu diplomskega dela bomo analizirali dosedanje oziroma obstoječe stanje v podjetju, in sicer z vidika proizvodov in storitev, z vidika trga in konkurence, z vidika organizacije in kadrov ter z vidika poslovanja. V sklopu analize obstoječega stanja v podjetju bomo z vidika posameznih modelov rasti opredelili tudi fazo rasti, v kateri se podjetje trenutno nahaja, z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju analiza PSPN, angl. SWOT) pa bomo opredelili prednosti in slabosti podjetja, ki izhajajo iz njegovega notranjega okolja, ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz njegovega zunanjega okolja. V drugem poglavju bomo na podlagi predhodnih analiz in obravnave različnih možnih strategij rasti izbrali najprimernejšo strategijo rasti za analizirano podjetje, na koncu pa sledi še poglavje o realizaciji izbrane strategije z vidikov, po katerih smo analizirali dosedanje oziroma obstoječe stanje v podjetju.

1 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU STAR D.O.O.

Obstoječe stanje v podjetju bomo v prvem podpoglavju analizirali s štirih vidikov, to je z vidika storitev in proizvodov, z vidika panoge in konkurence, z vidika organizacije in kadrov ter z vidika poslovanja in poslovnih rezultatov. V drugem podpoglavju bomo opredelili fazo rasti, v kateri se nahaja obravnavano podjetje, v tretjem podpoglavju pa sledi analiza PSPN.

1.1 Analiza poslovanja

1.1.1 Analiza z vidika storitev in proizvodov

STAR d.o.o. je del mednarodne skupine STAR. Zagotavlja *prevode* visoke kakovosti na številnih strokovnih področjih, kot so avtomobilska industrija, mehanika, fina mehanika in tehnologija, medicinska tehnologija, farmacija, kemija idr. Podjetje prevaja *tehnično dokumentacijo* za različne aplikacije na področjih, kot so proizvodnja, montaža, popravila, servisiranje in navodila za diagnostiko, katalogi nadomestnih delov, opisi izdelkov, priročniki za izobraževanje in navodila za uporabo (Storitve podjetja, 2008). Prevajalske storitve podjetju predstavljajo glavni vir prihodka. Kar 99 odstotkov poslovnih prihodkov podjetje ustvari z zagotavljanjem prevodov, manj kot odstotek poslovnih prihodkov pa jim prinese prodaja licence za program Transit v Sloveniji (razgovor z direktorico podjetja). Poleg prevajalskih storitev skupina STAR namreč razvija tudi programsko opremo, tako za lastno uporabo kot tudi za prodajo. Lastna programska oprema podjetju STAR d.o.o. namreč omogoča izvajanje visoko kakovostnih storitev.

Glavna storitev podjetja je torej prevajanje. V večini gre za prevode strokovne literature na področju avtomobilske industrije in drugih sorodnih panog. Podjetje posluje na medorganizacijskem trgu, kjer je število strank manjše, obseg poslovanja pa bistveno večji kot na običajnem trgu. Vsaka stranka podjetju torej predstavlja nek delež v poslovnih prihodkih, ki ni zanemarljiv, sodelovanje z večino strank je celo ključen dejavnik preživetja podjetja. Iz tega sledi, da je za podjetje izrednega pomena obdržati redne stranke. Večje stranke, s katerimi podjetje posluje, so tako številna avtomobilska podjetja, kot so Citroen, Peugeot, Volvo, BMW, Honda, Yamaha, Mercedes Evobus, VW, Nissan, MAN, poleg teh pa so njegove stranke tudi podjetja, ki delujejo na povsem drugih področjih. To so npr. Lidl, Leclerc, Lek, HP, Titan, Johnson&Johnson, Bosch, Makita, Minolta, Motoman Robotec, Palmers, Putzmeister, Schiendler itd. Na domačem trgu je njegova največja stranka CITROEN SLO, ki predstavlja kar 70 odstotkov prodaje podjetja na slovenskem trgu. Ostalih 30 odstotkov si v podobnih razmerjih delijo preostale slovenske stranke. Iz seznama rednih strank podjetja lahko ugotovimo, da večina strank prihaja s tujih trgov, kar je tudi razlog za visok delež izvoza, ki se vsa leta poslovanja giba nekje med 70 in 90 odstotki. Gre za izvoz v države EU in za posle, s katerimi je povezana skupina STAR. 40 odstotkov celotnega izvoza predstavlja nemški trg, Švica 20 odstotkov in

Švedska 20 odstotkov, preostalih 20 odstotkov pa predstavljajo manjši posli v ostalih državah EU (razgovor z direktorico podjetja).

Na osnovi usmeritve podjetja v omenjene panoge lahko ugotovimo, da je trenutna strategija podjetja predvsem specializacija. Specializirani so torej za prevode na področju avtomobilske industrije in sorodnih panog, kar jim daje možnost postavitve visoke cene v zameno za kakovostno storitev. Cena prevedene strani je tako v povprečju znašala 23 evrov. Sicer se cene pri konkurentih gibajo nekje med 19 in 23 evri na prevedeno stran, vendar vodilni konkurenti za prevedeno stran prav tako v skladu s poslanstvom izvajanja kakovostnih storitev računajo okoli 23 evrov. V primerih, ko gre za manjši in zelo zahteven prevod, se cena na prevedeno stran lahko dvigne tudi do 25, največ 27 evrov (razgovor z direktorico podjetja).

Izvajanje visoko kakovostnih storitev, posledično pa tudi konkurenčno prednost ter postavitev visoke cene podjetju STAR d.o.o. omogočajo rešitve skupine STAR. Programska oprema, ki jo razvija skupina STAR, zajema naslednje izdelke s področja jezikovne tehnologije. *Transit* (program za prevajalce) je program, v katerem prevajalci prevajajo ter urejajo korpusse prevodov in terminološke zbirke. *TermStar*, program za urejanje terminologije, skrbi za to, da se izbrani slovarji in terminološke zbirke istočasno naložijo in prikažejo na zaslonu v obliki enotnega slovarja, ki na ta način nudi optimalno pomoč pri iskanju ustrezne terminologije. *WebTerm* omogoča uporabo in posodabljanje terminoloških zbirk na globalni ravni, spremembe v terminoloških zbirkah so tako v trenutku na voljo kjerkoli na svetu. *FormatChecker* – orodje za preverjanje oblike in slogovnih napak – pa poišče in analizira napake ter predlaga popravke v izvornih datotekah nekaterih najpogostejših oblik (Word, FramMaker). Na osnovi potreb strank pa v skupini STAR konfigurirajo in nameščajo tudi prilagojeno programsko opremo po naročilu: *StarJames*, *SPIDER* in *GRIPS*. *StarJames* je program, ki standardizira, poenostavi in avtomatizira vodenje projektov. Ključne prednosti, ki jih prinaša ta program, so prihranek pri času in stroških, izboljšanje kakovosti, prilagodljivost, vmesniki (vmesniški moduli za povezovanje delovnega procesa z obstoječimi sistemi) in enoten vir. *SPIDER* avtomatizira objave, *GRIPS* pa je sistem za načrtovanje in vodenje prevajalskih projektov, ki podpira celotno obdelavo informacij in hkrati lajša tudi njihovo uporabo. Podvajanje informacij je tako stvar preteklosti, olajšana je izmenjava podatkov (s tem tudi skupinsko delo in izmenjava podatkov med skupinami oz. delovnimi timi). Ta sistem torej omogoča večjo kakovost in ponovno uporabnost podatkov. Prevajalci uporabljajo tudi program *MindReader*. Medtem ko vnašajo besedilo, referenčno okno programa *MindReader* prikaže predhodno napisane in torej ustaljene besede, besedne zveze in stavke iz referenčnega gradiva v izvornem jeziku. Podjetje s programom *i-Know* ponuja tudi sodobno obliko učenja, to je t.i. »e-učenje«, »e-usposabljanje«. *i-Know* omogoča vodeno izvajanje kompleksnih izobraževalnih programov, individualnih izobraževalnih paketov ali modulov prek svetovnega spleta (Izdelki podjetja, 2008).

V Tabeli 1 si pogledjmo količino opravljenih storitev po letih 2003–2007. Za enoto opravljenih storitev bomo vzeli prevedeno stran. Cena prevedene strani je vsa leta v povprečju znašala 23 evrov. Število strani smo tako dobili z deljenjem poslovnih prihodkov s ceno prevedene strani. V spodnji tabeli torej prikazujemo, koliko strani je podjetje prevedlo v posameznem letu.

Tabela 1: Količina prevedenih strani v letih 2003–2007

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
Količina prevedenih strani (Rast glede na leto prej)	18.133	23.116 (+28%)	38.824 (+68%)	42.058 (+8%)	45.240 (+8%)

Vir: Lasten izračun, 2008

Podjetje je, kot lahko vidimo, vsako leto povečalo količino opravljenih storitev. Leta 2003 je bilo prevedenih 18.133 strani, leta 2004 so prevedli za 28 odstotkov več strani, leta 2005 je rast količine prevedenih strani glede na predhodno leto znašala kar 68 odstotkov. Zadnji dve leti se je rast količine opravljenih storitev ustavila pri 8 odstotkih. V podjetju so tako leta 2007 prevedli 45.240 strani.

1.1.2 Analiza z vidika panoge in konkurence

Po uskladitvi slovenske klasifikacije dejavnosti z revizijo evropske klasifikacije dejavnosti, to je od 1. januarja 2008 naprej, ima dejavnost »prevajanje in tolmačenje« oznako M 74.300. Tako po novem dejavnost prevajanje in tolmačenje spada v skupino strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti oziroma natančneje v skupino drugih strokovnih in tehničnih dejavnosti (Statistični urad Republike Slovenije, 2008). Pod to dejavnostjo je registriranih 84 podjetij, med katerimi so največja Iolar d.o.o., A3 d.o.o., Amidas d.o.o. in STAR d.o.o (Analiza prevajalske dejavnosti, 2008).

Podjetje STAR d.o.o. je bilo med slovenskimi podjetji s prevajalsko dejavnostjo prejšnja leta na tretjem mestu, v letu 2007 pa se je med prve tri iz ozadja prebilo podjetje A3 d.o.o., ki pa ne opravlja le prevajalskih storitev, temveč posluje tudi z nepremičninami. Po podatkih lanskega leta je na prvem mestu še vedno Iolar z 1,9 mio evrov poslovnih prihodkov, sledita mu A3 in Amidas, na četrtem mestu pa je STAR z 1 mio evrov poslovnih prihodkov (Bilance podjetij, 2008).

Iolar d.o.o. je (po poslovnih prihodkih) trenutno največji konkurent podjetju STAR d.o.o. in zaseda prvo mesto med slovenskimi prevajalskimi podjetji z 1,9 mio evrov poslovnih prihodkov v letu 2007, v podjetju pa je trenutno zaposlenih kar 17 oseb, kar je največ med omenjenimi konkurenti pa tudi nasploh v tovrstni dejavnosti pri nas. S poslovanjem je pričelo leta 1998, leta 2006 pa je postalo podružnica podjetja SDL International. Podjetje je tako pooblaščen prodajalec programske opreme slednjega podjetja, ki mu nudi tudi orodja za računalniško podprto

prevajanje (Opis podjetja, 2008). Ključno prednost si je podjetje zgradilo z velikimi in priznanimi strankami, kot so Microsoft, Lotus, Compaq in HP (Reference podjetja, 2008).

Podjetje *A3 d.o.o.* je bilo po uspehu poslovanja ves čas za podjetji Iolar, Amidas in STAR, a mu je v zadnjem letu z dodatnimi nepremičninskimi posli uspelo priti do rezultatov, ki so podjetju prinesli novo konkurenčno prednost in tudi drugo mesto med konkurenti. Tako je podjetje po obsegu poslovnih prihodkov v letu 2007, ki znašajo skoraj 1,7 mio evrov, takoj za podjetjem Iolar d.o.o. Podjetje pa je celo vodilno, če gledamo čisti dobiček v letu 2007, ki znaša kar 307.324 evrov. Dejstvo je, da podjetje izvede velik obseg poslov, a le s štirimi redno zaposlenimi, kar pomeni veliko nižje stroške plač v primerjavi z ostalo konkurenco. Stalne stranke podjetja, ki jih je podjetje verjetno pridobilo prek vladnih razpisov, so npr. Služba vlade RS za evropske zadeve, GZS, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Ministrstvo za notranje zadeve, Ministrstvo za zdravje idr. (Stranke podjetja, 2008).

Amidas d.o.o. posluje že od leta 1991 in je z 1,5 mio evrov poslovnih prihodkov v letu 2007 na tretjem mestu med slovenskimi prevajalskimi podjetji. To podjetje je specializirano za več področij, to so npr. avtomobilizem, bančništvo, evropsko pravo, farmacija, finance, gradbeništvo, informatika, kozmetična industrija, marketing, medicina, mobilna tehnologija, politika, pravo, šolstvo, tehnika, telekomunikacije, turizem, umetnost in znanost. Odlikujeta jih predvsem izkušnost in dolga tradicija na tem poslovnem področju (Področja podjetja, 2008).

Ključne podatke podjetij Iolar d.o.o., Amidas d.o.o. in obravnavanega podjetja STAR d.o.o. povzemamo v Prilogi 1, kjer lahko vidimo, da Iolar d.o.o. ustvari največ prihodka in zaposluje največje število ljudi, Amidas d.o.o. pa zaposluje podobno število ljudi kot STAR d.o.o. in je tudi nasploh po uspehu poslovanja nekje najbolj primerljivo s podjetjem STAR d.o.o. Podjetja A3 d.o.o. na tem mestu ne bomo primerjali z ostalimi podjetji, ker se poleg prevajalskih ukvarja tudi z nepremičninskimi storitvami, podatek o tem, kolikšen delež v poslovnih prihodkih predstavljajo prevodi, pa ni javno dostopen.

Največje stroške dela ima Iolar d.o.o., ki je v letu 2007 za plače namenilo kar 631.118 evrov, sledi pa mu STAR d.o.o. s 419.301 evri stroškov dela, kar pomeni, da ima obravnavano podjetje za svojo velikost visoke stroške dela. Če za vsa tri podjetja izračunamo stroške dela na zaposlenega, lahko ugotovimo, da ima STAR d.o.o. celo najvišje stroške dela, ki na zaposlenega znašajo kar 46.589 evrov. Iolar d.o.o. ima 37.125, Amidas d.o.o. pa s 30.865 evrov stroškov dela na zaposlenega. Podjetje STAR d.o.o. zaostaja za obema konkurentoma ne samo po obsegu poslovnih prihodkov in obsegu čistega dobička, ampak tudi po rasti obeh postavk v letu 2007.

Konkurenco lahko analiziramo tudi s pomočjo mer koncentracije. Vzeli smo mero koncentracije K4, to je razmerje med seštevkom čistih prihodkov od prodaje največjih štirih podjetij (6.167.378 evrov) in prihodki od prodaje celotne panoge (14.046.415 evrov), v dejavnosti

prevajanja in tolmačenja znaša 43,9 odstotka, kar ni majhna pa tudi ne zelo velika mera koncentracije (Cabral, 2000, str. 151–156). Konkurenca je močna, ovire za vstop novih konkurentov pa velike. Podjetje STAR d.o.o. v panogi zaseda tržni delež v velikosti 7,4 odstotke., pri čemer smo izračunali razmerje med čistimi prihodki od prodaje slednjega podjetja (1.040.514 evrov) in celotnimi prihodki panoge (Burgess, 1989, str. 75–97). Panoga prevajalskih storitev je pri nas v fazi rasti, saj se povpraševanje po teh storitvah s povezovanjem evropskih držav povečuje. Tako povprečna letna rast čistih prihodkov od prodaje v panogi prevajalskih storitev pri nas znaša 33,78 odstotkov. V letu 2006 so se prihodki od prodaje povečali za 43 odstotkov, leta 2007 pa za 24,6 odstotkov (Analiza prevajalske dejavnosti, 2008).

Poleg konkurence med obstoječimi podjetji v panogi je po Porterju (1979, str. 141) treba upoštevati še druge dejavnike oziroma sile konkurenčnosti, kot so nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnost substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev.

Nevarnost vstopa novih konkurentov je v panogi prevajalskih storitev srednja oz. nizka, saj so v tej panogi prisotne vstopne ovire. Podjetja, ki delujejo na trgu, pokrivajo vse najbolj dobičkonosne panoge, ki povprašujejo po prevajalskih storitvah, zato je prostor za nove konkurente v prevajalski dejavnosti omejen. Poleg tega bi imeli novi konkurenti v primerjavi z obstoječimi višje stroške in bi bili posledično tudi manj konkurenčni. Obstoječi konkurenti imajo prednost pred novimi tudi z vidika vložka v tehnologijo in znanje. Podjetje STAR d.o.o. ima prednost pred novimi konkurenti, ker deluje v okviru skupine STAR, ki mu zagotavlja najnovejše in zanj tudi najcenejše tehnološke rešitve na področju prevajanja. Nevarnost substitutov v panogi je nizka, saj stroji ne morejo prevajati tako kot človek in bo človek pri tej dejavnosti še naprej ključnega pomena. Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev do podjetja STAR d.o.o. se, kot bomo lahko videli v sklopu analize poslovnih rezultatov, z vidika gibanja števila dni vezave terjatev do kupcev in dni vezave obveznosti do dobaviteljev zmanjšujeta. Število dni vezave terjatev do kupcev se namreč znižuje, število dni odplačevanja obveznosti do dobaviteljev pa se zvišuje. To je le eden od indikatorjev pogajalske moči dobaviteljev oziroma kupcev. Pokazatelj nizke pogajalske moči kupcev in dobaviteljev je pri podjetju STAR d.o.o. tudi stalna struktura dobaviteljev in kupcev. Večina dobaviteljev in kupcev s podjetjem sodeluje že od začetka njegovega poslovanja in mu zaradi dobrega sodelovanja in kakovostnih storitev ostaja zvesta. Odhod stranke Renault pa ni krivda podjetja STAR d.o.o., saj je slednje podjetje prekinilo sodelovanje s celotno skupino STAR, in sicer z namenom pridobitve cenejšega ponudnika prevajalskih storitev.

1.1.3 Analiza z vidika organizacije in kadrov

Organizacijska struktura podjetja STAR d.o.o. je z vidika zaposlenih dokaj enotna. Vsi zaposleni, skupaj podjetje trenutno zaposluje 9 oseb, imajo visoko stopnjo izobrazbe. Vsi so

prevajalci, večina z lingvistično visoko izobrazbo. Eden od zaposlenih ima tudi tehnično izobrazbo, direktorica pa je po lingvističnem študiju pridobila tudi ekonomsko izobrazbo in na tem področju zaključuje magistrski študij. Vsi zaposleni so med seboj enakovredni in imajo poleg vloge prevajalcev tudi vlogo mentorjev na področjih, ki jih obvladujejo bolje od ostalih kolegov. Štirje od prevajalcev skrbijo za stike s strankami, za katere tudi vodijo projekte. Preprosta (sploščena) organizacijska struktura podjetja, ki je prikazana v Prilogi 2, ima tako tudi neke značilnosti matrične organizacijske strukture (razgovor z direktorico podjetja).

Matrična organizacijska struktura hkrati kombinira funkcijski in divizijski kontrolni razpon ter omogoča širjenje horizontalnih povezav in informacij. Edinstvena lastnost te organizacijske strukture je dvojno vodenje. Medtem ko vertikalna struktura podaja tradicionalni kontrolni nadzor nad poslovnimi funkcijami, podaja horizontalna struktura koordinacijo vzdolž oddelkov, v našem primeru timov (Dimovski, 2003, str. 138). Prav iz slednjega razloga bi bila matrična organizacijska struktura za podjetje STAR d.o.o. v prihodnje primernejša.

Za prevajanje strokovnih besedil morajo prevajalci poleg maternega jezika odlično znati tudi tuje jezike. Poleg tega morajo temeljito (s)poznati in razumeti tudi različna strokovna področja. Med delom skrbijo za vnos nove terminologije v interne terminološke zbirke, ki so vsem na voljo v mrežni aplikaciji. Dobro morajo torej poznati tudi delo z računalnikom. Člani skupine se med seboj usklajujejo pri razporejanju naročenih prevodov, tako da posamezno delo prevzame tisti, ki je zanj najbolj usposobljen. Pri tem ima posebno vlogo vodja projektov, ki skrbi za posamezno stranko in stalno spremlja potek projektov pri ostalih sodelavcih. Vsak član skupine prav tako v skladu s svojimi izkušnjami in znanjem po potrebi prevzame vlogo mentorja in pomaga pri uvajanju novih članov začetnikov. Za opravljanje dela prevajalca je potrebna visoka izobrazba jezikovne smeri oziroma prevajalstva ali druga visoka izobrazba z odličnim znanjem jezikov (interni viri podjetja). Delo posameznega zaposlenega vedno spremlja izkušen član skupine, redno ali občasno oziroma po potrebi pa tudi stranke in direktorica. Direktorica podjetja ima tudi največ strokovnega znanja o prevajalskem poklicu, zato pogosto nudi pomoč vsem zaposlenim v podjetju. V prvih letih je tudi sama opravljala delo prevajalke, v zadnjih letih pa vse bolj delegira naloge vodjem projektov oziroma ostalim zaposlenim, sama pa sprejema le strateško pomembnejše odločitve in se posveča predvsem iskanju novih strank in novih priložnosti ter reševanju zahtevnejših situacij (razgovor z direktorico podjetja).

Iz Tabele 2 lahko razberemo, da se je število zaposlenih skozi leta povečevalo. Gre za povprečno stanje števila zaposlenih skozi vse leto glede na delovne ure. Na začetku poslovanja so bile v podjetju zaposlene le 3 osebe, stalna rast poslovanja pa je neprestano zahtevala povečevanje števila zaposlenih, tako da je bilo v letih 2005–2006 v podjetju zaposlenih že 11 oseb. Zaradi ukinitve nekaterih poslov z največjo stranko pa je v letu 2007 sledil upad števila zaposlenih na 9 oseb.

Tabela 2: Gibanje števila zaposlenih po letih 2000–2007

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Število zaposlenih	3	6	5	7	9	11	11	9

Vir: Bilance podjetja,, 2008

Zaradi povečanja števila zaposlenih je podjetje svojo dejavnost kar dvakrat preselilo v večje in udobnejše prostore, saj je dobro delovno okolje pri delu, ki je psihofizično precej naporno, ključnega pomena za uspešnost zaposlenih (razgovor z direktorico podjetja).

Če izključimo prva tri leta poslovanja, podjetje izplačuje kar precej večje bruto plače od družb primerljive velikosti, ki delujejo v poslovnih dejavnostih. V Tabeli 3 lahko vidimo, da se stroški dela, hkrati tudi povprečna mesečna bruto plača, iz leta v leto z rastjo podjetja povečujejo. Podjetje je na začetku, natančneje prvo in drugo leto poslovanja, varčevalo pri izplačevanju mesečnih plač, predvsem na račun podjetnice lastnice podjetja. Tako je povprečna mesečna plača prvo leto znašala 619 evrov (povprečje družb v isti dejavnosti je bilo 634 evrov), podjetje je za plače namenilo skupaj 20.430 evrov, leta 2001 pa se je vrednost povprečne plače zaradi intenzivnega vlaganja v nadaljnji razvoj dejavnosti še zmanjšala na samo 465 evrov, kar je veliko manj od povprečja podjetij v poslovni dejavnosti, ki je znašalo 795 evrov.

Tabela 3: Stroški dela, povprečna mesečna plača po letih 2000–2007 (v EUR)

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Stroški dela v STAR d.o.o.	20.430	33.440	45.729	81.203	143.604	157.136	337.106	419.301
Povprečna mes. plača/zaposlenega (Rast glede na leto prej v STAR d.o.o.)	619	465 (-25%)	747 (+61%)	959 (+28%)	1.331 (+39%)	1.190 (-11%)	2.608 (+119%)	3.881 (+49%)
Povprečje v isti dejavnosti (Rast glede na leto prej)	634	795 (+25%)	782 (-2%)	842 (+4%)	1.104 (+16%)	1.117 (+13%)	1.228 (-13%)	1.394 (+11%)

Vir: Bilance podjetja,, Analiza prevajalske dejavnosti, 2008

Že v tretjem letu lahko opazimo izboljšanje, od leta 2003 naprej pa vrednost mesečne plače na zaposlenega vsako leto presega povprečje družb v isti dejavnosti. Negativno rast lahko zasledimo v letu 2005, ko se je povprečna mesečna plača zmanjšala za 11 odstotkov, največjo pozitivno rast, to je 119-odstotno rast povprečne mesečne bruto plače glede na predhodno leto pa lahko zasledimo v letu 2006, ko povprečna mesečna bruto plača znaša že 2.608 evrov. V letu 2007 pa se je njena vrednost povečala še za 49 odstotkov in tako je povprečna plača znašala kar 3.881 evrov, kar je več kot 2,7-kratnik povprečja družb v istem letu, ki je znašalo 1.394 evrov (Bilance podjetij, Analiza prevajalske dejavnosti, 2008). Leto 2007 je bilo namreč tik pred upadom obsega dela zaradi izgube največje stranke izjemno naporno. V podjetju so se trudili iskati nove

alternative in se tudi uspeli dogovoriti za obsežen posel z višjo ceno. Zaposleni so bili tako na osnovi sistema vrednotenja in nagrajevanja po uspešnosti upravičeni do izjemnih mesečnih stimulacij skozi vse leto, prav tako pa tudi do 13. plače in drugih oblik stimulacij, kar je tudi razlog za velike stroške plač. (razgovor z direktorico podjetja).

Izjemno pomemben kazalnik za merjenje uspešnosti obravnavanega podjetja, kjer so zaradi storitvene dejavnosti ključni dejavnik uspeha njegovi zaposleni, je dodana vrednost na zaposlenega. Iz Tabele 4 je razvidno, da tudi dodana vrednost na zaposlenega raste, kar pomeni, da so z rastjo podjetja tudi zaposleni izjemno uspešni tako z vidika napredovanja v znanju kot tudi z vidika učinkovitosti. Kazalnik nam pove, koliko dodane vrednosti je v poslovnem letu ustvaril posamezen zaposlenec, izračunamo pa ga tako, da novoustvarjeno vrednost, ki jo je družba proizvedla v enem letu, delimo s številom zaposlenih. Pri tem dodano vrednost izračunamo tako, da od poslovnih prihodkov (kosmatega donosa iz poslovanja) odštejemo stroške blaga in materiala, stroške storitev in druge poslovne odhodke (Bilance podjetja, 2008).

Tabela 4: Dodana vrednost na zaposlenega po letih 2000–2007 (v EUR)

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Dodana vrednost na zap. v STAR d.o.o.	27.039	13.821	24.016	30.318	36.764	35.868	46.975	66.738
(Rast glede na leto prej v STAR d.o.o.)		(-49%)	(+74%)	(+26%)	(+21%)	(-2%)	(+31%)	(+42%)
Povprečje družb v isti dejavnosti	16.713	15.961	16.728	16.803	19.108	20.958	20.515	22.217

Vir: Bilance podjetja, 2008

Iz tabele je razvidno, da je prvo leto dodana vrednost na zaposlenega znašala 27.039 evrov, drugo leto je padla na 13.821 evrov, od tretjega leta naprej pa je vrednost tega kazalnika z izjemo leta 2005 naraščala. Lansko leto je dodana vrednost na zaposlenega znašala 66.738 evrov, kar predstavlja 42-odstotno rast glede na leto 2006. Če to vrednost primerjamo s prvim poslovnim letom, lahko vidimo, da se je dodana vrednost na zaposlenega v vseh teh letih povečala za 1,5-krat. Z izjemo leta 2001 podjetje STAR d.o.o. dosega višjo dodano vrednost na zaposlenega od povprečja družb v isti dejavnosti (Bilance podjetja, 2008).

Tudi *produktivnost dela* (Priloga 4) se iz leta v leto povečuje. Leta 2003 je tako zaposlena oseba v podjetju v povprečju prevedla 2.590 strani, leta 2005 skoraj tisoč več, to je 3.529 strani, leta 2007 pa je povprečje prevedenih strani na zaposlenega znašalo že 5.027 strani, kar je skoraj enkrat več kot leta 2003.

1.1.4 Analiza z vidika poslovanja in poslovnih rezultatov

Bilanco stanja (Tabela 5), izkaz uspeha (Tabela 6) in kazalnike (Priloga 4), ki jih obravnavamo na koncu tega poglavja, smo pridobili s pomočjo delovnih bilanc. Podatke smo pridobili v osnovnih bilancah podjetja STAR d.o.o. in jih vnesli v delovne bilance, kjer smo nato izračunali tudi kazalnike. Zajeli smo obdobje poslovanja od leta 2003 do leta 2007.

V bilanci stanja (Tabela 5) se je delež osnovnih sredstev v aktivih iz leta v leto zmanjševal, medtem ko se je delež denarnih sredstev povečeval. Podjetje je torej večino sredstev zadrževalo v denarju. Osnovna sredstva kot osnovo upoštevamo tudi pri izračunu *izkoriščanja zmogljivosti*. Če vzamemo razmerje med poslovnimi prihodki in osnovnimi sredstvi, se izkoriščanje zmogljivosti vsa leta povečuje. Tako je imelo leta 2004 izkoriščanje zmogljivosti vrednost 32,4, v letu 2005 se je vrednost kazalnika povečala na 69,25, v letu 2006 na 119,16, v letu 2007 pa je kazalnik izkoriščanja zmogljivosti dosegel vrednost 159,7. Podobno se od leta 2003 do leta 2006 povečuje tudi izkoriščanje zmogljivosti, če vzamemo razmerje med količino opravljenih storitev (količino prevedenih strani) in osnovnimi sredstvi. Vrednost tega kazalnika je leta 2003 znašala 0,98, leta 2006 pa 8,76. V letu 2007 pa vrednost tega kazalnika kaže na padec izkoriščanja zmogljivosti, in sicer na 5,50. Terjatve do kupcev so imele največji delež v aktivih leta 2004, ko so predstavljale kar 67 odstotkov vseh sredstev.

Tabela 5: Bilanca stanja podjetja STAR d.o.o. po letih 2003–2007 (v EUR)

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
Bilanca stanja					
<i>Aktiva skupaj</i>	99.700,00	137.043,00	245.439,00	248.794,00	304.422,00
Osnovna sredstva	18.488	14.357	11.433	4.803	8.231
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	29.473	85.263
Zaloge	0	0	0	0	0
Denarna sredstva	25.341	30.720	140.227	182.620	114.937
Terjatve do kupcev	55.816	91.966	93.779	31.898	95.991
Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
Aktivne časovne razmejitev	55	0	0	0	0
<i>Pasiva skupaj</i>	99.700,00	137.043,00	245.439,00	248.794,00	304.422,00
Trajni kapital	41.810	63.289	80.522	107.328	117.743
Dolgoročne finančne obveznosti	17.855	17.627	0	0	0
Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	0	0
Obveznosti iz poslovanja	0	0	0	0	0
Obveznosti do dobaviteljev	40.035	56.127	164.917	141.466	186.679
Pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0

Vir: Bilance podjetja, lasten izračun, 2008

Če pogledamo pasivno stran bilance stanja, lahko vidimo, da se trajni kapital z leti ne spreminja bistveno, delež obveznosti do dobaviteljev v pasivi pa se povečuje. Podjetje je imelo nekaj dolga le v prvih letih poslovanja, ko je delež dolga v pasivi predstavljal 18 oziroma 13 odstotkov, sicer pa lahko vidimo, da se podjetje ne zadolžuje.

Če pogledamo izkaz uspeha (Tabela 6), lahko vidimo, da je delež poslovnih prihodkov v vseh prihodkih skoraj 100-odstoten. Izjema je leto 2005, ko dva odstotka prihodkov predstavljajo finančni prihodki. Iz Priloge 3 lahko razberemo, kako je podjetje raslo z vidika ustvarjenih poslovnih prihodkov. Vidimo lahko, da so se poslovni prihodki v podjetju v analiziranem obdobju 2003–2007 vsako leto povečali in dosegali tudi visoko stopnjo rasti, in sicer najmanj 28-odstotno v letu 2004 in največ 68-odstotno v letu 2005. Leta 2003 so tako poslovni prihodki znašali 417.060 evrov, v letu 2007, ko se je rast umirila in se ustavila pri 8 odstotkih, pa so poslovni prihodki znašali 1.040.514 evrov. Rast poslovnih prihodkov je torej v zadnjih dveh letih nižja. Razlog je izguba stranke Renault. *Prihodek na pragu rentabilnosti* je bil najmanjši leta 2003, ko je znašal 199.889 evrov, z rastjo poslovanja pa se je vrednost tega kazalnika povečevala. V letu 2007 je prihodek na pragu rentabilnosti znašal 467.876 evrov, kar je 122 odstotkov več kot leta 2006. Tako so bili dejanski skupni prihodki v letu 2007 za 572.638 evrov nad pragom rentabilnosti.

Tabela 6: Izkaz uspeha podjetja STAR d.o.o. po letih 2003–2007 (v EUR)

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
Izkaz uspeha					
Prihodki skupaj	418.167,00	533.087,00	913.657,00	967.368,00	1.041.955,00
Prihodki iz poslovanja	417.060	531.686	892.962	967.326	1.040.514
Finančni prihodki	148	905	19.727	42	1.441
Drugi prihodki	959	496	968	0	0
Odhodki skupaj	409.074,00	510.183,00	893.218,00	931.706,00	1.029.025,00
Materialni stroški	12.725	6.499	118.080	10.215	5.099
Stroški storitev	190.604	194.308	380.368	451.194	434.761
Stroški dela	197.418	295.683	376.850	460.374	578.627
Amortizacija	8.116	12.146	12.055	9.923	10.485
Finančni odhodki	211	1.547	5.865	0	53
Drugi odhodki	0	0	0	0	0
Dobiček pred davki	9.093,00	22.904,00	20.439,00	35.662,00	12.930,00
Davki	0	893	4.145	8.834	2.515
Dobiček	9.093	22.011	16.294	26.828	10.415

Vir: Bilance podjetja, lasten izračun, 2008

Prihodek na zaposlenega se je iz leta v leto prav tako povečeval, leta 2003 je znašal skoraj 60.000 evrov, leta 2007 pa skoraj še enkrat toliko, in sicer 115.773 evrov. Koeficient oziroma razmerje med prihodki in pragom rentabilnosti nam pove, za kolikokrat je podjetje s svojimi

poslovnimi prihodki preseglo (ali ne) svoj prag rentabilnosti in tako ustvarilo dobiček. V letu 2003 so bili tako prihodki 2,1-krat večji od prihodka na pragu rentabilnosti, najbolj pa so presegali prag rentabilnosti v letu 2006, ko so bili kar 4,6-krat večji od praga rentabilnosti in je podjetje doseglo tudi največji dobiček. V letu 2007 lahko opazimo ponovno zmanjšanje razmerja med prihodki in pragom rentabilnosti, saj slednje znaša 2,2, kar nam pove, da so bili prihodki 2,2-krat večji od prihodkov na pragu rentabilnosti. Iz slednjega razloga je podjetje v tem letu ustvarilo tudi manjši dobiček.

Pri odhodkih lahko vidimo, da podjetje nima veliko materialnih stroškov, kar je vezano na naravo dela v podjetju. Največji delež v odhodkih so materialni stroški predstavljali leta 2005, to je 13 odstotkov. Največje stroške v podjetju povzročajo stroški storitev (stroški najemnine) in stroški dela. Obe vrsti stroškov si sorazmerno delita delež v skupnih odhodkih, to je nekje med 40 in 60 odstotki. Vidimo lahko, da se obe vrsti stroškov tudi enakomerno povečujeta, kar je povezano z rastjo podjetja. Ko je podjetje zaposlilo več oseb, se je preselilo v večje prostore in tako so hkrati narasli tako stroški dela kot tudi stroški najemnine. *Poslovni stroški na zaposlenega* in *celotni stroški na zaposlenega* se zaradi narave dejavnosti ne razlikujejo bistveno. Če gledamo celotne stroške na zaposlenega, lahko opazimo njihovo povečevanje. Leta 2003 so znašali 58.439 evrov, leta 2007 pa 114.336 evrov. Na povečanje celotnih stroškov na zaposlenega je med drugim vplivalo tudi povečevanje *letnih stroškov dela na zaposlenega*, ki so v letu 2003 znašali 28.203 evre, leta 2007 pa kar 64.292 evrov. *Strošek na enoto dejavnosti* se ne spreminja veliko in znaša 1,96–0,99 evra na enoto. *Povprečni stroški na prevedeno stran* vsako leto nihajo, najnižji so bili leta 2004, ko so znašali 22,1 evra na eno prevedeno stran, medtem ko so bili največji leto za tem (leto 2005), ko so znašali 23 evrov. Lansko leto so dosegli vrednost 22,7 evra.

Čisti dobiček pa je, kot lahko vidimo v Prilogi 3 in Tabeli 6, iz leta v leto nihal in je tako enkrat dosegel pozitivno drugič pa negativno rast. Največjo pozitivno rast dobička lahko vidimo v letu 2004, ko je ta znašala 142 odstotkov, največjo negativno rast pa leta 2007, ko se je dobiček zmanjšal za 61 odstotkov. Čisti dobiček je leta 2003 znašal 9.092 evrov, v povprečju se je sicer povečeval, a je iz leta v leto tudi precej nihal, tako da je leta 2006 znašal že 26.828 evrov, zadnje leto pa spet samo 10.415 evrov. Dobitek niha tudi zaradi politike izplačevanja plač, ki se iz leta v leto precej spreminja, kar bomo lahko videli v sklopu analize stroškov dela (Bilance podjetja, 2008).

Kazalnike, ki jih bomo obravnavali v nadaljevanju, smo izračunali s pomočjo šolskih bilanc, podajamo pa jih tudi v Prilogi 4. V analizo smo zaobjeli obdobje poslovanja od leta 2003 do leta 2007. Najprej si bomo pogledali **kazalnike dobičkonosnosti/donosnosti**, pri katerih, kot že samo ime pove, opazujemo dobičkonosnost oziroma rentabilnost sredstev ali kapitala. V praksi se največkrat uporabljata dva kazalnika, dobičkonosnost sredstev in dobičkonosnost kapitala (Hočevar, 2002, 404). *Čista dobičkonosnost kapitala (ROE, v prilogi donos na trajni kapital)*

kaže, koliko denarnih enot je »ustvarila« ena denarna enota kapitala, izračunamo pa jo kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala (Slovenski računovodski standardi 2001, 2002, str. 215). V podjetju STAR d.o.o. je vsako leto visoka in z izjemo leta 2007 presega povprečje družb v isti dejavnosti, kar je dober rezultat. Najvišjo dobičkonosnost kapitala je v analiziranem obdobju podjetje doseglo v letu 2004, ko je ta znašala kar 42 odstotkov. Povprečje družb v isti dejavnosti je v istem letu znašalo 7 odstotkov (Analiza prevajalske dejavnosti, 2008). Leta 2007 je vrednost ROE v podjetju STAR d.o.o. padla na samo 9 odstotkov in v analiziranem obdobju tudi prvič pod povprečje družb v isti dejavnosti, ki je znašalo 12 odstotkov. Tudi *čista dobičkonosnost sredstev (ROA)* je vsako leto z izjemo leta 2007 višja od povprečja primerljivih družb in prav tako dosega največjo vrednost v letu 2004, ko znaša 20 odstotkov. Povprečje družb je isto leto znašalo 3 odstotke (Analiza prevajalske dejavnosti, 2008). Leta 2007 je ROA padla na 4 odstotke, pod povprečje družb v isti dejavnosti, ki je znašalo 4,3 odstotka. Izračunali smo jo tako, da smo čisti dobiček in finančne odhodke delili s povprečnim stanjem sredstev, kaže pa nam uspešnost uporabe sredstev podjetja (Hočevar, 2002, str. 404).

Kazalniki gospodarnosti kažejo na učinkovitost poslovanja podjetja oziroma na razmerje med prihodki in odhodki (Hočevar, 2002, str. 402). Vrednost *koeficienta celotne gospodarnosti*, ki ga izračunamo kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki (SRS 2001, 2002, str. 214) je v podjetju STAR d.o.o. vsako leto večja od 1 (giba se nekje od 1,01 do 1,04), kar pomeni, da so prihodki večji od odhodkov in da podjetje ustvarja dobiček oziroma posluje gospodarno. Lahko opazimo, da se razmerje med prihodki in odhodki iz leta v leto le minimalno spreminja. Podobno lahko komentiramo tudi *kazalnik gospodarnosti poslovanja*, zato ga ne bomo podrobneje obravnavali. *Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov*, ki jo izračunamo kot razmerje med dobičkom in poslovnimi prihodki, in *stopnja dobičkovnosti skupnih prihodkov*, ki jo dobimo kot razmerje med dobičkom in celotnimi prihodki (SRS 2001, 2002 str. 215), pri obeh upoštevamo dobiček pred davki, se zaradi visokega deleža poslovnih prihodkov v skupnih prihodkih bistveno ne razlikujeta in v analiziranih letih zavzemata vrednosti 0,01–0,04. Podrobneje bomo pogledali še vrednosti *stopnje čiste dobičkovnosti prihodkov*, ki nam pove, kolikšen delež v skupnih prihodkih v posameznem letu predstavlja čisti dobiček (SRS 2001, 2002, str. 215). Vrednosti slednjega kazalnika so precej nizke, od 0,01 do 0,04. Razlog za to lahko ugotovimo v sami naravi dela, ki je delovno intenzivno in prinaša visoke stroške dela.

Pri **kazalnikih vodoravnega finančnega ustroja (kazalniki plačilne sposobnosti in solventnosti)** primerjamo posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev. »Te vrste kazalniki so posebno zanimivi za posojilodajalce (predvsem za odobritev kratkoročnih posojil). Manjša je vrednost teh kazalnikov, večje je tveganje posojilodajalca, da bo od podjetja dobil vrnjeno glavnico in pripadajoče obresti« (Hočevar, 2002, 396–399). Pri tej skupini kazalnikov si bomo pogledali *kratkoročni koeficient likvidnosti*, ki prikazuje razmerje med gibljivimi ali kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi (SRS

2001, 2002, str. 213). Pri slednjem kazalniku je mejna vrednost, ki jo mora podjetje doseči oziroma preseči, 1. Vrednosti, večje od 1, nam tako povejo, da podjetje nima likvidnostnih težav. Vrednosti kratkoročnega koeficienta likvidnosti podjetja STAR d.o.o. so primerljive z likvidnostjo podjetij v isti dejavnosti, ki znaša okoli 1,11–1,44 (Analiza prevajalske dejavnosti, 2008). V letih 2003 in 2004 kazalnik v podjetju STAR d.o.o. celo presega povprečje in dosega vrednosti, večje od 2. To pomeni, da je bilo podjetje s svojimi likvidnim sredstvi in kratkoročnimi terjatvami vsako leto sposobno pokriti vse svoje kratkoročne obveznosti. Največjo vrednost v analiziranih letih 2003–2007 je koeficient dosegel leta 2004, ko je znašal 2,19, najmanjšo pa leta 2007, ko je njegova vrednost znašala 1,13. Povprečje družb v isti dejavnosti je znašalo 1,21 (Analiza prevajalske dejavnosti, 2008). *Pospešeni koeficient likvidnosti* ima enake vrednosti kot kratkoročni koeficient likvidnosti, ker podjetje nima zaloga, *hitri koeficient likvidnosti* pa dosega vrednosti med 0,55 v letu 2004 in 1,29 v letu 2006. Mejna vrednost pri slednjem kazalniku je 0,5, kar pomeni, da tudi slednji kazalnik potrjuje, da podjetje nima likvidnostnih težav.

Pri **kazalnikih obračanja** nas zanima hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Skozi slednje kazalnike se odraža sposobnost posloводства, da učinkovito posluje s sredstvi. Hitrejše je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev. Ti kazalniki morajo biti izračunani kot razmerje med tokom in stanjem in je zato vedno treba upoštevati povprečno stanje sredstev (Hočevar, 2002, str. 400–401). *Koeficient obračanja terjatev do kupcev* nam pove, kolikokrat so se v letu dni obrnile terjatve do kupcev. Izračunamo ga kot razmerje med prejemki od kupcev v letu dni in povprečnim stanjem terjatev do kupcev (SRS 2001, 2002, str. 214). Kazalnik ima najmanjšo vrednost v letu 2004, ko znaša 7,2, največjo pa v letu 2007, ko so se terjatve obrnile 16,3-krat. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti ima podjetje nizko število *dni vezave terjatev do kupcev* (23–51), kar pomeni, da za opravljeno storitev hitro dobijo plačilo od svojih strank, imajo pa v primerjavi s povprečjem družb v tej dejavnosti tudi nizko število *dni vezave obveznosti do dobaviteljev* (81–136). Lahko pa vidimo, da podjetje hitreje dobi plačilo od strank, kot plačuje svoje obveznosti do dobaviteljev. Razlika v slednjem razmerju se tudi iz leta v leto povečuje, saj se število dni vezave terjatev do kupcev iz leta v leto zmanjšuje (v letu 2007 na 23 dni), število dni vezave obveznosti do dobaviteljev pa se povečuje (v letu 2007 na 136 dni). Podjetje torej vse hitreje dobi denar za opravljene storitve in vse počasneje odplačuje svoje obveznosti.

Kazalniki stanja financiranja sodijo med kazalnike navpičnega finančnega ustroja, usmerjeni pa so v analizo načina financiranja podjetja (pasivna stran bilance stanja), kjer nas zanima višina dolgov oziroma kapitala v strukturi vseh virov financiranja (Hočevar, 2002, 390–393). *Delež trajnega kapitala v obveznostih do virov sredstev* se je v letih 2003–2007 gibal med 0,33 in 0,46, kar nam pove, kolikšen delež v celotnih obveznostih do virov sredstev predstavlja trajni kapital. Vrednosti med 0 in 1 so tudi običajne vrednosti. *Stopnja dolgoročnosti financiranja*, ki jo izračunamo kot razmerje med vsoto kapitala in dolgoročnih dolgov ter obveznostmi do virov

sredstev (SRS 2001, 2002, str. 212), je bila v prvih letih nekaj višja, 60-odstotna, v zadnjih pa se giba okoli 40 odstotkov. Vrednosti se gibajo nekje v normalnih mejah in nam povejo, da ni vprašanja o gospodarnosti angažiranih virov sredstev in tudi ne vprašanja o tveganju poslovanja s podjetjem. *Kazalnik finančnega vzvoda* nam pove razmerje med dolgovi in trajnim kapitalom (SRS 2001, 2002, str. 212). Večji je kazalnik, večji je delež dolgov med viri financiranja. Največjo vrednost je imel kazalnik leta 2005, ko znaša 2,05, najmanjšo pa leta 2004, ko znaša 1,17, sicer pa se kazalnik giba nekje med 1,30 in 1,60. To pomeni, da je imelo podjetje na 100 d.e. trajnega kapitala najmanj 130 in največ 160 d.e. dolgov. Dolg je bil torej od trajnega kapitala večji za 30–60 odstotkov.

Tako kot kazalniki stanja financiranja tudi **kazalniki investiranja** sodijo med kazalnike navpičnega finančnega ustroja, le da tukaj analiziramo strukturo sredstev v podjetju (aktivna stran bilance stanja) (Hočevar, 2002, str. 393–396). *Delež osnovnih sredstev* je v povprečju majhen in se zmanjšuje, tako je leta 2003 znašal 19 odstotkov, leta 2007 pa le še 3 odstotke. To pomeni, da je podjetje uporabljalo visoke amortizacijske stopnje in obračunane amortizacije ni investiralo v osnovna sredstva. *Delež dolgoročnih sredstev* ima vsa leta majhno vrednost (od 5 do 19 odstotkov), le v letu 2007 znaša več, in sicer 31 odstotkov. Pri dejavnostih intelektualnih storitev so nizke vrednosti slednjega kazalnika pričakovane, medtem ko pri visoki tehnični opremljenosti dela dosega visoke vrednosti. *Delež finančnih naložb* ima v letih 2003–2005 vrednost nič, leta 2006 znaša 12 odstotkov, leta 2007 pa 28 odstotkov. Gre za dane kredite zaposlenim kot del strategije za njihovo motiviranje.

1.2 Opredelitev faze rasti podjetja STAR d.o.o.

Pučko (1996, str. 49) pravi, da se podjetje v procesu rasti in razvoja spreminja oziroma doživlja različne preobrazbe, ki jih različni raziskovalci opredeljujejo s fazami oziroma *modeli rasti podjetja*. Tajnikar (2006, str. 44) govori o *faznih modelih* in o *odprtem sistemskem modelu*. Tako poznamo naslednje največkrat obravnavane fazne modele: osnovni fazni model, poslovodni fazni model ter identitetni model podjetniške rasti. Najbolj znan podjetniški model, prav tako fazni z nekaterimi lastnostmi integralnega modela, pa je Churchill-Lewisov model rasti (Churchill & Lewis, 1983). Z vidika vsakega od navedenih modelov bomo na kratko opredelili, kje, v kateri fazi podjetniške rasti je podjetje STAR d.o.o. v tem trenutku.

Osnovni fazni model je najbolj razširjen model rasti podjetja, ki temelji na življenjskem oziroma razvojnem ciklu podjetja (Pučko, 1996, str. 51; Tajnikar, 2006, str. 44). Tajnikar (2006, str. 44–49) navaja 4 faze, in sicer fazo rojstva, fazo preživetja, fazo rasti in, kot zadnjo, fazo zatona. Del četrte faze (če slednja traja več let in podjetje še uspešno raste) pa opredeli kot fazo zrelosti podjetja. Čeprav bi podjetje STAR d.o.o. po pretekli rasti poslovnih prihodkov in čistega dobička ter sami rasti trga prevajalskih storitev lahko uvrstili v *fazo rasti*, pa lastnosti podjetja, kot so majhna velikost, preprosta pravna oblika (d.o.o.) in minimalna formalizacija, z vidika osnovnega

faznega modela ustrezajo *fazi preživetja*. Lastnik ima še vedno vlogo managerja in se po potrebi vključuje v procese oziroma nudi pomoč delovnim timom in vodjem projektov. Organizacijska struktura je še vedno zelo preproste oblike, saj se vse naloge izvajajo znotraj tima. Ključni razlog, zaradi katerega lahko podjetje uvrstimo v fazo preživetja, pa je ta, da je podjetje izgubilo pomembno stranko, rast poslovanja se je posledično umirila, obstaja pa tudi nevarnost, da podjetje ne bi uspelo ohraniti svojega trenutnega položaja.

Poslovodni fazni model (Carter & Cannon, 1988, str. 34–35) opredeljuje štiri faze rasti podjetja glede na stil poslovanja, ki je značilen za posamezno fazo. Tako prvo fazo imenujemo predstartna faza, sledijo pa podjetniška, managerska in funkcionalna faza. Z vidika slednjega faznega modela rasti je podjetje v *podjetniški fazi*, saj se glavne značilnosti te faze kažejo tudi v obravnavanem podjetju. V tej fazi gre za relativno majhno podjetje, upravlja in vodi ga podjetnik, ki ima hkrati vlogo lastnika, managerja in pogostokrat tudi operativca, ki sodeluje v proizvodnem procesu. Vse to, razen vloge operativca, je značilno za podjetje STAR d.o.o. Postopoma bi podjetje prešlo v *managersko fazo*, če bi podjetnica vodenje podjetja predala managerju, sama pa bi prevzela le funkcijo upravljanja.

Identitetni model podjetniške rasti (Stanworth & Curran, 1986, str. 87–88) pravi, da obstajajo tri različne identitete, obrtniška, podjetniška in managerska. Podjetje STAR d.o.o. lahko uvrstimo v *podjetniško identiteto*, pri kateri je temeljni cilj podjetnika združiti poslovno priložnost s financami in ustrezno skupino ljudi, ki lahko realizirajo podjetniško idejo, in zanj torej ni nujno, da proizvodnjo tehnološko obvlada. Združuje le lastninsko in managersko funkcijo, ne pa tudi delovne, in maksimizira profit. Vse to je značilno tudi za podjetnico obravnavanega podjetja, ki delovne funkcije ne opravlja več, še vedno pa združuje lastninsko in managersko funkcijo.

Najbolj znan podjetniški model rasti je *Churchill-Lewisov model rasti* (Churchill & Lewis, 1983). Po tem modelu poznamo pet stopenj ali faz rasti podjetja: obstoj, preživetje, uspeh, vzlet in zrelost. Podjetje STAR d.o.o. lahko po tem modelu uvrstimo v *fazo preživetja*, saj je podjetje že organizacija, ki je dokazala, da je sposobna delovati in obstajati, ima dovolj kupcev in je sposobna zadovoljiti njihovo povpraševanje, pozornost pa je že preusmerjena k prihodkom in stroškom. V najkrajšem času mora namreč organizacija ustvariti tudi denarni tok, ki ji bo omogočal nadaljnjo rast. Še vedno prevladuje preprosta podjetniška shema. Lastnica managerka delo delegira vodjem posameznih sektorjev, kar že nakazuje decentralizacijo vodenja, formalizacija v podjetju pa je še vedno zelo nizka, kar je značilno za fazo preživetja. Formalizacija v podjetju je zelo nizka, kar je prav tako značilno za to fazo. Pogosto podjetja na tej ravni dosežejo svojo zgornjo mejo rasti. Podjetja po eni strani že zaradi same velikosti in formaliziranosti (obe sta premajhni, prešibki) ter zaradi organiziranosti in razvejanosti (preprosta organizacijska struktura) zaenkrat ne bi mogli uvrstiti v kakšno izmed nadaljnjih faz, po drugi strani pa bi lahko rekli, da je podjetje za slovensko tržišče v tovrstni dejavnosti že doseglo *uspeh*

in se zaradi izgube pomembne stranke trenutno spopada s krčenjem. Ker podjetje v rasti stagnira, takemu podjetju lahko rečemo tudi bazično podjetje.

Odprt sistemski model rasti (Hendrickson, 1988) pa pravi, da ni mogoče opredeliti faz na sistematičen način. Rast je fluidna in je posledica reagiranja podjetja na težave in spremembe v okolju. Managerji so tako na nek način prisiljeni k rasti zaradi okolja. Podjetja rastejo tudi zaradi novih informacij, tehnoloških sprememb, iskanja večje učinkovitosti in boljše koordinacije v podjetju ter zaradi prilagajanja novim finančnim razmeram za rast. Poleg omenjenega ta model kot vpliv na rast podjetja navaja tudi nove odnose med zaposlenimi, nova znanja zaposlenih in spreminjanje lastninskih odnosov. Iz omenjenega sledi, da je rast podjetja STAR d.o.o. posledica širjenja skupine STAR, ki z razvojem lastne programske opreme podjetjem STAR po vsem svetu zagotavlja kakovostno izvajanje prevajalskih storitev. Kakovost je tista, ki tudi podjetju STAR d.o.o. prinaša pomembno konkurenčno prednost, tako z vidika zvestobe obstoječih strank kot tudi z vidika pridobivanja novih strank, ki dajo prednost prav kakovosti. Vse to je do sedaj podjetju omogočalo rast. Nižjo rast podjetja v zadnjem letu (2007–2008) pa lahko pojasnimo z izgubo največje stranke, s katero je sodelovala skupina STAR in posledično tudi STAR d.o.o. Druga razlaga za padajoč trend rasti podjetja v okviru tega modela pa je povezana s starostjo podjetja. Čim starejše je podjetje, tem nižja je njegova stopnja rasti. STAR d.o.o. je tako po osmih letih poslovanja že zunaj obdobja prvih sedmih let poslovanja, ko naj bi bila rast podjetja najhitrejša.

1.3 Analiza PSPN

Analiza PSPN (angl. SWOT), je t.i. celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti in hkrati osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja. Najprej bomo na podlagi analiz v prejšnjih dveh podpoglavjih analizirali prednosti in slabosti podjetja, ki izvirajo iz samega podjetja oziroma njegovega notranjega okolja (Dimovski, 2003, str. 102). Namen te analize je ugotoviti, katere podstrukture (poslovna področja) in njihove sestavine ter procesi so pozitivno ali negativno vplivali na uspešnost podjetja. Prednosti predstavljajo za podjetje neko konkurenčno prednost, slabosti pa ovire za uspeh.

Z vidika storitev, ki jih ponuja podjetje STAR d.o.o., je njegova največja prednost visoka kakovost prevodov. Zavezanost kakovosti je v podjetju osnovna usmeritev in najpomembnejša vrednota. Kakovost prevajanja načrtujejo, izvajajo in preverjajo na vsaki stopnji posameznega projekta. Temeljno načelo je usmeritev h kupcu, zaradi specifičnosti in zahtevnosti področja, tudi zaradi konkurence, pa si ne morejo privoščiti manj kakovostnih prevodov. Neka velika korporacija, ki nastopa npr. na področju avtomobilske industrije, si namreč ne more privoščiti tehnično nepopolno prevedenih navodil za servis določenega modela avtomobila, saj bi napake pri servisu lahko povzročile ogromne stroške. Visoka specializiranost za posamezna tehnična področja podjetju STAR d.o.o. torej omogoča, da svojim kupcem lahko ponudi zaželeno

kakovost. Kot drugo prednost podjetja lahko izpostavimo dobro tehnološko opremljenost. Podjetje ima vrhunsko sodobno računalniško opremo, poleg tega z lepimi in urejenimi poslovnimi prostori skrbi tudi za dobro počutje zaposlenih, katerih 8-urni delovnik za računalnikom je izredno naporen. Pred dvema letoma je podjetje prav iz slednjega razloga zamenjalo lokacijo in se vselilo v bolj prostorne in svetle prostore, v katerih so poskrbeli tudi za zelenje in ostale izboljšave, ki prispevajo k dobremu počutju v prostorih. Prednosti lahko vidimo tudi na področju kadrov, opazna je pripadnost zaposlenih podjetju, ki se kaže v zelo majhni fluktuaciji. Kadri so po večini zelo izkušeni in visoko izobraženi. V podjetju imajo tudi dober sistem nagrajevanja, to je nagrajevanje po uspešnosti, kar je tudi najbolj smiselno v tovrstni dejavnosti. Ker je osnovna dejavnost podjetja izvajanje prevajalskih storitev, pri katerih je ključ do uspešnosti prav znanje zaposlenih, je prednost podjetja tudi v tem, da je organizirano po načelih učeče se organizacije z izrazito prostim pretokom znanj. To se zagotavlja tako s pomočjo najnovejše tehnološke opreme (korpusi, terminološke zbirke itd.) kot tudi z organizacijskega vidika (skupinsko delo, mentorstvo itd.). Poleg tega je ključni del tehnologije, ki jo potrebuje za svojo osnovno dejavnost prevajanja, plod stalnega razvoja v okviru mednarodne skupine STAR, ki ji podjetje pripada, kar zanj predstavlja tudi veliko stroškovno prednost. In nenazadnje, če pogledamo samo organizacijsko strukturo, lahko vidimo, da se v podjetju nakazuje decentralizirano vodenje, ki omogoča hitrejši pretok informacij ter h kupcu orientiran pristop.

Največja slabost za podjetje je visok delež stroškov dela, saj podjetje sodi med največja slovenska podjetja po številu zaposlenih v tej dejavnosti. Naslednja slabost je lokacija podjetja (center mesta Ljubljane), ki je neugodna z vidika stroškov najemnine. Slednji so zelo visoki in trenutno v podjetju, ki je izgubilo največjo stranko in posledično tudi velik obseg poslovnih prihodkov, predstavljajo veliko slabost. Slabost podjetja so tudi stroški zunanjih sodelavcev, ki za podjetje prevajajo v času, ko je povpraševanje preveliko, ko so projekti večji in ko redno zaposleni v podjetju sami ne zmorejo opraviti vsega dela. Delo zunanjega sodelavca je za podjetje visok strošek, po drugi strani pa le tako lahko zmanjšajo tveganje na strani zaposlovanja.

V nadaljevanju bomo preučili, kje se kažejo priložnosti in nevarnosti za podjetje. Slednje nastajajo zunaj podjetja in prav tako lahko vplivajo na poslovanje podjetja (Dimovski, 2003, str. 102). Nevarnost za podjetje lahko predstavljata počasnejša rast trga in neugoden položaj med tekmeci, priložnost pa lahko ravno nasprotno predstavljata hitrejša rast trga in ugoden položaj med tekmeci.

Ena izmed priložnosti podjetja je še večje poudarjanje kakovosti za kupca. Podjetje bi prav tako moralo ostati specialist za strokovna področja, lahko pa bi se poleg avtomobilskega področja bolj načrtno usmerilo tudi na trg farmacije. Eno izmed priložnosti za podjetje predstavlja sodelovanje s podjetji s farmacevtskega področja. Dober primer sta slovenski družbi Lek in Krka, s katerima so v podjetju STAR d.o.o. sicer že sodelovali, vendar v manjšem obsegu. Sodelovanje bi lahko razširili, če bi se v to načrtno usmerili, torej ponovno navezali stik, dali dobro ponudbo in za

začetek vsaj poskusno opravili še kakšen manjši prevod z namenom pridobitve posla v večjem obsegu. Trg farmacevtskih izdelkov je tudi trg, kjer bo rast v prihodnosti mogoča. Podjetje ima že nekaj izkušenj s prevodi na tem področju, tako da bi lahko svoje znanje in ekipo še izpopolnilo (dodatna izobraževanja za zaposlene) in začelo širiti obseg poslovanja tudi na tem področju. Poleg dodatnega izobraževanja bi morale podjetje v namen motiviranja zaposlenih najti še kak inovativen pristop. Najboljši zaposleni trenutno enkrat tedensko dobijo masažo za psihofizično razbremenitev. Kot drugo priložnost za rast podjetja lahko vidimo v geografski širitvi podjetja na tuje trge, in sicer na področje držav bivše Jugoslavije, ki se bodo vedno bolj povezovali z Evropo, predvsem s Slovenijo, kar pomeni, da bo vse večje tudi povpraševanje po storitvah prevajanja iz drugih jezikov v slovenskega in obratno. Stroške najemnine pa bi podjetje lahko zmanjšalo s selitvijo na obrobje mesta, saj sama lokacija nima bistvenega vpliva na poslovanje podjetja.

Ker podjetje posluje na medorganizacijskem trgu, je število njegovih strank manjše, zato je vsaka izmed slednjih z vidika velikosti projektov in poslovnih prihodkov zelo pomembna. Projekti so po večini veliki in prinašajo ključne poslovne prihodke, s katerimi mora podjetje pokriti visoke fiksne stroške, to je stroške dela. Največjo nevarnost za podjetje tako predstavlja odhod kakšne izmed teh večjih strank. Druga nevarnost pa je nastop konkurentov z nizkimi cenami. Zaradi nizkih cen konkurentov bi podjetje lahko izgubilo katero od strank in bilo sčasoma tudi samo prisiljeno znižati cene, kar pa bi lahko otežilo pokritje visokih stroškov zagotavljanja kakovosti in izobraževanja. Eno izmed nevarnosti za podjetje predstavlja tudi morebitna fluktuacija zaposlenih, v katerih znanje je podjetje vlagalo vsa leta, odkar posluje. Delo je namreč zelo naporno in zaposleni zanj dobijo visoko plačo. V kolikor bi se razmere po odhodu največje stranke obrnile in podjetje tako velikih plač ne bi moglo več izplačevati, bi se lahko zgodilo, da kdo od zaposlenih zapusti podjetje. To bi za podjetje predstavljalo veliko izgubo.

V Prilogi 5 podajamo kratek povzetek bistvenih prednosti in priložnosti podjetja na eni strani ter priložnosti in nevarnosti za podjetje na drugi strani.

2 STRATEGIJE PODJETNIŠKE RASTI

V tem delu bomo obravnavali posamezne možne strategije rasti podjetij, na podlagi dosedanje analize pa bomo lahko za obravnavano podjetje STAR d.o.o. predlagali najustreznejšo strategijo rasti.

2.1 Strategije podjetniške rasti

Strategije rasti podjetje oblikuje, kadar se odloča o povečanju velikosti podjetja. Podjetje lahko doseže rast na različne načine, s pomočjo uporabe različnih strategij. V različnih fazah rasti se

podjetje lahko odloča med različnimi strategijami podjetniške rasti. Če pri oblikovanju strategij upoštevamo dejavnike razvoja in rasti, potem je verjetno, da bo takšna strategija podjetju zagotovila poslovno uspešnost. Med zunanje dejavnike razvoja in rasti uvrščamo splošne pogoje gospodarjenja v narodnem gospodarstvu, značilnosti panoge, ugotovljene tržne priložnosti in morebitne zunanje ekonomije. Najpomembnejši notranji dejavnik pa predstavljajo nepolno zasedene zmogljivosti podjetja, ki lahko pomenijo konkurenčno prednost za podjetje. Viri rasti so za podjetje potencialno tržišče, možnosti za nadaljnje izpopolnjevanje proizvodov in za uvajanje novih proizvodov v poslovni program ter obstoj novih trgov, ki jih je moč osvojiti (Pučko, 1996, str. 41, 47–48). Glede na smer rasti podjetja Pučko (1996, str. 180) loči strategije rasti (razvoja), strategije stabilizacije (normalizacije) in strategije krčenja (dezinvestiranja).

Strategije rasti so naravnane na rast in služijo za uresničitev uvajanja novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov (Pučko, 1996, str. 180). Pri razvoju celovitih strategij se je mogoče opreti na koncept H. I. Ansoffa (1987, str. 108–109), ki kot osnovne strategije rasti podjetja navaja obdelavo trga, razvoj trga, razvoj proizvoda in diverzifikacijo.

Tajnikar (2006, str. 118–159) navaja sedem strategij podjetniške rasti: generična rast, diverzificirana rast, rast s pomočjo nakupa in prodaje licence, rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize, rast s pomočjo skupnih poslov (angl. joint venture), mreženja in podpogodbništva ter pripojitve, spojitve in prevzemi. Od vseh navedenih strategij sta izvirni le prvi dve, to sta generična in diverzificirana rast, z vsemi ostalimi pa slednji strategiji uresničujemo.

Za *generično rast* je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na ta način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve, kar pa ne pomeni, da morajo proizvodi ostati nespremenjeni. Za uspešno generično rast morajo biti izpolnjeni pogoji, kot so dovolj velik tržni potencial, konkurenca ne sme biti prevelika, podjetje mora biti sposobno ustvariti nove proizvodne zmogljivosti, da zadovolji povečano povpraševanje, distribucijska mreža mora biti primerna za dodatno prodajo in povečanje prodaje mora podjetju prinesiti dobiček (Moss & Clarke, 1990). Izbiramo lahko med dvema načinoma generične rasti, prvi je *povečanje obsega prodaje* (prihodka), drugi pa je *povečanje profita*. Običajno rast pomeni uresničitev tako prvega kot drugega načina (Tajnikar, 2006, str. 121).

Bistvo *diverzifikacije* pa je v dodajanju novih vrst proizvodov ali storitev k poslovnemu programu podjetja. Ker se proizvodi ali storitve razlikujejo od obstoječih, ki spadajo v druge skupine dejavnosti in zadovoljujejo drugačne potrebe, je zanje potrebna drugačna tehnološka osnova ter drugačna tržna namembnost in način prodaje (Pučko, 1996, str. 185). Diverzifikacija je običajno hitrejša od generične rasti, vendar je tudi bolj tvegana. Zamenjava proizvodov in trgov, na katere podjetje ponuja svoje blago, je povezana z večjim tveganjem kot stalna povezanost z eno vrsto proizvodov ali storitev (Tajnikar, 2006, str. 129). Pučko (1996, str. 185) navaja več motivov, ki spodbujajo podjetja k diverzifikaciji. Ti motivi so npr. zmanjševanje rasti

panoge oziroma stagnacija panoge, umik pred premočnimi konkurenti, nestabilno povpraševanje, zmanjšanje odvisnosti od dobaviteljev, potreba po reinvestiranju nerazdeljenih dobičkov, želja po graditvi pozicije moči ter izraba razpoložljivega kadra in materialnih virov. Moss in Clarke (1990) navajata tri načine diverzifikacije, to je čisto diverzifikacijo (nov proizvod na novem trgu), razvoj novega proizvoda (nov proizvod na že obstoječem trgu) in tržni razvoj (obstoječi proizvod na novem trgu).

2.2 Izbor strategije rasti za podjetje STAR d.o.o.

Obraunavano podjetje ima za generično obliko rasti dokaj omejene možnosti. Tržni potencial prevajalskih storitev na področju avtomobilske industrije je v večji meri izpolnjen, zato je povečanje prodaje in profita v tej panogi dokaj oteženo. Podjetje bi moralo ubrati strategijo diverzifikacije, natančneje strategijo specializacije na novem področju. Specializiralo bi se namreč lahko tudi za prodajo prevajalskih storitev v farmacevtski panogi. V ta namen bi podjetje storitve prilagodilo za (medorganizacijski) trg farmacevtskih podjetij. Takšno obliko diverzifikacije imenujemo *tržni razvoj*, kar na kratko pomeni »obstoječi proizvod/storitev na novem trgu«.

Po Thompsonu in Stricklandu (1999, str. 221–223) gre za strategijo diverzifikacije v soroden posel, kar pomeni, da podjetje vstopi na poslovno področje, kjer se veriga vrednosti z vidika konkurenčnosti pokriva z dosedanjim poslovnim področjem podjetja. Večja kot je podobnost poslov podjetja, večje so tudi možnosti za ustvarjanje konkurenčne prednosti.

Kot drugo strategijo rasti pa bi moralo podjetje sprejeti strategijo geografske širitve, ki je prav tako ena izmed oblik oziroma tipov tržnega razvoja. Podjetje bi namreč svoje obstoječe storitve lahko ponudilo tudi na trge držav bivše Jugoslavije. Povpraševanje po prevodih iz teh jezikov v slovenskega in obratno se bo namreč v teh državah z vstopanjem v Evropsko skupnost povečalo.

3 REALIZACIJA IZBRANE STRATEGIJE RASTI

S pomočjo delovnih bilanc smo na podlagi izbrane strategije in na podlagi preteklih gibanj ter razgovora v podjetju naredili napoved poslovanja podjetja za obdobje prihodnjih petih let, to je za obdobje 2008–2012. Poslovanje podjetja STAR d.o.o. bomo enako kot pri analizi preteklega poslovanja tudi tukaj napovedali s štirih vidikov, in sicer z vidika storitev in proizvodov, z vidika panoge in konkurence, z vidika organizacije in kadrov ter z vidika poslovanja in poslovnih rezultatov.

3.1 Analiza učinkov izbrane strategije rasti z vidika storitev in proizvodov podjetja STAR d.o.o.

Prilagoditev storitev podjetja za farmacevtsko industrijo je za podjetje zelo ustrezna strategija, saj ima ta gospodarska panoga veliko značilnosti, ki so podobne značilnostim avtomobilske industrije in drugih visokotehnoloških panog. Za vse te panoge so namreč značilna visoko specializirana strokovna besedila, pri katerih je ključnega pomena dosledna raba strokovne terminologije. Strokovna terminologija je namreč za uporabnike oziroma končne kupce njihovih izdelkov nosilec prenosa sporočil izvirne dokumentacije v lokalne jezike na ciljnih trgih. Tako kot za obstoječa področja besedil, ki jih podjetje nudi svojim odjemalcem, je torej tudi za farmacevtska podjetja pomembno, da podjetje oblikuje terminološke zbirke, ki so temeljni vir za izvajanje storitev za to panogo. Za potrebe izgradnje tovrstnih terminoloških zbirk ima podjetje ustrezne mednarodne vire v okviru mednarodne skupine STAR in najsodobnejšo programsko opremo oziroma orodja STAR, ki jih prevajalci in terminologi za ta namen potrebujejo.

Podjetje bo še naprej opravljalo prevajalske storitve za obstoječe stranke, poleg tega pa bo svojo storitev nudilo tudi podjetjema Lek in Krka. Prodaja na domači trg in prodaja na tuji trg se bosta sorazmerno povečevala, zato bo razmerje med izvozom in prodajo na domačem trgu ostalo nespremenjeno. Tuji trgi bodo torej še vedno predstavljali 70 odstotkov poslovnega prihodka, domači trg pa 30 odstotkov.

Ceno svojih storitev bo podjetje s 23 evrov povečalo na 25 evrov za prevedeno stran (razgovor z direktorico podjetja). Iz Tabele 7 je razvidno, kako bo z usmeritvijo v novo panogo podjetje posledično tudi povečalo količino opravljenih storitev. Od leta 2008 do leta 2012 se bo količina opravljenih storitev oziroma količina prevedenih strani še enkrat povečala, saj bo podjetje v letu 2008 prevedlo 28.000 strani, leta 2012 pa bo prevedlo 60.000 strani. Število strani se bo vsako leto v povprečju povečalo za 21,9 odstotkov. Največjo rast lahko vidimo v letu 2009, ko ta znaša 42,9 odstotkov, najmanjšo pa leta 2012, to je 7,1 odstotno rast števila prevedenih strani.

Tabela 7: Napoved količine opravljenih storitev v številu prevedenih strani po letih 2008–2012

Leto	2008	2009	2010	2011	2012
Število prevedenih strani	28.000	40.000	52.000	56.000	60.000
Od tega obstoječi kupci	25.200	36.000	46.800	50.400	54.000
Od tega novi kupci	2.800	4.000	5.200	5.600	6.000
Poslovni prihodki	700.000	1.000.000	1.300.000	1.400.000	1.500.000

Vir: Razgovor z direktorico podjetja, lasten izračun, 2008

Rast števila prevedenih strani v prihodnjih letih bo tako manjša kot v preteklih analiziranih letih, ko je letna rast v povprečju znašala 28 odstotkov. Če pa pogledamo zadnji dve leti (l. 2006, 2007), je rast znašala le 8 odstotkov, kar pomeni, da se bo rast glede na zadnji dve leti v

prihodnjih letih precej povečala. Če primerjamo rast števila prevedenih strani v podjetju STAR d.o.o. s povprečno rastjo panoge prevajalskih storitev, ki je v analiziranih letih 2003–2007 znašala 31,5 odstotka (Analiza prevajalske dejavnosti, 2008), bo podjetje STAR d.o.o. v prihodnjih letih raslo z manjšo stopnjo, če pa gledamo rast panoge v letu 2007, ko je slednja znašala 24,6 odstotka, pa se bo rast v podjetju STAR d.o.o. povečala.

3.2 Analiza učinkov izbrane strategije rasti z vidika panoge in konkurence

Kljub majhnosti slovenskega trga oziroma omejenim možnostim slovenskega gospodarstva se za obravnavano podjetje kaže kot potencialna priložnost za rast prav farmacevtska industrija, saj je slednja tradicionalno zelo močna panoga v Sloveniji in tudi z vidika globalnih gospodarskih trendov ena od razvojno najbolj obetavnih. Svetovno prebivalstvo se namreč nezadržno ne le povečuje temveč tudi stara, zato se upravičeno napoveduje vedno večje potrebe po farmacevtskih izdelkih tako na lokalnih trgih kot na globalni ravni. Prednost za obravnavano podjetje pa je zagotovo v prisotnosti dveh pomembnih farmacevtskih subjektov prav na slovenskem trgu. Po drugi strani pa ima podjetje prav zaradi prisotnosti Leka in Krke v Sloveniji tudi možnosti širjenja na bližnje trge bivše Jugoslavije in drugih sosednjih držav. Za uresničevanje tega dela strategije rasti se podjetje že dogovarja z odgovornimi v eni od obeh omenjenih slovenskih podjetij in v kratkem pričakuje pričetek poslovnega sodelovanja (razgovor z direktorico podjetja).

Pričakujemo, da se sama struktura panoge prevajanja v naslednjih treh, štirih letih ne bo bistveno spremenila. Koncentracija, tržni deleži prevajalskih podjetij oziroma konkurenca med podjetji ter pogajalska moč kupcev in dobaviteljev bodo podobni današnjim. Podjetju STAR d.o.o. bodo največjo konkurenco še naprej predstavljala omenjena podjetja, to so Iolar d.o.o., Amidas d.o.o. in A3 d.o.o., možen pa je vstop novih konkurentov, ki bi se lahko usmerili prav na trg farmacije in tako postali neposreden konkurent podjetju STAR d.o.o.

3.3 Analiza učinkov izbrane strategije rasti z vidika organizacije in kadrov

Za uresničitev načrtane strategije rasti na področju farmacevtske industrije podjetje načrtuje zaposlitev diplomiranega farmacevta, ki bo v dodatno pomoč dosedanjim strokovnim prevajalcem v podjetju. Novi sodelavec bo lahko ne le sodeloval pri prevajanju farmacevtskih besedil temveč tudi skrbel za stalno izpopolnjevanje ostalih prevajalcev v podjetju v obliki stalne mentorske podpore, ki je v podjetju nosilna oblika stalnega usposabljanja. Ključna prvina razvoja kadrov v podjetju je namreč že od njegovega nastanka delovanje po načelu učeče se organizacije s prostim pretokom znanja, tako na ravni organizacije in procesov kot tudi uporabljenih orodij oziroma programske opreme. Prednost obstoječe organizacije zaposlenih in procesov v podjetju je v njihovih zmožnostih prilagajanja za uvedbo načrtovanega projekta. Značilnosti slednjega namreč zahtevajo enake procese v pripravljalni fazi, ki je ključnega pomena za strokovno

izgradnjo terminoloških zbirk in nadaljnje vodenje projekta. Novi strokovni sodelavec s področja farmacije bo zagotavljal potrebna komplementarna znanja v okviru obstoječe skupine strokovnih prevajalcev. V vlogi vodje projektov bo v podjetju tudi usklajeval vse dejavnosti in stike s strankami za projekte na področju farmacevtske dejavnosti. Za ostale trge, na katerih že izvaja prevajalske storitve in ima v ta namen tudi skupine strokovnih prevajalcev z dolgoletnimi izkušnjami, bo podjetje prav tako uvedlo nove sodelavce, ki bodo na lokalni ravni zagotavljali komplementarne izkušnje in znanje s področja farmacije. Na ta način se bo podjetje optimalno prilagodilo novim zahtevam za farmacevtske projekte z obstoječo in ustrezno dopolnjeno organizacijo. Načrtovano prilagoditev bo podjetje izpeljalo s pomočjo načrtovanja novih kadrov. V naslednjih treh letih bi podjetje postopoma vsako leto dodatno zaposlilo eno novo osebo. Tako bo v letu 2008 v podjetju zaposlenih 10 oseb, v letu 2009 11 oseb, v letu 2010, ko bi bili novi posli že v polnem teku, pa bi podjetje skupaj zaposlovalo 12 oseb. To število zaposlenih se do leta 2012 verjetno ne bo spremenilo, saj se podjetje želi izogniti prevelikemu tveganju pri zaposlovanju in bi morebitne potrebe po večjih zmogljivostih dopolnjevalo s stalnimi zunanjimi sodelavci (razgovor z direktorico podjetja).

V podjetju se že od konca leta 2007 trudijo, da v čim večji meri storitve zagotovijo z notranjimi človeškimi viri, torej s čim manjšim obsegom vključevanja zunanjih izvajalcev, saj stroški storitev predstavljajo največji delež spremenljivih stroškov v poslovanju podjetja, kar je značilno za vsa podjetja, katerih osnovna dejavnost je prevajanje. Pri uresničevanju te strategije je podjetje precej uspešno, saj se vodstvo trudi doseči čim večjo stopnjo zavzetosti zaposlenih z različnimi oblikami motiviranja in stimulacije, tako na ravni same organizacije oziroma organizacijskih izboljšav kot tudi na individualni ravni oziroma na ravni posameznega zaposlenega. V dosednji praksi podjetja se je namreč izkazalo, da je strošek ustrezne stimulacije za dodatno delo zaposlenih praviloma nižji od stroškov, ki nastanejo pri delu s podizvajalci (razgovor z direktorico podjetja).

Z rastjo podjetja, posledično tudi povečanjem števila zaposlenih se bodo skupni stroški dela iz leta v leto povečevali. Na eni strani se bodo stroški dela povečevali zaradi povečanja samega števila zaposlenih oseb, na drugi pa tudi zaradi upoštevanja pretekle dinamike plač, ko se je povprečna bruto plača vsako leto povečala v višini 3 do največ 5 odstotkov, pa tudi zaradi načrta v podjetju, ki je po razgovoru z direktorico podjetja ohraniti dinamiko rasti povprečne bruto plače. Po teh predpostavkah smo predvideli stroške dela v naslednjih letih (Tabela 8).

Tabela 8: Napoved stroškov dela po letih 2008–2012 (v EUR)

Leto	2008	2009	2010	2011	2012
Povprečna mesečna bruto plača	3.250	3.500	3.750	4.000	4.167
Število zaposlenih	10	11	12	12	12
Letni stroški dela	390.000	462.000	540.000	576.000	600.048

Vir: Razgovor z direktorico podjetja, lasten izračun, 2008

Ker je bila povprečna bruto plača v letu 2007 v primerjavi z ostalimi preteklimi poslovnimi leti zaradi 13. plače in stimulacij zelo visoka in je znašala kar 3.881 evrov, tega leta ne moremo vzeti kot podlago za primerjavo z napovedanimi višinami bruto plač, saj primerjava ne bi bila realna. Tako bomo za primerjavo vzeli leto 2006, ko je povprečna plača znašala 2.608 evrov. V letu 2008 bo povprečna bruto plača najprej padla na 3.250 evrov, kar pri desetih zaposlenih pomeni 390.000 evrov skupnih letnih stroškov dela, potem pa se bo v naslednjih treh letih povprečna plača vsako leto povečala za 250 evrov, tako da bo leta 2011 slednja znašala 4.000 evrov. Po letu 2010 je predvideno ustaljeno število zaposlenih (12 zaposlenih), s 540.000 evrov v letu 2010 pa se bodo skupni letni stroški plač do leta 2012 povzpeli na 600.048 evrov.

Kot podlago za primerjavo produktivnosti v prihodnjih petih letih s produktivnostjo v preteklih letih bomo vzeli leto 2006. V tem letu je ena zaposlena oseba v povprečju prevedla 3.828 strani, poslovni prihodki na zaposlenega pa so znašali 87.939 evrov. Produktivnost bo tako, kot lahko vidimo v Prilogi 7, najprej padla, in sicer bo v letu 2008 ena zaposlena oseba v povprečju prevedla 2.800 strani, poslovni prihodki na zaposlenega pa bodo znašali 70.000 evrov, kar pomeni, da se bo produktivnost v primerjavi z letom 2006 zmanjšala za 27 odstotkov, če gledamo število prevedenih strani na zaposlenega, oziroma 20 odstotkov, če gledamo poslovne prihodke na zaposlenega. Počasi bo podjetje izgubljene poslovne prihodke nadoknadilo z diverzifikacijo in povečanjem izvoza, tako da bo produktivnost iz leta 2006 presegle v letu 2009, ko bodo poslovni prihodki na zaposlenega znašali 90.909 evrov, oziroma leta 2010, ko bo zaposlena oseba v podjetju v povprečju prevedla 4.333 strani. Leta 2012 bodo poslovni prihodki na zaposlenega znašali 125.000 evrov, ena zaposlena oseba pa bo v povprečju prevedla 5.000 strani.

Zaradi diverzifikacije bo v podjetju potrebno tudi preoblikovanje organizacijske strukture v matrično organizacijsko strukturo, ki bo podjetju omogočala lažjo komunikacijo med posameznimi timi ter njihovo večjo samostojnost.

3.4 Analiza učinkov izbrane strategije z vidika poslovanja in poslovnih rezultatov

V tem delu si bomo pogledali, kako bo izbrana strategija v letih 2008–2012 vplivala na poslovanje podjetja STAR d.o.o. Simulacijo smo naredili po predpostavki, da se struktura bilance stanja in izkaza uspeha ne bo veliko spremenila. Upoštevali smo načrte podjetja, zmanjšanje poslovnih prihodkov zaradi izgube pomembne stranke v letu 2008 in kasnejše povečanje prodaje zaradi diverzifikacije, posledično pa tudi povečanje števila zaposlenih. Upoštevali smo tudi preteklo strukturo in dinamiko posameznih postavk v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida. V Tabeli 9 podajamo napoved bilance stanja, napoved izkaza uspeha podajamo v Tabeli 10, napoved izkaza denarnih tokov prilagamo v Prilogi 7, vrednosti kazalnikov pa napovedujemo v Prilogi 6.

Podjetje v osnovna sredstva investira na približno dve leti. Ker je v letu 2008 podjetje v kriznem obdobju, oprema pa je še dovolj dobra, bo podjetje v osnovna sredstva ponovno investiralo šele leta 2009, in sicer v višini 10.000 evrov. Ob tem predpostavljamo, da se bodo osnovna sredstva enakomerno časovno amortizirala v obdobju petih letih, kar pomeni, da bo letna amortizacijska stopnja znašala 0,2.

Tabela 9: Napoved bilance stanja za podjetje STAR d.o.o. po letih 2008–2012 (v EUR)

Leto	2008	2009	2010	2011	2012
Bilanca stanja					
Aktiva skupaj	199.261	292.658	376.056	410.522	434.988
Osnovna sredstva	0	8.000	6.000	12.000	8.000
Dolgoročne finančne naložbe	57.360	81.943	106.526	114.720	122.915
Zaloge	0	0	0	0	0
Denarna sredstva	77.323	110.462	143.600	154.646	165.693
Terjatve do kupcev	64.577	92.253	119.929	129.155	138.380
Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
Aktivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0
Pasiva skupaj	199.261	292.658	376.056	410.522	434.988
Trajni kapital	73.674	113.248	142.822	159.347	165.872
Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0	0	0
Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	0	0
Obveznosti iz poslovanja	0	0	0	0	0
Obveznosti do dobaviteljev	125.587	179.410	233.233	251.175	269.116
Pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0

Vir: Bilance podjetja, lastne simulacije, 2008

Gre za investicijo v računalniško opremo. V enakem znesku bo podjetje investiralo tudi leta 2011. V pasivi bo trajni kapital predstavljal skoraj 40 odstotkov, preostali del, dobrih 60 odstotkov, pa bodo zajemale obveznosti do dobaviteljev.

V izkazu uspeha (Tabela 10) lahko vidimo, da bodo glavni vir prihodka še naprej poslovni prihodki. V protitež izgube največje stranke podjetje že več kot eno leto beleži naraščajoče povpraševanje po njegovih storitvah na evropskih trgih, tako da je uspešno premoščalo nastale težave v preteklih mesecih. Podjetje se je v vseh teh mesecih tudi organizacijsko uspešno prilagajalo, tako da so se zaposleni neprestano intenzivno preusmerjali in usposabljali za nove projekte in področja prevajanja. S pomočjo izbranih strategij pa bi podjetje še dodatno povečalo poslovne prihodke. Glede na rezultate v letu 2008 tako predvidevamo, da bodo poslovni prihodki konec leta znašali okrog 700.000 evrov. V naslednjem letu bi podjetje s sodelovanjem na področju farmacevtske industrije svoje prihodke povečalo na 1 mio evrov, leta 2010 pa bi z utrditvijo v farmacevtski panogi in povečanjem obsega poslov prišli na 1,3 mio evrov poslovnih prihodkov. V letih 2011 in 2012 se bodo poslovni prihodki vsako leto povečali še za 100.000 evrov, tako da bi konec leta 2012 poslovni prihodki znašali 1,5 mio evrov. Diverzifikacija bo v

letu 2009 prispevala 5 odstotkov poslovnih prihodkov, v nadaljnjih letih pa 10 odstotkov poslovnih prihodkov.

Tabela 10: Napoved izkaza uspeha za podjetje STAR d.o.o. po letih 2008 – 2012 (v EUR)

Leto	2008	2009	2010	2011	2012
Izkaz uspeha					
Prihodki skupaj	700.969	1.001.385	1.301.800	1.401.939	1.502.077
Prihodki iz poslovanja	700.000	1.000.000	1.300.000	1.400.000	1.500.000
Finančni prihodki	969	1.385	1.800	1.939	2.077
Drugi prihodki	0	0	0	0	0
Odhodki skupaj	679.413	871.133	1.075.953	1.156.227	1.222.548
Materialni stroški	3.430	4.900	6.371	6.861	7.351
Stroški storitev	285.983	402.233	527.583	569.366	611.149
Stroški dela	390.000	462.000	540.000	576.000	600.048
Amortizacija	0	2.000	2.000	4.000	4.000
Finančni odhodki	0	0	0	0	0
Drugi odhodki	0	0	0	0	0
Dobiček pred davki	21.556	130.252	225.847	245.712	279.529
Davki	4.193	25.335	43.929	47.793	54.371
Dobiček	17.363	104.916	181.918	197.919	225.158

Vir: Bilance podjetja, lastne simulacije, 2008

Prihodki na pragu rentabilnosti se bodo bistveno zmanjšali. Ti so leta 2007 znašali 467.876 evrov, leta 2009 pa bodo znašali le 15.143 evrov. Razlog je veliko zmanjšanje stroškov najemnine in stroškov dela. Podjetje bo torej prej lahko uresničilo dobiček.

Deleži stroškov storitev in stroškov dela v odhodkih se ne bodo bistveno spremenili. Največje stroške bodo tako za podjetje STAR d.o.o. še naprej predstavljali stroški dela, ki jih bo sicer podjetje v letu 2008 in v letu 2009 zmanjšalo, a bodo v treh letih prišli na isto raven kot v letu 2007. Stroške dela smo analizirali že v prejšnjem podpoglavju v okviru kadrovske funkcije. Podjetje načrtuje tudi zmanjšanje stroškov, ki jih zanj predstavlja najem poslovnih prostorov. Sprva bo nekaj površine obstoječih prostorov, ki je ne potrebuje, prepustil v uporabo lastnikom prostorov, tako da bo strošek mesečne najemnine v bodoče nižji za 1.300 evrov, kar na letni ravni pomeni prihranek v višini 15.600 evrov. Z začetkom naslednjega leta pa se bo podjetje preselilo v nove prostore, katerih stroški najema bodo ostali na nižji ravni. V letošnjem letu bomo nižjo najemnino upoštevali od meseca avgusta naprej. Če sedaj upoštevamo vse načrtovane prihodke in stroške, lahko predvidevamo tudi dobiček.

V letu 2008 bo podjetje ustvarilo 17.363 evrov dobička, kar je 3-krat več kot leta 2007, že v letu 2009 pa bi podjetje z uresničevanjem izbranih strategij kar 6-krat povečalo dobiček iz leta 2008 in bi tako ustvarilo kar 104.916 evrov čistega dobička. Podjetje bi tako zasledovalo strategijo hitre rasti, kar bi mu v letu 2012 prineslo 225.158 evrov čistega dobička, ki ga je podjetje

vsekakor tudi sposobno uresničiti, saj prihodki od poslovanja ne bi smeli izostati. Pozornost je treba usmeriti na stroške. S stroškovno učinkovitostjo in večjo gospodarnostjo podjetju lahko uspe doseči začrtane cilje.

Za konec si na kratko pogledjmo še, kako bo izbrana strategija vplivala na nekatere kazalnike (priloga 2). *Celotna gospodarnost* se bo v naslednjih letih povečala, in sicer z 1,03 v letu 2008 na 1,15 v letu 2009 in na 1,21 v letu 2010. Leta 2012 pa bo celotna gospodarnost znašala 1,23. Prav tako se bo povečala *donosnost sredstev*, ki bo v letu 2009 znašala 0,07, leta 2012 pa 0,53. *Kratkoročni koeficient likvidnosti* se ne bo bistveno spremenil in bo še naprej znašal okoli 1,13. Podjetje bo torej tudi v prihodnje plačilno sposobno, kar lahko razberemo tudi iz pozitivnega denarnega toka v Prilogi 8. Če pogledamo kazalnike obračanja, lahko vidimo, da se bo število dni vezave terjatev do kupcev v letu 2009 povečalo na 29 dni (v letu 2007 je kazalnik znašal 22 dni). Tudi obveznosti do dobaviteljev bo podjetje odplačevalo hitreje. V letu 2008 bo podjetje doseglo najvišje število dni vezave obveznosti do dobaviteljev, to je 197 dni, v letu 2009 pa bodo dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev znašali 137 dni. Kazalniki stanja financiranja ne kažejo bistvenih sprememb v poslovanju podjetja, prav tako ne kazalniki stanja investiranja. V skladu s predlagano strategijo rasti napovedane vrednosti kazalnikov kažejo torej predvsem izboljšanje poslovanja podjetja STAR d.o.o. v naslednjih letih.

SKLEP

V prvem delu diplomskega dela smo analizirali dosedanje oziroma obstoječe stanje v podjetju z vidika proizvodov in storitev, z vidika trga in konkurence, z vidika organizacije in kadrov ter z vidika poslovanja. Sledila je analiza obstoječega stanja v podjetju, v kateri smo z vidika posameznih modelov rasti opredelili fazo rasti, v kateri se podjetje trenutno nahaja, z analizo PSPN pa smo opredelili prednosti in slabosti podjetja, ki izhajajo iz njegovega notranjega okolja, ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz njegovega zunanjega okolja. V drugem poglavju smo tako na podlagi omenjenih analiz in obravnave različnih možnih strategij rasti izbrali najprimernejšo strategijo rasti za analizirano podjetje. Gre za strategijo diverzifikacije, realizacijo katere smo z vseh štirih vidikov (po katerih smo analizirali dosedanje oziroma obstoječe stanje v podjetju) opredelili v zadnjem poglavju diplomskega dela. To je tudi ključni del naloge, v katerem napovedujemo, kako bi podjetje poslovalo v naslednjih petih letih, če bi se odločilo za predlagano strategijo. Po napovedih poslovanja podjetja ugotavljamo, da bi bila strategija diverzifikacije za nadaljnjo rast podjetja smiselna, saj simulacije bilanc, izkazov uspeha, izkazov denarnega toka in kazalnikov za naslednjih pet let kažejo na izboljšanje poslovanja podjetja. Podjetju zato predlagamo, da v naslednjih petih letih zasleduje strategijo diverzifikacije. Podjetje naj se diverzificira za farmacevtsko strokovno področje, sčasoma pa naj se hkrati usmeri tudi na južne trge. S tem bi se podjetje izognilo trenutni nevarnosti, da zaradi upada poslov izgubi korak s konkurenco. Z novimi posli na omenjenih področjih bi podjetje

lahko nadomestilo izgubo največje stranke, še več, podjetje bi ponovno prešlo v fazo hitre rasti in se izognilo stagnaciji, ki je značilna za podjetja v tej starosti. Hitra rast bi podjetju do leta 2012 prinesla kar 225.158 evrov čistega dobička, kar je 21-krat več od uspeha v letu 2007. Podjetje je slednje vsekakor tudi sposobno uresničiti, saj prihodki od poslovanja glede na dejanski razvoj poslovanja ne bi smeli izostati. Pozornost je treba usmeriti na stroške. S stroškovno učinkovitostjo in večjo gospodarnostjo podjetju lahko uspe doseči začrtane cilje. Podjetju predlagamo, da se preseli na obrobje Ljubljane in tako zmanjša stroške najemnine na raven izpred dveh let, hkrati pa naj začasno, dokler posli na področju farmacije ne stečejo, deloma omeji tudi stroške dela. Glavno vodilo v podjetju naj bo še naprej izvajanje visoko kakovostnih storitev. Kakovost je namreč tista, ki bo tako kot drugim vodilnim podjetjem v panogi prevajalskih storitev tudi podjetju STAR d.o.o. še naprej prinašala ključno konkurenčno prednost. Stranke, ki podjetju ostajajo zveste skozi vsa leta poslovanja, namreč cenijo kakovost in bodo zaradi kakovosti pripravljene plačati tudi nekaj višjo ceno, če bi se podjetje odločilo ceno prevedene strani s 23 evrov povečati na 25 evrov, kakor predlagamo v tem diplomskem delu. Prehod k drugemu prevajalskemu podjetju in morebitna slabša kakovost bi namreč za redno stranko predstavljala večji strošek v primerjavi s povečanjem cene na prevedeno stran v podjetju STAR d.o.o. V namen doseganja kakovosti pa mora podjetje tudi v prihodnje stalno vlagati v znanje zaposlenih, opremljenost in tehnologijo. Podjetje ima za nadaljnji razvoj ves potreben potencial, ki smo ga preučili na osnovi analiz njegove dosedanje uspešnosti. V dokaz za to je tudi njegova uvrstitev na seznam gazel 2008 – informacijo o tem smo dobili ravno ob zaključevanju pisanja tega diplomskega dela – kar po izjavah vodstva in zaposlenih v podjetju ne predstavlja le neke oblike priznanja za uspešno poslovanje v preteklosti temveč tudi dodaten izziv in odgovornost za uspešno poslovanje in nadaljnjo rast v prihodnje.

LITERATURA IN VIRI

1. *Analiza prevajalske dejavnosti*. Najdeno 18. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/>
2. Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy*. (Dopolnjena izdaja). New York: Penguin Books.
3. *Bilance podjetja A3 d.o.o.* Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www1.ibon.com/>
4. *Bilance podjetja Amidas d.o.o.* Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www1.ibon.com/>
5. *Bilance podjetja Iolar d.o.o.* Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www1.ibon.com/>
6. *Bilance podjetja STAR d.o.o.* Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www1.ibon.com/>
7. Burgess, G. (1989). *Industrial Organisation*. Engewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
8. Cabral, L. (2000). *Introduction to industrial organisation*. Cambridge, Mass: Mit.
9. Carter, S. & Cannon, T. (1988). *Female Entrepreneurs*. Department of Employment Research Paper, št. 65.
10. Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Harvard Business Review, maj-junij.
11. Dimovski, V. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Hočevar, M. (2002). *Osnove računovodstva*. (2. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. *Izdelki [podjetja STAR d.o.o.]*. Najdeno 14. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.star-ljubljana.si/izdelki>
14. Moss, D. & Clarke, L. (1990). *Successful Expansion for Small Businesses*. Diary House.
15. *Opis [podjetja Iolar d.o.o.]*. Najdeno 17. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.iolar.com/html/podjetje.htm>
16. *Področja prevajanja [podjetja Amidas d.o.o.]*. Najdeno 18. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.amidas.si/nasa-strokovnost/podrocja/>
17. Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Boston: Harvard Business Review.
18. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Razgovor z direktorico podjetja STAR d.o.o., go. Ireno Korene
20. *Reference [podjetja Iolar d.o.o.]*. Najdeno 17. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.iolar.com/html/zakaj_izbrati_iolar_.htm
21. *Sistemizacija delovnih mest 2006*. Interni vir podjetja STAR d.o.o.

22. *Slovenski računovodski standardi 2001*. (2002). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
23. *Standardna klasifikacija prevajalske dejavnosti*. Najdeno 18. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4943>
24. Stanworth, J. & Curran, J. (1986). *The Survival of the Small Firm 2*. Vermont: Gower.
25. *Storitve [podjetja STAR d.o.o.]*. Najdeno 14. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.star-ljubljana.si/storitve>
26. *Stranke [podjetja A3 d.o.o.]*. Najdeno 18. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.a3doo.si/HtmlSLO/Stranke.htm>
27. Šetinc, S., (2000). *Pogledi na prevajalstvo ob 30. septembru, Svetovnem dnevu prevajalcev*. Najdeno 7. maja 2008 na spletnem naslovu http://home.izum.si/cobiss/cobiss_obvestila/2000_3Html/clanek_02.html
28. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. (3. izdaja) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Thompson, A. & Strickland, J. (1999). *Strategic management: Concepts and cases*. (11th ed.) Boston: Irwin, McGraw-Hill.

PRILOGE

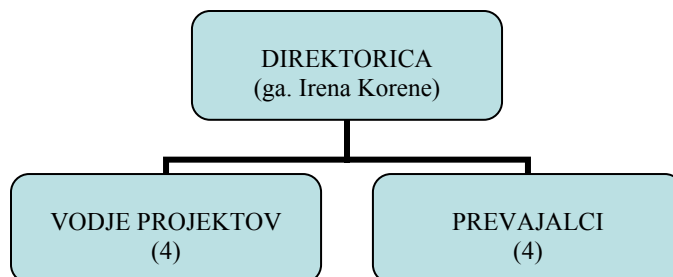
Priloga 1: Primerjava podjetja STAR d.o.o. s konkurenčnima podjetjema za leto 2007

Ime podjetja	Iolar d.o.o.	Amidas d.o.o.	STAR d.o.o.
Leto ustanovitve	1998	1991	2000
Št. zaposlenih	17	8	9
Poslovni prihodki v EUR (Rast)	1.904.545 (+20%)	1.535.598 (+10)	1.040.514 (+8%)
Čisti dobiček v EUR (Rast)	158.886 (-40%)	18.933 (+24%)	10.415 (-61%)
Stroški dela v EUR	631.118	246.918	419.301
Stroški dela/zap. v EUR	37.125	30.865	46.589
Bonitetna ocena	9	8	8
Stopnja tveganja za poplačilo obveznosti	zanemarljivo	majhno	majhno

Vir: Bilance podjetij, 2008

Legenda – pomen bonitetnih ocen: 8 – nadpovprečno oz. zelo kvalitetno podjetje; 9 – nadpovprečno oz. zelo kvalitetno podjetje

Priloga 2: Organizacijska struktura podjetja STAR d.o.o.



Vir: Razgovor z direktorico podjetja 2008

Priloga 3: Poslovni prihodki, čisti dobiček in njuna rast po letih 2000 – 2007 (v EUR)

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
Poslovni prihodki (Rast)	417.060 (+58%)	531.686 (+28%)	892.962 (+68%)	967.326 (+8%)	1.040.514 (+8%)
Čisti dobiček (Rast)	9.092 (-35%)	22.011 (+142%)	16.295 (-26%)	26.828 (+65%)	10.415 (-61%)

Vir: Bilance podjetja, lasten izračun, 2008

Priloga 4: Kazalniki podjetja STAR d.o.o. po letih 2003 – 2007

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI					
Koeficient celotne gospodarnosti	1,02	1,04	1,02	1,04	1,01
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1,02	1,05	1,01	1,04	1,01
Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,02	0,04	0,02	0,04	0,01
Stopnja dobičkovnosti prihodkov	0,02	0,04	0,02	0,04	0,01
Stopnaj čiste dobičkovnosti prihodkov	0,02	0,04	0,02	0,03	0,01
KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI/DONOSNOSTI					
Koeficient čiste donosnosti sredstev		0,20	0,12	0,11	0,04
Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev		0,19	0,09	0,11	0,04
Donos na trajni kapital		0,42	0,23	0,29	0,09
KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA/plačilne sposobnosti in solventosti					
Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	2,26	4,41	7,04	22,35	14,30
Koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	2,26	4,41	7,04	3,13	1,26
Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	3,23	5,64	7,04	3,13	1,26
Kratkoročni koeficient likvidnosti/koef kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti	2,03	2,19	1,42	1,52	1,13
Hitri koeficient likvidnosti/koef neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti	0,63	0,55	0,85	1,29	0,62
Pospešeni koeficient likvidnosti/koef pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti	2,03	2,19	1,42	1,52	1,13
Koef kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja/razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi	1,39	1,64	0,57	0,23	0,51
Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi do dobaviteljev in oveznostmi iz poslovanja					
Razmerje med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev	1,39	1,64	0,57	0,23	0,51
KAZALNIKI OBRAČANJA					
Koeficient obračanja zalog					
Dnevi vezave zalog					
Koeficient obračanja terjatev do kupcev		7,20	9,61	15,39	16,27
Dnevi vezave terjatev do kupcev		50,73	37,96	23,71	22,43
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev		87,40	80,93	121,18	136,15
Dnevi vezave obveznosti iz poslovanja					
KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA					
Delež trajnega kapitala v obveznostih do virov sredstev	0,42	0,46	0,33	0,43	0,39
Stopnja dolgoročnosti financiranja	0,60	0,59	0,33	0,43	0,39
Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja/kazalnik finančnega vzvoda	1,38	1,17	2,05	1,32	1,59
KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA					
Delež osnovnih sredstev	0,19	0,10	0,05	0,02	0,03

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
Delež stalnih sredstev	0,19	0,10	0,05	0,14	0,31
Delež finančnih naložb	0,00	0,00	0,00	0,12	0,28
Delež zalog v gibljivih sredstvih	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DRUGI KAZALNIKI					
Prag rentabilnosti	199.889,59	199.457,89	426.829,00	210.577,88	467.876,33
Cena dolžniškega kapitala					
Donos finančnih naložb				0,00	0,03
Prihodek na zaposlenega	59.738,14	59.231,89	83.059,73	87.942,55	115.772,78
Prihodek/prag rentabilnosti	2,09	2,67	2,14	4,59	2,23
Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega	959,00	1.331,00	1.190,00	2.608,00	3.881,00
Poslovni stroški na zaposlenega	57.249,57	55.165,56	79.572,55	83.798,45	113.165,22
Stroški na zaposlenega	58.439,14	56.687,00	81.201,64	84.700,55	114.336,11
Strošek na enoto dejavnosti (TC/TR)	0,98	0,96	0,98	0,96	0,99
Povprečni stroški (TC/Q)	22,56	22,07	23,01	22,15	22,75
Cena dela: letne br.plače/pov.št.zaposl.	28.202,57	32.853,67	34.259,09	41.852,18	64.291,89
Cena kapitala 1: amor.+str.fin./celotni kapital		0,12	0,09	0,04	0,04
Cena kapitala 2: amor.+str.fin./osnov.sred.+zaloge		0,83	1,39	1,22	1,62
Cena kapitala 3: cel.str.-str.dela/celotni kapital		1,81	2,70	1,91	1,63
Cena kapitala 4: cel.str.-str.dela/osnov.sred.+zaloge		13,06	40,04	58,06	69,11
Izkoriščanje zmogljivosti 1: poslovni prihodek/OS		32,38	69,25	119,16	159,66
Izkoriščanje zmogljivosti 2: Q/OS	0,98	1,61	3,40	8,76	5,50
Produktivnost dela 1: poslovni prihodki/zaposleni glede na delovne ure	59.580,00	59.076,22	81.178,36	87.938,73	115.612,67
Produktivnost dela 2: Q/zaposleni	2.590,43	2.568,53	3.529,49	3.823,42	5.026,64
Zaposleni	7,00	9,00	11,00	11,00	9,00
Q-prevedene strani: posl.prih/cena na eno stran	18.133,04	23.116,78	38.824,43	42.057,65	45.239,74

Vir: Bilance podjetja, lasten izračun, 2008

Priloga 5: Prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje STAR d.o.o.

PREDNOSTI	SLABOSTI
Specializiranost za tehnična področja in usmerjenost v visoko kakovost	Visoki fiksni stroški – visoki stroški dela
Izkušenos, pripadnost in visoka izobraženost zaposlenih	Lokacija podjetja – visoki stroški najemnine
Sodobna računalniška opremljenost	Stroški zunanjih sodelavcev
Dober sistem nagrajevanja – nagrajevanje po uspešnosti	
Delovanje po načelu učeče se organizacija	
Ključni del tehnologije plod stalnega razvoja mednarodne skupine STAR – stroškovna predn.	
Deloma decentralizirano vodenje, hiter pretok informacij, osredotočenost na kupca	
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Poudarjanje kakovosti storitev	Odhod kakšne večje stranke
Prevajalske storitve na področju farmacije	Nastop konkurentov z nizkimi cenami
Izobraževanje zaposlenih (uvajanje v področje farmacije), motiviranje z inovativnim pristopom	Fluktuacija zaposlenih (zaradi nižjih plač)
Širjenje dejavnosti na trge bivše Jugoslavije	
Selitev na obrobje mesta	

Vir: Lastna analiza, 2008

Priloga 6: Napoved kazalnikov podjetja STAR d.o.o. za obdobje 2008 – 2012

Leto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI						
Koeficient celotne gospodarnosti	1,01	1,03	1,15	1,21	1,21	1,23
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1,01	1,03	1,15	1,21	1,21	1,23
Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,01	0,03	0,13	0,17	0,18	0,19
Stopnja dobičkovnosti prihodkov	0,01	0,03	0,13	0,17	0,18	0,19
Stopnaj čiste dobičkovnosti prihodkov	0,01	0,02	0,10	0,14	0,14	0,15
KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI/DONOSNOSTI						
Koeficient čiste donosnosti sredstev		0,07	0,43	0,54	0,50	0,53
Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev		0,07	0,43	0,54	0,50	0,53
Donos na lastniški kapital		0,18	1,12	1,42	1,31	1,38
KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA/plačilne sposobnosti in solventosti						
Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	14,30		14,16	23,80	13,28	20,73
Koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	1,26	1,28	1,26	1,27	1,26	1,27
Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	1,26	1,28	1,26	1,27	1,26	1,27

Leto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Kratkoročni koeficient likvidnosti/koef kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13
Hitri koeficient likvidnosti/koef neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62
Pospešeni koeficient likvidnosti/koef pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13
Koef kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja/razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51
Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi do dobaviteljev in oveznostmi iz poslovanja						
Razmerje med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51
KAZALNIKI OBRAČANJA						
Koeficient obračanja zalog						
Dnevi vezave zalog						
Koeficient obračanja terjatev do kupcev		8,72	12,75	12,25	11,24	11,21
Dnevi vezave terjatev do kupcev		41,86	28,62	29,79	32,47	32,55
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev		196,91	136,72	141,04	153,42	153,52
Dnevi vezave obveznosti iz poslovanja						
KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA						
Delež trajnega kapitala v obveznostih do virov sredstev	0,39	0,37	0,39	0,38	0,39	0,38
Stopnja dolgoročnosti financiranja	0,39	0,37	0,39	0,38	0,39	0,38
Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja/kazalnik finančnega vzvoda	1,59	1,70	1,58	1,63	1,58	1,62
KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA						
Delež osnovnih sredstev	0,03	0,00	0,03	0,02	0,03	0,02
Delež stalnih sredstev	0,31	0,29	0,31	0,30	0,31	0,30
Delež finančnih naložb	0,28	0,29	0,28	0,28	0,28	0,28
Delež zalog v gibljivih sredstvih	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DRUGI KAZALNIKI						
Prag rentabilnosti	467.876,33	0,00	15.143,64	11.426,97	22.456,88	21.187,56
Cena dolžniškega kapitala						
Donos finančnih naložb		0,01	0,02	0,02	0,02	0,02
Prihodek na zaposlenega	115.772,78	70.096,94	91.034,99	108.483,36	116.828,24	125.173,11
Prihodek/prag rentabilnosti	2,23		66,13	113,92	62,43	70,89
Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega	3.881,00	3.250,00	3.500,00	3.750,00	4.000,00	4.166,67
Poslovni stroški na zaposlenega	113.165,22	67.941,34	79.012,13	89.496,12	96.018,89	101.541,67
Stroški na zaposlenega	114.336,11	67.941,34	79.193,94	89.662,78	96.352,23	101.875,01
Strošek na enoto dejavnosti (TC/TR)	0,99	0,97	0,87	0,83	0,82	0,81
Povprečni stroški (TC/Q)	24,72	24,26	21,78	20,69	20,65	20,38

Leto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cena dela: letne br.plače/pov.št.zaposl.	64.291,89	39.000,00	42.000,00	45.000,00	48.000,00	50.000,00
Cena kapitala 1: amor.+str.fin./celotni kapital		0,00				
Cena kapitala 2: amor.+str.fin./osnov.sred.+zaloge		0,00	0,50	0,29	0,44	0,40
Cena kapitala 3: cel.str.-str.dela/celotni kapital		1,15	1,66	1,60	1,48	1,47
Cena kapitala 4: cel.str.-str.dela/osnov.sred.+zaloge		70,32	102,28	76,56	64,47	62,25
Izkorišcanje zmogljivosti 1: poslovni prihodek/OS		170,09	250,00	185,71	155,56	150,00
Izkorišcanje zmogljivosti 2: Q/OS	5,06		5,00	8,67	4,67	7,50
Produktivnost dela 1: poslovni prihodki/zaposleni	115.612,67	70.000,00	90.909,09	108.333,33	116.666,67	125.000,00
Produktivnost dela 2: Q/zaposleni	5.026,64	2.800,00	3.636,36	4.333,33	4.666,67	5.000,00
Zaposleni	9,00	10,00	11,00	12,00	12,00	12,00
Q-prevedene strani	41.620,56	28.000,00	40.000,00	52.000,00	56.000,00	60.000,00

Vir: Bilance podjetja, lastne simulacije, 2008

Priloga 7: Napoved izkaza denarnih tokov za obdobje 2008–2012

Leto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bilanca denarnih tokov						
Prejemki	1.040.514	700.000	1.002.000	1.302.000	1.404.000	1.504.000
<i>Iz poslovanja</i>	1.040.514	700.000	1.000.000	1.300.000	1.400.000	1.500.000
<i>Investicija</i>	0	0	2.000	2.000	4.000	4.000
Izdatki	1.029.025	679.413	881.133	1.075.953	1.166.227	1.222.500
<i>Za poslovanje</i>	1.029.025	679.413	871.133	1.075.953	1.156.227	1.222.500
<i>Za investicijo</i>	0	0	10.000	0	10.000	0
Saldo prejemkov in izdatkov	11.489	20.587	120.867	226.047	237.773	281.500
Amortizacija	10.485	0	2.000	2.000	4.000	4.000
Saldo denarnih tokov	21.974	42.561	165.427	393.474	635.247	920.747

Vir: Bilance podjetja, lastne simulacije, 2008