

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TINA ZUPAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREDLOG NOVE POSLOVNE STRATEGIJE ZA PODJETJE BIRO ZA
POSLOVNE STORITVE V OBDOBJU 2012–2015**

Ljubljana, september 2013

TINA ZUPAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tina Zupan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Predlog nove poslovne strategije podjetja BIRO ZA poslovne storitve v obdobju 2012-2015 pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Rejc Buhovac Adriano.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu/specialističnem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA BIRO ZA.....	3
2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA.....	4
2.1 Gospodarsko okolje.....	4
2.2 Politično-pravno okolje.....	5
2.3 Kulturno okolje.....	7
2.4 Tehnološko okolje.....	7
2.5 Naravno in demografsko okolje.....	8
2.6 Povzetek ključnih okoljskih dogodkov za podjetje BIRO ZA.....	9
3 ANALIZA PANOGE.....	10
3.1 Pogajalska moč kupcev.....	10
3.2 Pogajalska moč dobaviteljev.....	11
3.3 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca).....	12
3.4 Možnost pojava novih substitutov.....	14
3.5 Vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca).....	15
3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge.....	16
3.7 Tržni potencial.....	16
4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA.....	18
5 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI.....	20
6 OPREDELITEV POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI.....	20
7 OPREDELITEV POSLANSTVA IN VIZIJE PODJETJA.....	22
7.1 Poslanstvo podjetja.....	23
7.2 Vizija podjetja.....	23
8 RAZVOJ STRATEGIJE.....	23
SKLEP.....	27
LITERATURA IN VIRI.....	31

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Gibanje ključnih makroekonomskih kazalnikov za Slovenijo v obdobju 2009–2013</i>	5
<i>Tabela 2: Verjetnost in pomembnost okoljskih dogodkov za podjetje BIRO ZA</i>	9
<i>Tabela 3: Zbirna ocena privlačnosti panoge računovodskih storitev</i>	16
<i>Tabela 4: Registrirana mikropodjetja po občinah</i>	17
<i>Tabela 5: Ocena mesečne in letne prodaje</i>	17
<i>Tabela 6: Čisti prihodki podjetja BIRO ZA (v €)</i>	18
<i>Tabela 7: Prihodki poslovnih subjektov (v €)</i>	18
<i>Tabela 8: Analiza SWOT podjetja BIRO ZA</i>	20
<i>Tabela 9: Vizija podjetja BIRO ZA za leto 2018 v štirih vidikih</i>	24

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Matrika kritičnih okoljskih dogodkov za podjetje BIRO ZA</i>	10
<i>Slika 2: Strateški grafikoni panoge računovodskih servisov s krivuljami vrednosti konkurentov</i>	13
<i>Slika 3: Strateški diagram podjetja Biro ZA za obdobje 2013–2015</i>	25

UVOD

Konkurenca na področju računovodskih storitev je izjemno močna. Trenutno Slovenijo pestijo slabe razmere v gospodarstvu, zato je dobro izdelana poslovna strategija še pomembnejša. Tudi podjetje BIRO ZA se sooča s strateškimi izzivi in se zaveda, da bo treba strategijo v prihodnje razviti po novih, naprednejših metodah.

BIRO ZA sodi med mikropodjetja in je imelo v letu 2012 osem zaposlenih. Pomembno vlogo v evropskem gospodarstvu imajo ravno mikro-, majhna in srednjevelika podjetja (MSP), saj predstavljajo glavni vir inovacij, podjetniškega znanja in zaposlovanja. V razširjeni Evropski uniji (25 držav) približno 23 milijonov MSP zagotavlja 75 milijonov delovnih mest in predstavlja 99 % vseh podjetij (Evropske skupnosti, 2006, str. 5). Vendar se podjetja v času krize soočajo z mnogimi težavami predvsem na področju plačilne nediscipline (vpliva na likvidnost malih podjetij), lokalne omejenosti, otežen je dostop do finančnih sredstev, manjše so možnosti za pridobitev nepovratnih sredstev, podrejena so velikim podjetjem pri pridobivanju poslov (predvsem pri javnih naročilih). Izvajanje poslov kot podizvajalec velikim podjetjem pa ima tudi precej slabosti za mala in srednjevelika podjetja (pritisk na cene, nevarnost neplačila opravljenih del, v zadnjem času tudi nevarnost stečaja). Prav tako so nekatere študije ugotovile, da se mala podjetja soočajo z večjo povprečno davčno obremenitvijo kot velika podjetja, saj imajo večje težave pri uveljavljanju davčnih olajšav, ki jih država ponuja. Torej se mala podjetja ne srečujejo samo z ovirami, kot je višji davek na dohodek, ampak se zdi, da se soočajo tudi z »neprijazno« davčno obravnavo do zaposlenih v njihovih podjetjih.

Biro za poslovne storitve, d. o. o., sodi po Standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) v dejavnost M69.200 – Računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti; davčno svetovanje. Podjetje se sooča predvsem s problemom lokacije, saj se nahaja v zasavski regiji. To območje se že dlje časa spopada s posledicami, ki jih je pustila težka industrija. Okolje je precej onesnaženo in zato nepriljubeno za nastajanje novih podjetij, ki bi pripomogla k razvoju Zasavja. Poleg težkih gospodarskih razmer Zasavje obremenjuje tudi slaba infrastruktura, zato regija za podjetnike ni zanimiva.

V večini primerov imajo podjetja, ki delujejo v Zasavju (če se osredotočimo na Občino Trbovlje) predvsem na področju storitvene dejavnosti, od 1 do 5 zaposlenih. Zaradi svoje majhnosti in ponudbe so v večini vezana na lokalno okolje, kjer je povpraševanje zelo omejeno. Njihova težava je v nepovezanosti, kar pomeni, da je njihova ponudba največkrat nezadostna za resne ponudbe na področju povpraševanja.

Drugi bistven problem podjetja BIRO ZA, d. o. o., pa je kader. Trenutno podjetje zaposluje 8 sodelavcev, med njimi 2 izkušena na področju računovodstva. Znanje podjetje sicer izpopolnjuje z zunanjimi sodelavci, vendar je treba razmisliti o zaposlitvi izkušenega računovodje. Podjetje se sooča tudi z likvidnostnimi težavami, saj ima težave z neplačniki,

ki zaradi slabega finančnega stanja ne morejo poravnati obveznosti do podjetja.

Podjetje nima strategije, s katero bi lahko izboljšalo poslovanje, zato želim s pomočjo diplomskega dela razviti primerno strategijo, ki bo podjetju pomagala pri uresnitvi njegovih ciljev.

Namen diplomskega dela je pomagati podjetju BIRO ZA pri doseganju večje poslovne uspešnosti. V ta namen bom podrobno analizirala širše in ožje okolje podjetja ter s strateško analizo poslovanja oblikovala optimalno strategijo po uravnoteženem sistemu kazalcev (angl. *Balanced scorecard, BSC*). Podjetju želim postaviti vizijo za leto 2018 ter razviti strategijo, s katero bi lahko izboljšalo svoje delovanje v prihodnjih treh letih.

Diplomsko delo bo napisano kot študija primera in bo moje izvirno delo, v določenih fazah pa bo vključevalo preverbe s strani direktorja podjetja. Vsebinsko ga sestavljata dva dela. V prvem delu bom po kratki predstavitvi podjetja najprej z analizo širšega okolja s pomočjo analize PESTEL opredelila priložnosti in nevarnosti v širšem okolju podjetja, sledila pa bo analiza panoge, kjer bom s pomočjo Porterjevega modela petih silnic določila stopnjo privlačnosti panoge računovodskih storitev. S pomočjo strateškega grafikona in krivulje vrednosti bom prikazala relativno uspešnost podjetja BIRO ZA glede na konkurenčne dejavnike v panogi, kar mi bo kasneje pomagalo pri razvijanju strategije. Na koncu poglavja pa bom naredila oceno maksimalnega povpraševanja po storitvah, ki jih podjetje ponuja, ter oceno pričakovanega prometa. Temu sledi strateška analiza poslovanja podjetja, ki jo bom izdelala s pomočjo pregleda temeljnih računovodskih izkazov ter drugih, nefinančnih vidikov poslovanja. V drugem delu bom s teoretičnim znanjem in svojimi idejami poskušala razviti novo poslanstvo, vizijo, strateške cilje in poslovno strategijo za podjetje BIRO ZA. Uporabila bom metodo Balanced Scorecard 3. generacije svetovalnega podjetja 2gc Active Management. Primarni vir pri vzpostavitvi celovite poslovne strategije podjetja bo pogovor z direktorjem podjetja ter letna poročila in interno gradivo podjetja.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA BIRO ZA

Podjetje BIRO ZA je družba z omejeno odgovornostjo, ki je bila ustanovljena leta 2004 in je prvotno delovala v okviru GDI, d. o. o., podjetja s širšim področjem delovanja. Leta 2008 se je BIRO ZA zaradi nove organizacije dela odcepilo in nadaljevalo poslovanje pod sedanjim imenom. Na podlagi kriterijev za razvrščanje podjetij po številu zaposlenih, velikosti prihodkov in vrednosti sredstev se BIRO ZA uvršča med majhne gospodarske družbe. Trenutno je v podjetju 8 zaposlenih in 4 zunanji sodelavci, pri delu pa sodelujeta tudi 2 podjetji na področju pravnih vprašanj in revizije. Letni prihodki podjetja znašajo okoli 220.000 evrov.

Podjetje BIRO ZA je organizirano za izvajanje celotnih poslovnih storitev za podjetja, ki želijo zaradi svoje velikosti ali organiziranosti nekatere svoje poslovne funkcije predati drugemu podjetju, ki je za to usposobljeno in organizirano. Po Standardni klasifikaciji dejavnosti spada podjetje v skupino M69.200, kamor so uvrščena podjetja, ki se ukvarjajo z računovodstvom, knjigovodstvom, revizijo in davčnim svetovanjem. V osnovi opravlja podjetje knjigovodsko in računovodsko dejavnost v smislu celotne obdelave podatkov in izdelave poročil ali samo spremljanja izvajanja te funkcije pri stranki ter izvaja kontrolo in svetovanje. Poleg omenjenega podjetje izvaja tudi dejavnosti planiranja in kontrolinga, notranjo revizijo ali revizijo poslovanja, sodelovanje pri stečajnih postopkih, različna administrativna opravila, pokrivanje potreb na kadrovske področju, sodelovanje pri organizaciji družbe, preoblikovanja podjetji iz s. p. v d. o. o. ali druga preoblikovanja in priprave internih aktov. V sklopu tega se za stranke pripravljajo tudi investicijski programi ali poslovni načrti, planski akti, cenitve in druga opravila v okviru različnih poslovnih funkcij.

Dodatna vrednost podjetja je zagotovo ponudba programskega sistema Pantheon, ki prek strežnika omogoča boljše sodelovanje med podjetji in celovito informacijsko podporo. Poslovno-informacijski sistem podjetju BIRO ZA omogoča optimizacijo poslovanja, preprosto vodenje ter večjo preglednost in obvladljivost vseh poslovnih procesov.

Največja težava v podjetju je pomanjkanje kadra šolanih računovodij, predvsem v času oddaje letnih poročil. Medtem ko so zaposleni v podjetju strokovno usposobljeni za pregled bruto bilance, pa se z dokončanjem letnega poročila podjetja (izkaz poslovnega in finančnega izida ter gibanja kapitala) ukvarjata le dva zaposlena, ki imata primerno izobrazbo. Pomanjkanje ustreznega kadra tako privede do preobremenjenosti obeh računovodij, zaostajanja s tekočim delom in nezmožnosti sprejemanja novih strank, kar posledično pomeni izgubo potencialnega dobička.

Večji del prihodkov podjetje dosega v zasavski regiji, vendar se zaradi majhnosti lokalnega trga in številne konkurence v zadnjih letih usmerja tudi na celoten slovenski trg. Podjetje želi v prihodnosti utrditi svoj položaj predvsem na zasavskem trgu, vendar trenutno nima

izdelane podrobnejše vizije ali določene strategije za prihodnja leta.

2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Pri analizi širšega okolja preučujemo priložnosti in nevarnosti, ki pozitivno oziroma negativno vplivajo na podjetje. Uporabili bomo analizo PESTEL, s katero bomo podrobneje analizirali gospodarsko, politično-pravno, socialno, naravno in tehnološko okolje podjetja BIRO ZA.

Omenjena okolja dajejo podjetju možnosti da uspešno poslujejo, po drugi strani pa poslovanje okvirno določajo in omejujejo. Podjetje tako deluje kot neki podsistem v okviru širšega sistema naravnega in družbenega okolja (Pučko, 2008, str. 5).

2.1 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje je pomemben del analize PESTEL, saj zajema širok spekter dejavnikov, ki vplivajo na podjetje. Na ta način lahko vidimo stanje nacionalnega gospodarstva, prav tako pa lahko ugotovljamo kakšna je splošna raven povpraševanja, raven cen, kupna moč prebivalstva ter predvidevamo, kakšni bodo tovrstni kazalci v prihodnosti. Strateške smernice podjetja morajo biti osredotočene predvsem na trajnostni razvoj ter politiko kakovosti (Banič, 1999, str. 54).

Napoved za leto 2013 je glede na podatke s strani Urada RS za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) precej slaba. Okrevanje gospodarske aktivnosti po rasti leta 2011 se je v prvem polletju 2012 prekinilo, krčenje pa se bo nadaljevalo tudi v letu 2013. V letu 2012 se je sicer nadaljevalo izboljševanje cenovne in stroškovne konkurenčnosti gospodarstva, ki pa je bilo predvsem zaradi strukture naše zunanje trgovinske menjave še vedno med najnižjimi v evrskem območju. Tudi razmere na trgu dela so se konec leta 2012 zaostriale. Število delovnih mest je bilo na najnižji ravni po letu 2000, stopnja registrirane brezposelnosti, ki se v lanskih prvih treh četrtletjih ni bistveno spreminjala, pa na najvišji ravni – 12,1 % (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2013, str. 3).

Leta 2013 lahko pričakujemo skromno rast izvoza in rahlo povečanje obsega investicij. V tem letu bo upad zasebne in državne potrošnje večji kot leta 2012, saj se negotove razmere nadaljujejo tako v gospodarstvu kot v nujnih javnofinančnih omejitvah za izpolnitev zvez do EU. Gospodinjstva bodo v teh negotovih razmerah še naprej poskušala prilagoditi strukturo potrošnje nižji kupni moči in povečala previdnostno varčevanje. Strokovnjaki ponovno napovedujejo padec BDP, in sicer za 1,4 %, kot nam kaže Tabela 1 (UMAR, 2012, str. 3).

Tabela 1: Gibanje ključnih makroekonomskih kazalnikov za Slovenijo v obdobju 2009–2013

LETO	2009	2010	2011	2012	2013 (napoved)
BDP (v %)	-7,8	1,2	0,6	-2,0	-1,4
Povprečna letna inflacija (v %)	0,9	1,8	1,8	2,8	2,2
Stopnja registrirane brezposelnosti (v %)	9,1	10,7	11,8	11,9	13,1
Saldo tekočega računa plačilne bilance (v mio €)	-246,0	-209,0	2,0	810,0	1.363,0
Zasebna potrošnja (v %)	0,1	1,3	0,9	-3,0	-3,6

Vir: UMAR, 2013, str. 27.

2.2 Politično-pravno okolje

Vsako podjetje mora delovati v skladu z zakoni ter predpisi države, v kateri deluje. Nosilci politično-pravnega okolja v Sloveniji so vlada, predsednik, državni zbor in lokalni organi oblasti. Poslovanje podjetja je usmerjeno z različnimi zakoni in predpisi glede monopolov, varovanja okolja, trgovanja med državami, zaposlovanja ter davkov. Po Kotlerju (2004, str. 174) mora podjetje zelo dobro poznati državo, v kateri posluje, njena pravila, predpise in zakone ter redno spremljati morebitne spremembe. Če podjetje to pozna in upošteva, lahko na trgu dobro posluje in doseže uspeh.

Za gospodarstvo je pomembna politična stabilnost države. Ta je po besedah Kovača (2009) pogoj, da so ukrepi, ki jih sprejme vlada legitimni. Na tem namreč temelji zaupanje zasebnega sektorja, ki je potreben, za oživitev gospodarstva. V Sloveniji v zadnjem času težko govorimo o politični stabilnosti, vendar jo mora država zagotoviti in na ta način pritegniti tuje investitorje. Pri tem pa je smiselno tudi omeniti, da mora skrajšati birokratske postopke, saj so ti dolgotrajni in zapleteni.

Z vidika računovodskega podjetja so tu pomembni zakoni, ki vplivajo tako na njihovo

poslovanje kot na poslovanje njihovih strank. V letu 2012 so bili sprejeti naslednji zakoni in pravilniki oziroma dopolnitve k zakonu:

- **»Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o izvajanju Zakona o davčnem postopku.«** Pravna ali fizična oseba, ki opravlja dejavnost, ne sme plačevati z gotovino za dobavljeno blago in opravljene storitve nad 50 evrov (omejitve so odpravili marca 2012).
- **»Sprememba zakona o prevzemu.«** Upniki, ki s posli, kot so konverzija terjatev presegajo prag do bank, ki le tega dosežejo z zasegom, ni potrebno dati prevzemen ponudbe (STA, 2012).
- **»Predlog zakona o spremembi Zakona o spremembi Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb.«** Kot olajšavo za investiranje so podjetja lahko upoštevala samo tovorna motorna vozila, ki ustrezajo ekološkemu standardu. Ker na trgu še ni tovornih motornih vozil z motorjem, ki bi ustrezala pogojem, je tu potreben ukrep, ki bi stanje uredilo (Ministrstvo za finance, 2012).
- **»Nižji davki na dobiček.«** Novela zakona uvaja znižano davčno stopnjo do leta 2015, z 20 na 15 %. Davek na dobiček pa je že v letu 2012 znašal 18 % in se bo postopoma zniževal, in sicer leta 2013 na 17 % in leta 2014 na 16 % (Ugovšek & Dakić, 2012).
- **»Investicijske olajšave.«** Pomembna novost sta višji olajšavi:
 - olajšava za investiranje v opremo in neopredmetena osnovna sredstva, ki znaša 40 %
 - olajšava za raziskave in razvoj, pa se zviša iz 40% na 100%.Zgoraj navedenih olajšav ne bo mogoče uveljavljati hkrati (Ugovšek & Dakić, 2012).
- **»Višja dohodninska meja zgornjega davčnega razreda.«** Zvišala se je neto letna davčna osnova, ki predstavlja mejo med drugim in tretjim davčnim razredom. S 15.681,03 € se je povzpela na 18.716,00 €. Spremenjena dohodninska lestvica je začela veljati že junija 2012 (Ugovšek & Dakić, 2012).
- **»Novela zakona o davku od dohodkov pravnih oseb ter o dohodnini.«** Znižal se je odstotek davka od dohodkov pravnih oseb. Pomembna sprememba pa je tudi zvišanje davčne olajšave za podjetja in fizične osebe z dejavnostjo (s.p.) (Hočevar, 2012).
- **»Novela zakona o davku na dodano vrednost (DDV).«** Podjetja si bodo lahko ponovno odbijala davke, tudi če računa še niso plačala.
- **»Zakon za uravnoteženje javnih financ.«** Ta zakon ureja približno 40 drugih ureditev.
- **»Novela zakona o gospodarskih združbah«** si prizadeva za odpravljanje nejasnosti in administrativnih bremen.
- **»Novela zakona o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno«** ščiti oz. preprečuje finančno izkoriščanje oseb, ki delajo na črno.
- **»Novela zakona o preprečevanju omejevanja konkurence.«**

V Sloveniji se zakonodaja pogosto spreminja in kot kaže, bo teh sprememb v prihodnosti še kar nekaj. Zakoni so precej pomanjkljivi in pogosto vsebujejo določila, ki se med seboj ne ujemajo, vsak uporabnik pa si jih lahko razlaga po svoje. Pogosto tudi državni organi

(na primer Davčni urad RS) ne znajo oziroma ne vedo, kako bi določene zakone tolmačili, zato se ti pogosto razlagajo na podlagi sodne prakse. Zakoni v Sloveniji so včasih nestrokovni tako zaradi samih avtorjev kot zaradi političnih sprememb, včasih pa tudi slabi (nejasni) predvsem zaradi iskanja kompromisov.

2.3 Kulturno okolje

Vsaka združba mora analizirati kulturno okolje, saj na temelju te analize pridemo do pomembnih ugotovitev o kulturnih trendih, ki močno vplivajo na spremembo trga ter širšega okolja. Pri kulturnem okolju lahko govorimo o nacionalni kulturi oziroma o vrednotah, ki so skupne večini pripadnikov skupnosti. Na kulturo vplivajo izobrazba, delovne navade in socialna varnost, poznamo pa poslovno-industrijsko kulturo, kulturo podjetja in organizacijsko kulturo. Pomemben vpliv na praktično vse proizvode, storitve, trge in potrošnike, imajo ravno socialne in kulturne spremembe, spremembe v socialnem in kulturnem okolju pa vplivajo na naš način življenja (David, 1991, str. 123-124).

Direktor podjetja BIRO ZA meni, da je način življenja podjetnikov v večini primerov podrejen poslovanju njihovih podjetij, zato se večinoma odločajo za zunanje izvajanje računovodstva, saj sami nimajo primernih kompetenc, hkrati pa prihranijo tudi čas in denar. Vse bolj sta cenjena individualni pristop in čas, ki ga računovodski servis nameni svoji stranki, pomembno pa je tudi medsebojno zaupanje (DATA, d.o.o., 2010).

Izjemno pomembna je strokovna usposobljenost računovodji, saj po zakonu za napako računovodskega servisa odgovarja podjetnik sam. Če se je podjetnik že kdaj znašel v podobni situaciji, se verjetno strinja s trditvijo, da pri storitvah računovodskih servisov cenovna elastičnost ni na mestu. Pri izbiri računovodskega servisa je pomembno preveriti, da imajo zavarovano svojo strokovno odgovornost, saj lahko v tem primeru servis krije kazni in zamudne obresti iz zavarovalnine. Podjetnik bi se najprej moral prepričati o izobrazbi računovodij, ter s čim lahko dokazujejo svojo strokovnost. Dobro je preveriti reference računovodskega servisa, saj lahko na ta način veliko izvemo o kakovosti in kvaliteti njihovega dela. Vprašanje »Koliko vaša storitev stane?« ne sme biti vedno na prvem mestu (DATA, d. o. o., 2010).

2.4 Tehnološko okolje

Tehnično-tehnološki razvoj je pomemben za napredek družbe. Časi, ko so lahko podjetja tehniko in tehnologijo obravnavali neodvisno od drugih dimenzij okolja, so minili, saj to na stopnji tehnično-tehnološkega razvoja, kjer se nahajamo danes, ni več mogoče. Poznavanje sedanjega in prihodnjega tehnično-tehnološkega okolja mora biti vgrajeno v politiko podjetja. Res je, da se proučevanje te sfere okolja podjetja razlikuje od primera do primera, vendar je to pomembno tako za tovarno robotov, kot vrtnarijo, saj nobeno podjetje ne bi uspelo brez poznavanja potrebne tehnologije in tehnike (Belak, 2002, str. 120-121).

Razvoj tehnologije podjetjem omogoča, da se odločajo za oblike proizvodnje, ki so do okolja prijaznejše in podjetjem dolgoročno prinašajo prihranke. Velik vpliv na razvoj tehnologije ima med drugim raziskovalno-razvojna dejavnost. Ekonomisti se v splošnem strinjajo, da igra vlaganje v znanje, raziskave ter razvoj in tehnološki napredek odločilno vlogo pri gospodarski rasti (Jaklič, 2009, str. 171).

Tehnološki napredek temelji na znanju ter izkušnjah in je velika konkurenčna prednost, ki omogoča hitrejše, učinkovitejše, racionalnejše poslovanje podjetij. Analiza tehnološkega okolja pri računovodskih dejavnostih cilja predvsem na dostopnost interneta ter uporabo spletnih aplikacij in programov.

Država skuša skrajšati čas, ki je potreben za ureditev birokratskih zadev, zato vse bolj spodbuja k uporabi interneta. Na podlagi Pravilnika o spremembah in dopolnitvah Pravilnika o izvajanju Zakona o davku na dodano vrednost davčni zavezanci od 1. januarja 2012 oddajajo obrazce DDV-PPS, DDV-DPS, DDV-VPS, DDV-PRE, DDV-PD in DDV-PR samo v elektronski obliki prek sistema e-davkov. Poleg Davčne uprave RS pa k elektronskemu poslovanju spodbujata tako Zavod za zdravstveno zavarovanje RS kot Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje RS (Ministrstvo za finance, 2013).

Vse bolj se spodbuja tudi uporaba e-poslovanja v podjetjih. Evropska komisija je na primer oblikovala novo Direktivo 2010/45/EU3, ki si med drugim prizadeva za povečano uporabo elektronskega izdajanja računov (pomembno tudi zaradi okolja).

2.5 Naravno in demografsko okolje

Naravno-demografsko okolje je eden ključnih dejavnikov analize širšega družbenega okolja. Poslovanje podjetja ne more biti uspešno, če do okolja v katerem poslujejo niso odgovorni (Jaklič, 2009, str. 5). To je opredeljeno s topografskimi značilnostmi, s klimo, z naravnimi bogastvi, s številom ter starostno sestavo in geografskimi premiki prebivalstva, izobrazbenimi skupinami, življenjsko ravno, socialno ter zdravstveno varnostjo in aktivnostmi življenjskega sloga prebivalstva. Na ta način ti dejavniki deloma vplivajo tudi na različne kazalnike. Tako sooblikujejo ekonomsko situacijo (standard kupne moči, stopnjo brezposelnosti, zaposlitveno strukturo prebivalcev, BDP itd.).

Naravno oziroma demografsko okolje, kjer se podjetje nahaja, lahko bistveno vpliva na njegovo poslovanje. Določene regije, kot je na primer zasavska, se soočajo s posledicami težke industrije, kar močno vpliva na novonastala podjetja ter na obseg delovanja že obstoječih podjetij. Zaradi neprimerne lokacije (odmaknjenost avtoceste) regija težko pridobi kakršna koli sredstva za razvoj, saj med podjetji in podjetniki ni interesa, da bi svoje poslovanje razširili v Zasavje. Zasavska regija spada v kategorijo regij, ki imajo skladno z Navodilom o prednostnih območjih dodeljevanja spodbud, pomembnih za regionalni razvoj (Ur. l. RS, št. 44/2001), prednost pri njihovem dodeljevanju.

Urad RS za makroekonomske analize in razvoj napoveduje krčenje gospodarske aktivnosti v letu 20213 (vpil krčenja bo čutiti na trgu dela). Brezposelnost se bo še povečevala predvsem v prvih mesecih zaradi izteka pogodb za določen čas, ter ponovno jeseni, ko mladi zaključijo šolanje in se prijavijo na Zavod RS za zaposlovanje kot brezposelna oseba. Zavod RS za zaposlovanje ocenjuje, da se bo ob koncu leta 2013 število brezposelnih gibalo okoli 117.000 (Furlan, 2012).

2.6 Povzetek ključnih okoljskih dogodkov za podjetje BIRO ZA

Spremembe v okolju in na trgu dela bodo seveda imele tudi neizogibne posledice za podjetje BIRO ZA. V tabeli 2 je prikazan seznam okoljskih dogodkov z njihovimi vplivi, ki jih analiziram glede na njihov učinek na podjetje. V sliki 1 so ti okoljski dogodki in njihovi vplivi grafično prikazani. Razporejeni so po velikosti vpliva na podjetje (vodoravna os) in verjetnosti njihovega nastanka (navpična os). Te postavke temeljijo na moji oceni.

Na ta način je predstavljena tudi kritičnost vsakega posameznega dogodka. Ti dogodki so predstavljeni s krogi ter oštevilčeni s številkami okoljskih dogodkov, zapisanih v tabeli. Odebeljeni krogi predstavljajo dogodke, ki so za podjetje ugodni (oziroma njihove vplive), stopnjevanje temnejših polj v matriki pa kaže na njihove višje kritičnosti. V Tabeli 2 in Sliki 1 analiziram pomembnost teh sprememb ter prikazujem, koliko bodo vplivale na omenjeno podjetje.

Tabela 2: Verjetnost in pomembnost okoljskih dogodkov za podjetje BIRO ZA

DOGODEK	VPLIV	UČINEK*	VERJETNOST ** (v %)
Slabšanje gospodarskih razmer (1)	Manjša kupna moč prebivalcev vpliva na poslovanje strank	5	78
Ustanavljanje novih podjetij (2)	Povečanje števila potencialnih strank	2	67
Večja uporaba elektronskega načina izstavljanja računov (3)	Zmanjševanje emisije CO ² Zmanjšanje lokacijskih težav podjetja	2	95
Odseljevanje višje izobraženega prebivalstva iz Zasavja (4)	Zmanjševanje možnosti zaposlitve kakovostnega kadra	3	32

Legenda: *Učinek od 1 – majhen do 7 – velik. **Verjetnost pojava dogodka ocenjujemo med 1 % in 100 %.

Slika 1: Matrika kritičnih okoljskih dogodkov za podjetje BIRO ZA

VERJETNOST NASTANKA DOGODKA	visoka	2	1	
	srednja		4	
	nizka	3		
		velika	srednja	majhna
VELIKOST VPLIVA NA PODJETJE				

Legenda: Kritičnost dogodkov narašča od svetlega odtenka sive proti temnejšemu odtenku.

3 ANALIZA PANOGE

S pomočjo Porterjevega modela petih silnic natančno analiziramo panogo in na podlagi teh rezultatov ugotovljamo, kakšna je stopnja privlačnosti panoge oziroma kakšna je pričakovana dobičkonosnost poslovanja. Dejavniki privlačnosti panoge, ki odločilno vplivajo na odločitev strateškega managementa, so (Porter, 1985, str. 4):

1. pogajalska moč dobaviteljev,
2. možnost pojava novih substitutov,
3. tekmovalnost med obstoječimi podjetji,
4. pogajalska moč kupcev,
5. vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca).

Analizo sem izpeljala s pomočjo direktorja podjetja.

Za popolno sliko privlačnosti posamezne panoge, je pomembno, da analiziramo vseh pet naštetih silnic hkrati. Vse te silnice imajo močan vpliv na stroške, cene in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost panoge (Pučko, 2006, str. 122).

3.1 Pogajalska moč kupcev

Kupci svojo pogajalsko moč izkoriščajo tako, da od svojih dobaviteljev zahtevajo nižje cene, ter boljšo kakovost. S tem se dobičkonosnost panoge zmanjšuje. Kupci imajo večjo pogajalsko moč, če (Porter, 1980, str. 24-27):

- pri svojem proizvajalcu nabavljajo veliko količino, ki za proizvajalca pomeni velik delež celotne prodaje;
- nabavljeni proizvodi predstavljajo relativno velik delež vseh njihovih stroškov ali nabavljene vrednosti;
- so proizvodi nediferencirani (kupec lahko vedno najde enakovreden proizvod);
- so stroški zamenjave majhni;
- dosegajo majhne dobičke;
- so »backward« integrirani ali če za to obstaja realna nevarnost;
- proizvodi iz panoge ne vplivajo na kakovost njihovih proizvodov in
- če imajo popolne informacije.

Pogajalska moč kupcev je spremenljiva in se spreminja glede na zgoraj omenjene dejavnike, na spremembo pa imajo vpliv tudi strateške odločitve podjetja. Moč kupcev je namreč odvisna od odločitve podjetja, katerim skupinam kupcev bo svoj proizvod ponudilo, saj si lahko s selekcijo skupin kupcev izboljšajo strateški položaj (Ješovnik & Tibjaš, 2002, str. 101-102).

Kupci oziroma stranke so najpomembnejši člen v panogi, kamor sodi obravnavano podjetje. Na zadovoljstvo strank vplivata cena in kakovost storitev. Ker so stranke glavni vir zaslужka, jih je treba zelo dobro analizirati in ugotoviti, kakšne so njihove potrebe.

Pogajalska moč kupcev je precej visoka, kar se tiče stroškov zamenjave, saj stranko prehod h konkurentu ne stane praktično nič. Konkurenca na trgu računovodskih storitev v krajih, kjer posluje tudi BIRO ZA, d. o. o., je tako s tega vidika močna.

Pogajalsko moč kupcev pa zmanjša dejstvo, da pogosto podjetniki ne razpolagajo z dovolj strokovnega znanja o računovodstvu, ter ne spremljajo dovolj zakonodaje, ki to področje ureja, saj jim za to primanjkuje časa. Četudi bi si za prebiranje zakonodaje našli čas, pa je majhna verjetnost, da bi zakone sploh pravilno razumeli in le s težavo bi jih izkoristili sebi v prid. Prav tako pa si pogosto ne morejo privoščiti, da bi v podjetju zaposlili svojega računovodjo (DATA d. o. o., 2010).

3.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji lahko pritiskajo na kupce z grožnjami, da bodo zvišali cene ali znižali kakovost proizvodov. Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od števila podjetji, ki delujejo v isti panogi, ter števila substitutov, ki so kupcem na voljo. Dobavitelji imajo dobro pogajalsko moč, če panoga ni njihov pomemben kupec in če je njihov proizvod pomemben vložek za

kupca (Porter, 1980, str. 27-29).

Računovodska podjetja nimajo dobaviteljev v pravem pomenu besede. Prednost tovrstne storitvene dejavnosti je v tem, da praktično ni neposrednih materialnih stroškov, zato se ob upoštevanju zadostnih zmogljivosti tveganje za neplačilo (kar je danes zelo pomembno) zmanjša na minimum. Edini riziko je plačilo DDV, kar je lahko pri obstoječi velikosti podjetja rešeno s sistemom obračuna in plačevanja DDV po plačani realizaciji.

3.3 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca)

Obstoječa podjetja med seboj tekmujejo z agresivnim oglaševanjem, z zniževanjem cen ter uvajanjem novih izdelkov in storitev. Če je rivalstvo med konkurenti močno, lahko to pripelje do popolne konkurence, kar je v korist potrošnikom, podjetnikom v panogi pa postane ta povsem nepriljubljena. Do kakšne stopnje lahko rivalstvo zniža dobičkonosnost, pa je odvisno od intenzivnosti in načina konkuriranja (Porter, 2008, str. 6-7).

Porter (2008, str. 7) pravi, da je intenzivnost rivalstva največja, če:

- obstaja večje število podjetij, ki so si podobna po velikosti in moči (v primeru, da obstaja panožni vodja, mu ostala podjetja prilagajajo svojo strategijo in konkurenca je dosti šibkejša);
- panoga raste zelo počasi in se morajo podjetja boriti za svoj tržni delež;
- so izstopne ovire visoke, kar pomeni, da obstaja neka ovira, ki preprečuje firmam, da bi izstopile iz panoge (tako se morajo zdrava podjetja boriti s tistimi, ki bi v normalnih razmerah že zdavnaj izstopila iz panoge);
- so konkurenti močno motivirani in predani ciljem, ki presegajo povprečno ekonomsko uspešnost (primer so strateške enote nekaterih podjetij, ki konkurirajo na določenih področjih samo zato, da ponuja podjetje celotno linijo proizvodov);
- podjetja ne morejo prebrati signalov drugih, ker so si med seboj preveč različna ali imajo povsem drugačne cilje.

Podjetja in njihov vrhni management se že od nekdaj ukvarjajo s konkurenco in s tem, kako jo premagati. Najprej so to poskušali z zmanjševanjem stroškov, potem z izboljševanjem produktivnosti, z reorganizacijo podjetja ali celo preusmeritvijo v drugo panogo (Porter, 2008, str. 8). V razmerah, kot so gospodarska kriza, nihanje valutnih tečajev, politične spremembe in nova, bolj agresivna konkurenca, v katerih so se znašla podjetja danes, ni več dovolj biti dober v tem, kar počneš, ampak je potrebno doseganje zadovoljstva strank, prevladovanje na trgu in naraščajoča donosnost. Tudi tista podjetja, ki so se odločila za moderne pristope, kot so opolnomočenje zaposlenih, JIT, management kakovosti in timsko delo, so ugotovila, da če to ne bo postala njihova trajna konkurenčna prednost, je bitka s konkurenco izgubljena. Torej ni pomembno, kako dobre delavce imamo, dobre stroje, najboljše managerje, če ne vemo, kakšna je konkurenca, ker smo

lahko v primerjavi z njo slabši.

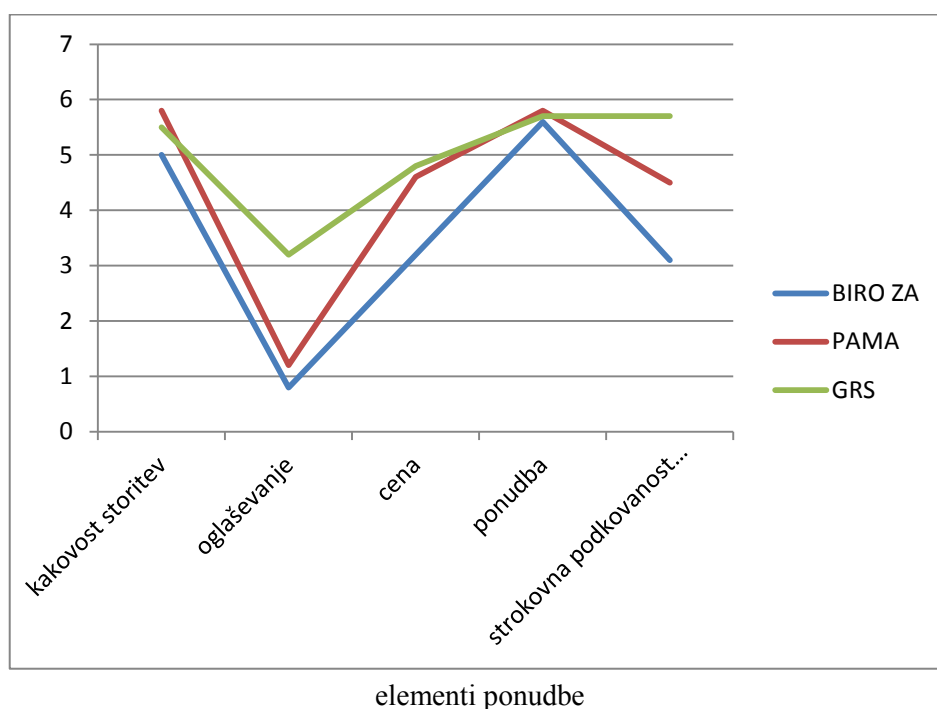
Podjetje je locirano v Zasavju, kjer je registriranih 62 podjetij (Priloga 2), ki se ukvarjajo z računovodskimi in poslovnimi storitvami. Številčno je konkurentov glede na velikost regije veliko, vendar skuša BIRO ZA konkurente obiti s spektrom storitev, ki jih ponuja, in z načinom poslovanja.

Dva izmed ključnih konkurentov podjetja BIRO ZA sta Pama in podjetje GRS. Podjetje Pama, d. o. o., deluje od leta 1991, GRS, d. o. o., pa že od leta 1990, medtem ko podjetje Biro za poslovne storitve posluje šele od leta 2005. Z leti sta si torej konkurenčni podjetji ustvarili ime in tradicijo, kar je najverjetneje njuna največja konkurenčna prednost. V času delovanja sta si podjetji lahko kot stranke pridobili tudi kakovostna podjetja po velikosti in strukturi, poleg tega sta lahko dosegali tudi višje cene za ponujene storitve (BIRO ZA, 2012).

Tekmovalnost med podjetji v tej panogi trenutno ni premočna, če pa bodo gospodarske razmere še slabše in bodo podjetja še naprej propadala, se bo tekmovalnost zaostрила.

Spodaj v strateškem grafikonu (glej Sliko 2) je izrisana krivulja vrednosti omenjenih treh konkurentov glede na posamezne elemente konkuriranja. Krivulja je izrisana po ocenah direktorja podjetja BIRO ZA.

Slika 2: Strateški grafikon panoge računovodskih servisov s krivuljami vrednosti konkurentov



V kakovosti storitev se podjetja bistveno ne razlikujejo, saj vsi trije konkurenti ponujajo

kvalitetne storitve, zaposleni v vseh treh podjetjih pa imajo dolgoletne izkušnje na področju računovodstva.

Podjetja oglaševanju ne dajejo večjega pomena, saj ima samo GRS postavljeno spletno stran, vendar tudi ta ni dokončana.

Cene so pri podjetju BIRO ZA nižje, saj se je na trgu pojavilo zadnje. Da bi pridobilo stranke, je svoje storitve ponudilo po nižjih cenah kot konkurenca.

Vsa tri podjetja ponujajo širok spekter storitev tako za samostojne podjetnike, podjetja z oznako d. o. o. kot tudi za društva. Podjetje BIRO ZA tu izstopa zaradi povezanosti z zunanjimi sodelavci, s pomočjo katerih svojim strankam omogoča rešitve na področju revizije, cenitev in pravnih zadev.

Pri strokovni usposobljenosti ima GRS prednost pred ostalima dvema, saj ima vodja računovodstva Nevenka Bovhan potrdilo GZS o uspešno opravljenem izpitu za preizkušenega računovodjo, poleg tega pa je pridobila nagrado podjetja Cerera, d. o. o., za življenjsko delo na področju računovodstva.

3.4 Možnost pojava novih substitutov

Po definiciji so substituti proizvodi ali storitve, ki jih je kupec pripravljen zamenjati s proizvodi ali storitvami našega podjetja, potrebo pa zadovoljijo enako (Jaklič, 2009, str. 283). Kupec se navadno odloči za substitute, ki so zanj cenovno privlačnejši ali pa njihovo delovanje bolje zadovolji kupčeve potrebe. Prehod k substitutu je odvisen predvsem od stroškov, ki jih kupec s preходом ima, ter stopnjo njegove nadomestljivosti. Čim nižji so ti stroški in čim višja je stopnja nadomestljivosti, tem večji vpliv imajo substituti na panogo. Običajno je ob manjši razpoložljivosti substitutov, dobiček podjetja v panogi večji. V analizo možnih substitutov je potrebno vključiti (Besanko D., Dranove D., & Shanley M., 2000, str. 363):

- razpoložljivost substitutov (pri tem je treba upoštevati karakteristike substitutov);
- ceno oziroma vrednost substitutov (če je cena novih substitutov izredno visoka, ti ne predstavljajo konkurence izdelkom v panogi, z zniževanjem cene pa substituti pridobivajo na pomenu);
- cenovna elastičnost povpraševanja (če je cenovna elastičnost povpraševanja v panogi visoka, zvišanje cene izdelkov v panogi povzroči usmeritev kupcev k substitutom).

V panogi računovodskih storitev je možnost pojava substitutov razmeroma majhna. Kljub temu bi lahko kot substitut upoštevali drugačen način izvajanja tovrstnih storitev in tudi organizacijo samostojne službe (predvsem v manjših podjetjih) in s tem prenehanje sodelovanja z zunanjimi uporabniki. Na tem mestu bi moralo vsako podjetje preračunati,

kaj je cenovno bolj smiselno. Večkrat na novo nastala podjetja nimajo finančnih sredstev, da bi lahko zaposlila računovodjo, zato je zanje zunanji računovodski servis ugodnejša rešitev.

Kot substitut lahko omenim tudi "delo v oblakih". Računovodska podjetja lahko v sklopu svojih storitev ponujajo strežnik, programsko in strojno opremo ter njuno vzdrževanje. Stranke se lahko odločijo, da del računovodskih opravil opravljajo same, npr. knjiženje izdanih računov, obračun plač itd.

Nevarnost substitutov pri računovodskih storitvah je, kot sem že omenila, izjemno majhna. Vsako podjetje je zakonsko zavezano poročati o svojem delovanju zunanjim uporabnikom na podlagi izdelanih računovodskih izkazov, ima pa le dve možnosti. Računovodske izkaze lahko dajo podjetja v izdelavo zunanjim izvajalcem (računovodskim servisom) ali ustanovijo lastno računovodsko službo in lastnoročno izdelajo računovodske izkaze (Mestek, 2009, str. 12). Vendar pa se mala podjetja, ki so hkrati tudi najštevilčnejša, odločajo predvsem za zunanje izvajalce računovodskih storitev, zato substituti v podjetju BIRO ZA ne igrajo pomembne vloge.

3.5 Vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca)

Analiza tega področja je pomembna, saj nam daje odgovor na vprašanje, kakšne so možnosti za pojav novih konkurentov v posamezni panogi. Visoka nevarnost vstopa novih konkurentov znižuje donosnost kapitala že obstoječim podjetjem v panogi. Prav zato je pomembno, da so vstopne ovire visoke, saj je v tem primeru nevarnost za vstop novih podjetji nizka. Vstopne ovire, ki so najpogostejše in od katerih je odvisna višina nevarnosti vstopa, so zrelost, ekonomija obsega, obravnavane panoge, diferenciacija storitev (proizvodov) in število priznanih znamk znotraj panoge, razpoložljivi dostopi do prodajnih poti, višina potrebnih kapitalskih vložkov, in zakonodaja (Jaklič, 2002, str. 324-325).

Na Zbornici računovodskih servisov se že več let strinjajo, da je področje računovodskih storitev neurejeno, saj ni predpisanih pogojev za opravljanje te dejavnosti (Zbornica računovodskih servisov Slovenije, 2013). Ker pogojev ni, lahko računovodski servis ustanovi kdor koli, čeprav njegova izobrazba ni ustrezna, brez predpisanega izobraževanja, brez zavarovanja za poklicno odgovornost itd.

Razlog, da je potrebno dejavnost računovodstva in revizije regulirati, je v tem, da lahko premalo usposobljeni računovodski servis svojim strankam povzroči ogromno škodo, z nepravilnim vodenjem poslovnih knjig. Podjetnik ne more vedno vedeti, ali njegov računovodja vodi knjige pravilno ali ne. Da bi zaščitili naročnika (kar bi bilo tudi v interesu države), bi morali biti predpisani vsaj minimalni pogoji za opravljanje računovodske dejavnosti (ZRS, 2013).

Ministrstvo za gospodarstvo za sedaj zakona ni podprlo, saj odgovorni menijo, da bo kakovost storitev uredil trg sam po sebi, dejstvo pa je, da lobiranje na tem področju ni bilo tako kvalitetno kot pri notarjih in odvetnikih. Z zakonom bi se raven kakovosti bistveno dvignila, ožji pa bi bil tudi krog ponudnikov storitev.

3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge

Na tej točki bom z zbirno tabelo (glej Tabela 3) ocenila privlačnost panoge računovodskih storitev za tekoče leto 2013 in prihodnja leta.

Tabela 3: Zbirna ocena privlačnosti panoge računovodskih storitev

PRIVLAČNOST PANOGA						
	TEKOČE LETO			PRIHODNJE LETO (LETA)		
	NIZKA	SREDNJA	VISOKA	NIZKA	SREDNJA	VISOKA
Kandidati za vstop		X		X		
Pogajalska moč kupcev	X	X			X	
Pogajalska moč dobaviteljev		X			X	
Razpoložljivost substitutov			X		X	
Rivalstvo med konkurenti		X		X		

Panogo podjetja BIRO ZA na podlagi zgornje tabele za tekoče leto ocenjujem kot srednje do visoko privlačno. V prihodnjih letih se bo povečalo predvsem rivalstvo med konkurenti zaradi vse manjšega števila "zdravih" podjetij. Povečala se bo tudi razpoložljivost substitutov, če (kot je bilo že omenjeno) lahko kot substitut smatramo delo v oblakih, zato predvidevam, da bo privlačnost panoge v skladu s tem rahlo upadla.

3.7 Tržni potencial

Tržni potencial je ocena maksimalnega povpraševanja po določenem izdelku (storitvi) v določenem časovnem obdobju, ki ima za osnovo dejanske in potencialne odjemalce in kupno moč. Realna prodaja je po navadi manjša, kot je tržni potencial (Dalrymple, 2001, 229). Tržni potencial bom ocenila s pomočjo sekundarnih podatkov in lastnih predvidevanj.

Potencialne stranke obravnavanega podjetja so vsa mikro- in mala podjetja v Sloveniji. Po

podatkih najdenih na spletnih straneh Statističnega urada Slovenije je bilo v letu 2011 registriranih 159.986 mikro podjetij, kar predstavlja najširši krog potencialnih strank podjetja.

Ocenjujem, da so za podjetje BIRO ZA večji potencial podjetja, ki so locirana v krajih, kjer podjetje že posluje s strankami. V spodnji tabeli (glej Tabelo 4) so prikazana števila mikro podjetij po krajih, ki skupaj predstavljajo 28,40 % vseh mikropodjetij v Sloveniji.

Tabela 4: Registrirana mikropodjetja po občinah

TRBOVLJE	1.033
ZAGORJE	1.009
CELJE	4.640
SEVNICA	1.163
LJUBLJANA	35.256
ŠMARTNO PRI LITIJI	1.028
TRZIN	823
HRASTNIK	472

Vir: BIRO ZA

Na podlagi podatkov, navedenih v Tabeli 4, in povprečne cene storitev podjetja BIRO ZA (po podatkih direktorja podjetja) v Tabeli 5 prikazujem možno mesečno prodajo in prodajo na letni ravni.

Tabela 5: Ocena mesečne in letne prodaje

Občina	Prihodki/mesec (v €)	Prihodki/leto (v €)
TRBOVLJE	278.910	3.346.920
ZAGORJE	272.430	3.269.160
CELJE	1.252.800	15.033.600
SEVNICA	314.010	3.768.120
LJUBLJANA	9.519.120	114.229.440
ŠMARTNO PRI LITIJI	277.560	3.330.720
TRZIN	222.210	2.666.520
HRASTNIK	127.440	1.529.280
Skupaj	12.264.480	147.173.760

Tržni potencial podjetja je bistveno manjši, saj je treba pri oceni upoštevati zmogljivost zaposlenih v podjetju.

V podjetju BIRO ZA prihodki letno naraščajo (Tabela 6 prikazuje čiste prihodke od prodaje zadnjih petih let). Na podlagi teh podatkov po metodi regresije napovedujem, da se

bodo prihodki v letu 2013 gibali okoli 296.290,60 evrov.

Tabela 6: Čisti prihodki podjetja BIRO ZA (v €)

	2008	2009	2010	2011	2012
Čisti prihodki	82.103	173.221	196.869	220.861	245.812

Vir: BIRO ZA.

V Tabeli 7 so prikazani skupni prihodki gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov v panogi računovodstvo in revizija v obdobju zadnjih petih let. S pomočjo regresije s konstanto (povprečje) sem pričakovane prihodke v panogi za prihodnje leto ocenila na 324.136.711 evrov.

Tabela 7: Prihodki poslovnih subjektov (v €)

	2008	2009	2010	2011	2012
Samostojni podjetniki	71.483.035	72.169.145	69.920.701	74.067.366	72.719.574
Gospodarske družbe	242.469.911	244.279.570	265.831.436	266.172.962	241.569.855
Skupaj	313.952.946	316.448.715	335.752.137	340.240.328	314.289.429

Vir: BIRO ZA.

4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA

Pučko (1999, str. 14) na splošno opredeljuje analizo poslovanja kot postopek spoznavanja poslovanja določenega podjetja (zdržbe) za namen izboljšanja uspešnosti poslovanja

Analizo poslovanja lahko razumemo kot proces spoznavanja poslovanja preučevanega podjetja z določenim namenom. Če analiziramo poslovanje določene gospodarske združbe, je naš namen, da bi s pomočjo analize prišli do ukrepov, ki bi izboljšali uspešnost poslovanja, dosegli pravilne odločitve in prišli do želenih ciljev organizacije (Rozman, 2000, str. 53).

Strateška analiza poslovanja podjetja BIRO ZA je sestavljena iz pregleda temeljnih računovodskih izkazov, bilance stanja ter izkaza poslovnega izida ter analize izbranih nefinančnih kazalcev. V veliko pomoč pri analizi so mi bila tudi interna gradiva podjetja, ki sem jih dobila med pogovorom z direktorjem podjetja.

Podjetje BIRO ZA je v letu 2012 v bilanci uspeha izkazalo 13.040 evrov dobička iz poslovanja, pri tem je obračunalo 17.877 evrov amortizacije. V primerjavi s preteklim

letom je podjetje zmanjšalo dobiček za 17,55 % (v letu 2011 je podjetje izkazalo 21.682 evrov dobička iz poslovanja). Manjši dobiček je posledica izgube nekaterih strank v letu 2012, vendar so jih v začetku leta 2013 že nadomestili z novimi. Podjetje je v letu 2012 poslovalo nekoliko pod planom, ki si ga je zastavil direktor podjetja. Razlog je finančna kriza, ki je v lanskem letu vplivala na poslovanje strank in tudi na poslovanje samega podjetja.

S kakšno finančno stabilnostjo imamo opraviti v podjetju, lahko ocenimo z izračunom **količnika finančne stabilnosti**, ki je konec leta 2012 v podjetju BIRO ZA znašal 1,063, kar pomeni, da je podjetje finančno stabilno, saj je sposobno pokriti vse svoje dolgoročne obveznosti z dolgoročnimi sredstvi. Če bi vrednost koeficienta padla pod 1, bi to pomenilo težavo pri ohranjanju likvidnosti. **Količnik obratne likvidnosti** podjetja znaša 1,02, kar nam pove, da ima podjetje likvidnostne težave, saj se sooča s plačilno nedisciplino.

Sodbo o tem, ali ima podjetje probleme, nam omogočata dva samostojna kazalca, in sicer stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti. **Stopnja kapitalizacije** je razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev, kjer višja vrednost stopnje pomeni finančno varnejše podjetje. V podjetju BIRO ZA je stopnja kapitalizacije 23,9-odstotna.

Stopnjo zadolženosti pa je opredeljeno kot razmerje med občasnimi viri in skupnimi viri. V podjetju BIRO ZA, d. o. o., je stopnja zadolženosti precej visoka, saj je bila v letu 2012 76,1-odstotna. Podjetje je namreč zaradi nakupa poslovne zgradbe, v kateri posluje, pri banki najelo dolgoročni kredit.

Pri analizi poslovanja ne smemo zanemariti ključnih nefinančnih prvin poslovanja, saj kakovost in količina virov, s katerimi podjetje razpolaga, povesta veliko o uspešnosti poslovanja podjetja (Pučko, 2008, str. 27).

V podjetju BIRO ZA so kupci podjetja. To so predvsem mikro- in mala podjetja, pretežno iz Zasavja, poleg tega pa podjetje sodeluje tudi s podjetji iz Ljubljane, Kranja, Celja, Sevnice ... (BIRO ZA, 2012).

Zaposleni vsem strankam ponujajo celovit spekter storitev, saj skupaj z zunanji sodelavci pokrivajo tudi pravno področje, področje revizije in ceno podjetij. Poleg tega svoje poslovanje vedno prilagodijo zahtevam strank.

V podjetju je redno zaposlenih 8 oseb, od tega ima le ena oseba (direktor) VII. stopnjo izobrazbe. Direktor podjetja ima 31 let delovnih izkušenj, od tega 12 let v računovodstvu, 4 leta kot vodja finančno računovodskega sektorja in splošnega sektorja, 4 leta kot finančni direktor in 4 leta kot direktor v družbi PAK 4, d. o. o. 62,5 % (5 oseb) zaposlenih ima V. stopnjo izobrazbe, 25 % (2 osebi) pa VI. stopnjo. Struktura izobraženosti zaposlenih je pokazatelj največje težave v podjetju, in sicer pomanjkanje strokovnega kadra. Trenutno podjetje težavo rešuje z najemom zunanjih sodelavcev v času oddaje letnih poročil.

Podjetje za pomoč najame druge pravne osebe, ki zanj opravijo storitve na podlagi pogodbe o medsebojnem sodelovanju. Svoje storitve zaračunavajo glede na opravljene ure oz. pavšalno. Ta strošek za podjetje BIRO ZA predstavlja v povprečju 6,45 % prihodkov podjetja.

Po ocenah direktorja podjetja (na podlagi analize konkurenčnih podjetij) naj bi bil strošek dela okoli 50 % realizacije, cilj pa je doseči nekje med 46 in 48 %. Trenutno predstavljajo stroški dela (skupaj z najemom zunanjih sodelavcev) 54,84 % realizacije.

Povprečna starost v podjetju je 47,25 leta, kar kaže na relativno star kolektiv. Sklepamo lahko, da gre za izkušen kader, vendar se pri starejšem kolektivu pojavi nevarnost manjše dovtetnosti za novosti in spremembe, hkrati pa je tudi manjša motiviranost.

Zaradi preobremenjenosti, pomanjkanja primerno izobraženega kadra in obsega ostalih poslovnih funkcij trenutno podjetje BIRO ZA ne vlaga dovolj v trženje svojih storitev. Vse stranke pridobiva prek poznanstev in osebne stika. Na tem področju zaostaja za svojo konkurenco, saj podjetje trenutno nima urejene niti lastne spletne strani. Čeprav se direktor zaveda pomembnosti trženjske funkcije, pozornost podjetja ni dovolj osredotočena na to področje, premalo aktivno pa išče tudi nove načine trženja.

5 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Z analizo SWOT celovito ocenimo priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti podjetja. Analizo lahko usmerimo na celotno organizacijo ali pa na posamezne strateške enote, spada pa v proces strateškega planiranja v ožjem smislu. Njen namen je predvsem v tem, da skušamo ugotoviti kje ima podjetje prednosti glede na konkurenco in kaj so njegove slabosti, ter glavne priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo podjetje v srečalo v prihodnosti (Pučko, 1994, str. 307-308). V tabeli 5 bom predstavila vse ključne ugotovitve predhodnih analiz za podjetje BIRO ZA.

Tabela 8: Analiza SWOT podjetja BIRO ZA

Prednosti:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kakovostno opravljanje celotnega spektra storitev (računovodstvo, knjigovodstvo, poslovni načrti, kontroling) ▪ Izkušen kader 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Slaba odzivnost na novo zakonodajo ▪ Preobremenjenost direktorja podjetja

Se nadaljuje

Nadaljevanje

<ul style="list-style-type: none">▪ Odločen in izkušen direktor▪ Povezovanje in sodelovanje z drugimi podjetji in zunanjimi sodelavci▪ Prilagodljivost strankam	<ul style="list-style-type: none">▪ Slaba lokacija – ni neposredne bližine avtocest▪ Premajhna prepoznavnost podjetja▪ Nizka stopnja strokovne izobraženosti▪ Slaba likvidnost▪ Preobremenjenost zaposlenih
<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Spodbujevalni ukrepi za samozaposlitev s strani države▪ Večja uporaba elektronskega načina poslovanja▪ Pomanjkanje strokovnega znanja o računovodstvu podjetnikov	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Slaba situacija v gospodarstvu▪ Zapiranje podjetij v Zasavju▪ Nizke vstopne ovire v panogo▪ Odseljevanje višje izobraženega kadra iz Zasavja▪ Visoka pogajalska moč strank

6 OPREDELITEV POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI

Za doseganje konkurenčne prednosti, morajo v podjetju obstajati osnove. Ko te osnove podjetje preoblikuje v konkurenčno prednost, lahko postane uspešno (Čater, 2007, str. 18).

Konkurenčna prednost podjetja razumemo kot prednostni položaj posameznega podjetja na trgu, glede na položaj konkurentov. Konkurenčno prednost podjetja lahko razumemo kot prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi z njegovimi konkurenti. Iz te opredelitve lahko razberemo dva ključna atributa konkurenčne prednosti. To sta "pozicijsko gledanje" in relativnost (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 23).

- **»Pozicijsko gledanje«.** Gre za prednostni (superiorni, enkraten itd.) položaj (pozicijo) podjetja v panogi oziroma na trgu.
- **Relativnost.** Besedna zveza »konkurenčna prednost« da jasno vedeti, da gre za relativno primerjavo podjetja, ki je glede nečesa v prednosti pred konkurenti. Pri procesu ugotavljanja konkurenčne prednosti gre potemtakem za neke vrste benchmarking, saj se je vedno treba vprašati, »kaj primerjati« ter »glede na koga primerjati«, kar sta dve ključni vprašanji pri benchmarkingu.

Če je konkurenčna prednost podjetja njegov položaj na trgu glede na konkurenco, moramo

razumeti, kaj je temelj konkurenčne prednosti? Preprosto gre za to, da vsaka konkurenčna prednost temelji na osnovah. Zato je prednost podjetja pred drugimi predvsem odvisna od osnov konkurenčne prednosti (Čater et al., 2011, str. 33).

Podjetje si mora konkurenčne prednosti izoblikovati. Obstajajo slabši ali boljši pogoji, da podjetje ustvari, ohrani in razvija konkurenčne prednosti, od samega podjetja pa je odvisno, ali bo pogoje dobro izkoristilo in kakšne konkurenčne prednosti si bo izoblikovalo. Ker pa se osnove spreminjajo, so podjetja vseskozi prisiljena, da iščejo osnove za razvoj novih konkurenčnih prednosti (Čater et al., 2011, str. 33-34).

Podjetje BIRO ZA je v začetku svojega delovanja poudarjalo osebnostni pristop in prilagodljivost strankam. To prilagodljivost lahko podjetje izpostavi kot svojo glavno konkurenčno prednost.

Podjetje se trudi, da bi ugodilo potrebam strank, zato svoj delavnik prilagodi njim in ne obratno, kot imajo to urejeno njegovi konkurenti. Zaposleni v podjetju (vključno z direktorjem) se trudijo, da bi bili vedno dosegljivi in na voljo. Svoje delo opravljajo hitro in v skladu z dogovorom s strankami. Tu je bistvenega pomena, da so podjetju na voljo sodelavci, ki se po potrebi (zaradi časovne stiske in količine dela) vključijo in tako poslovanje lahko poteka nemoteno. Pomembna je tudi povezava s strokovnimi sodelavci, s pomočjo katerih svojim strankam podjetje ponuja več ko le računovodske in knjigovodske storitve. Stranka na ta način prihrani čas in denar (BIRO ZA, 2012).

Kot vir konkurenčne prednosti bi omenila izkušnje direktorja podjetja BIRO ZA. Direktor je v svoji 20-letni karieri pridobival znanja in izkušnje pri vodenju dveh uspešnih podjetij v Zasavju. Aktivno je sodeloval z Rotary klubom in Gospodarsko zbornico Slovenije, kjer je pridobival še dodatna znanja in informacije, s pomočjo katerih je lahko svojim strankam ponujal strokovno pomoč pri samem poslovanju. Svoje znanje pa uspešno širi med zaposlene in s tem gradi uspešen kader (BIRO ZA, 2012).

Potencialna konkurenčna prednost podjetja temelji na znanju in strokovnosti kadra ter hitri odzivnosti. Podjetje lahko s pomočjo dobro izobraženega kadra ponudi svojim strankam hitro in učinkovito rešitev pri poslovanju. Omogoča jim ažurne in pravilne podatke, s katerimi lahko stranka (kljub oddaljenosti) razpolaga, kadar jih potrebuje, mesečno oziroma po potrebi pa ji zaposleni kader izdelava finančne izkaze. S spodbujanjem in pomočjo zaposlenim, da pridobivajo nova znanja, lahko podjetje razširi svoj spekter storitev, ki jih ponuja, in na ta način pridobi nove stranke.

7 OPREDELITEV POSLANSTVA IN VIZIJE PODJETJA

V samem izhodišču za razvijanje celovite poslovne strategije je pomembna opredelitev poslanstva in vizije. Na ta način oblikujemo identiteto podjetja v prihodnosti. Vse bolj se

namreč uveljavlja prepričanje, da se nobena uspešna podjetniška praksa ne more izogniti poglobljenemu razmisleku o poslanstvu in viziji, če seveda hoče doseči zastavljene cilje (Pučko, 2008, str. 19).

7.1 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja naj bo kratek in jedrnat zapis o namenu podjetja, iz katerega bo razviden razlog za njegov obstoj. Najpomembnejše zunanje in notranje interesne skupine morajo poslanstvo razumeti in se z njim strinjati, drugače lahko pride do velikih težav pri udejanjanju same strategije kot tudi pri vsakodnevnem delu.

Če želimo da je poslanstvo podjetja uporabno, moramo upoštevati naslednje: temelj zapisa poslanstva mora biti na vrednotah. Poslanstvo naj vsebuje osrednje namene, želje in razloge zaradi katerih organizacija obstaja. Predstaviti mora glavne aktivnosti in položaj, ki ga podjetje želi zaseči v panogi kjer deluje. V poslanstvu torej izrazimo želje, ambicije in čustva. Poslanstvo naj torej vsebuje tudi nekaj, čemur lahko rečemo »animirajoče sanje«. Seveda morajo to biti sanje, ki imajo verjetnost uresničitve in ki bodo konkretno vodile obnašanje v organizaciji. Elementi v poslanstvu niso nujno merljivi, saj je namen poslanstva spodbujati, ne nadzorovati doseženo (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 70).

Ker podjetje še nima zapisanega poslanstva, predlagam naslednje poslanstvo podjetja: »Kakovostno in hitro opravljamo svoje delo ter z ažurnimi podatki omogočamo strankam vpogled v poslovanje našega podjetja. Prizadevamo si za dobro medsebojno sodelovanje in s pomočjo zunanjih strokovnih sodelavcev ponujamo pomoč in podporo pri vse poslovnih odločitvah.«

7.2 Vizija podjetja

Vizija nam pokaže sliko podjetja v prihodnosti. Vedno mora biti napisana za obdobje od 3 do 5 let, saj se realnost napovedi zmanjša, če je napisana za daljše obdobje. Vizija mora biti predvsem dosegljiva oz. realna, merljiva, specifična in časovno omejena. Vizije slovenskih podjetji so redko časovno omejene, več pa je takih, ki uporabljajo merljive kazalce (Hočevar et al., 2003, str. 76).

Predlog kratkega zapisa vizije za podjetje BIRO ZA pa je naslednji:

»Do leta 2018 bomo postali glavni ponudnik računovodskih storitev v Zasavju.«

8 RAZVOJ STRATEGIJE

Kim in Mauborgne (2005, str. 18) tržno vesolje delita na dva dela. Prvi del predstavljajo rdeči oceani, ki vključujejo vse, danes nam poznane panoge, drugi del pa predstavlja

panoge, ki jih še ne poznamo in ga imenujeta modri ocean. Ta tržni prostor nam ni poznan, tako kot prostor rdečega oceana, kjer so znane tako meje med posameznimi panogami, kot tudi konkurenčna pravila igre. Bistveno pravilo v rdečem oceanu je, da družbe prehitijo svoje tekmece, ter si s tem zagotovijo čim večji delež obstoječega povpraševanja. Podjetje BIRO ZA se trenutno nahaja v rdečem oceanu.

Glede na ugotovitve analize širšega okolja, analize panoge, strateške analize poslovanja ter opredelitve poslanstva in vizije bom razvila predlog nove strategije podjetja BIRO ZA. Pri razvoju strategije bom sledila metodologiji uravnoteženega sistema BSC (angl. *Balanced Scorecard*), ki sta jo zasnovala Kaplan in Norton, vendar v različici podjetja 2GC Active Management. Gre za sistem strateškega načrtovanja in ravnanja, namenjen usklajevanju dejavnosti podjetja z njegovo vizijo in strategijo, ki izboljša zunanje in notranje komuniciranje ter spremlja uspešnost podjetja pri uresničevanju strateških ciljev. Sistem je zasnovan tako, da so tradicionalnim instrumentom dodani še strateški nefinančni kazalniki oz. vidiki.

Pri natančnejšem opisu zelenega stanja podjetja v letu 2018 sem si pomagala z izjavami o prihodnosti s štirih vidikov, ki sem jih zapisala s pomočjo direktorja podjetja. Ti vidiki so finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Vsi štirje vidiki so prikazani v Tabeli 9.

Tabela 9: Vizija podjetja BIRO ZA za leto 2018 v štirih vidikih

<p>Finančni vidik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • povečati prihodke za 40 % • povečati dobiček za 30 % • povečati sredstva, namenjena prepoznavnosti podjetja, za 10 % • povečati sredstva, namenjena izobraževanju zaposlenih, za 10 % 	<p>Vidik kupcev:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40 % novih strank • 10-odstotni tržni delež v Zasavju • 80-odstotno zadovoljstvo strank • 15 % večje povpraševanje • ustvariti podobo najzanesljivejšega računovodskega podjetja v Zasavju
<p>Vidik notranjih poslovnih procesov:</p> <ul style="list-style-type: none"> • usmeritev v trženje – postavitve spletne strani • izboljšati komunikacijo med zaposlenimi 	<p>Vidik učenja in rasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • specializacija zaposlenih za posamezna področja v računovodstvu • večja povezanost in zaupanje med zaposlenimi in strankami • uveljavitev tedenskih sestankov z aktivnim sodelovanjem zaposlenih

Se nadaljuje

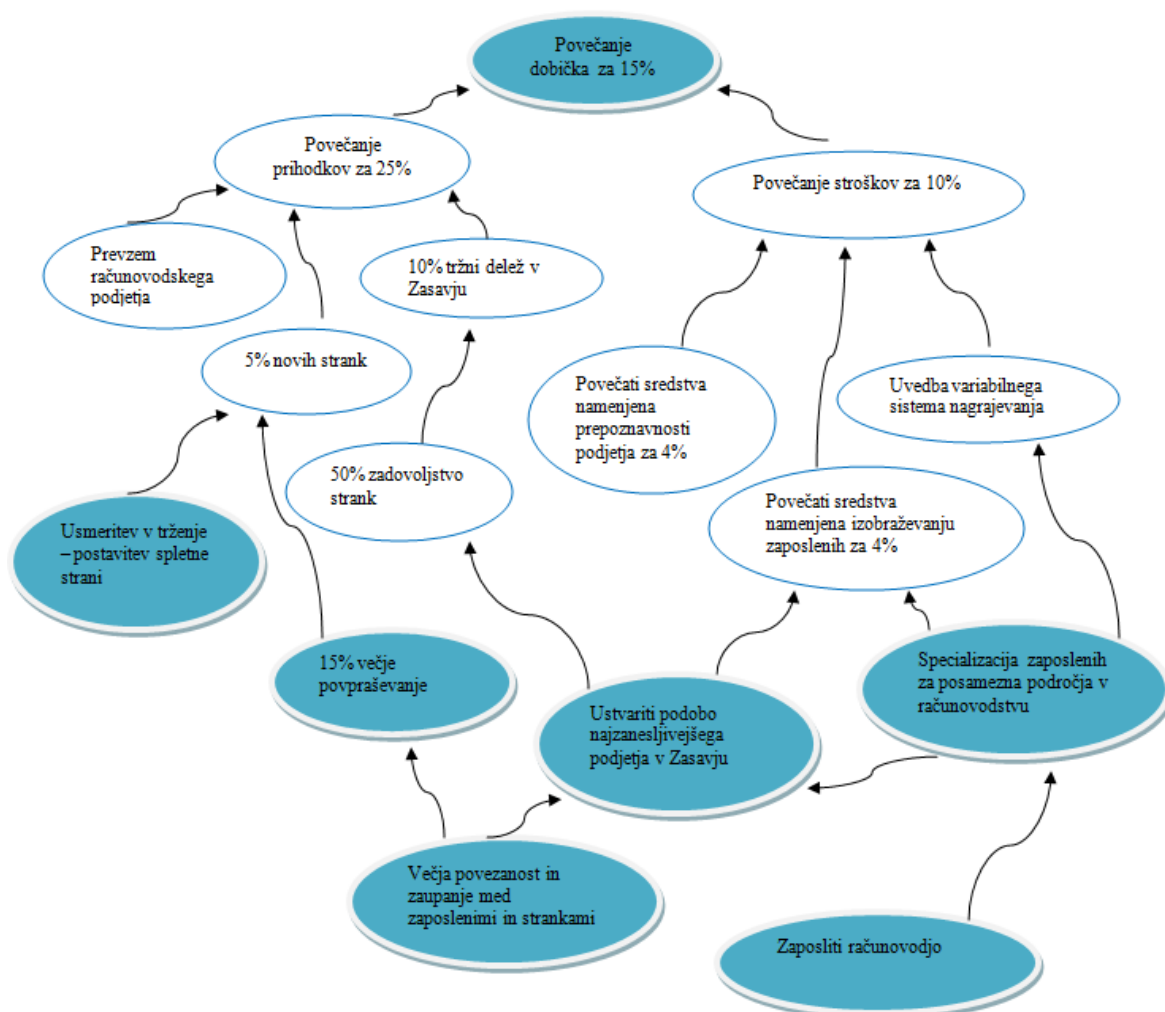
Nadaljevanje

	<ul style="list-style-type: none"> • zaposliti računovodjo • uvedba variabilnega sistema nagrajevanja • hitrejši odziv na spremembe v zakonodaji
--	---

Izjave v finančnem vidiku bom privzela v celoti in jih vsebinsko prilagodila na obdobje treh let. V drugih treh vidikih pa sem določila prioritete med izjavami (označene so ležeče) in za vsako izjavo razvila po eno strateško aktivnost, s katero bom opredelila, kaj je treba narediti v obdobju šest do osemnajst mesecev, da bo podjetje doseglo želene strateške rezultate. Povezavo med strateškimi aktivnostmi in strateškimi rezultati predstavljam v strateškem diagramu spodaj.

Strateški diagram je v splošnem vizualna predstavitev strategije. V njem so vrisani strateški rezultati in strateške aktivnosti. Med aktivnostmi in rezultati so vrisane vzročno-posledične zveze, ki so prikazane s puščicami. Leva stran največkrat predstavlja višanje prihodkov, medtem ko desna predstavlja stroškovno zgodbo.

Slika 3: Strateški diagram podjetja Biro ZA za obdobje 2013–2015



Za glavni strateški cilj podjetja BIRO ZA sem označila povečanje dobička za 15 %. Povečanje za takšen odstotek je možno, če podjetje uresniči svojo željo po prevzemu manjšega računovodskega servisa. Dobiček bi namreč povečali z višjimi prihodki za 25 %. Prihodki se bodo povečali s povečanjem tržnega deleža zaradi samega prevzema in s pridobitvijo novih strank.

Direktor podjetja obdeluje večje število potencialnih strank v Zasavju, s katerimi je večinoma že opravil razgovore. Po njegovih besedah bi na ta način lahko podjetje povečalo število strank za 5 %. Poleg tega podjetje posluje tudi s podjetji izven Zasavja in si prizadeva, da bi se število strank izven zasavske regije v petih letih povečalo za 22 % (BIRO ZA, 2012).

Do leta 2012 je imelo podjetje pisarno v Ljubljani, sedaj pa potekajo razgovori o odprtju pisarne v Trzinu, s čimer bi pridobili lažji dostop do podjetij, ki imajo svoje poslovalnice v Ljubljani in okolici. Za pridobitev ostalih 20 % pa je nujen prevzem računovodskega podjetja.

Do novih strank bi podjetje lahko prišlo tudi z razširitvijo svoje ponudbe. Trenutno potekajo namreč dogovori z Obrtno-podjetno zbornico Slovenije, prek katere bi se podjetje vključilo v program skupin podjetnikov. Tem bi ponudilo občasno pomoč in iskanje rešitev pri problemih, s katerimi se srečujejo v okviru svojega poslovanja, podjetje BIRO ZA pa bi si tako povečalo prihodke v določenih obdobjih. Na ta način se pridobijo stiki s potencialnimi strankami, ki bi jim lahko v nadaljevalni fazi ponudili celovit spekter svojih storitev.

Poleg naštetega v zadnjem času potekajo tudi dogovori za svetovanje in sodelovanje s podjetjem, ki ponuja pomoč pri pridobivanju nepovratnih sredstev. Hkrati pa podjetje BIRO ZA razmišlja tudi o ponudbi dela na sedežu stranke in se dogovarja o povečanem sodelovanju z revizijo (BIRO ZA, 2012).

Bistvo poslovanja podjetja BIRO ZA je, da si pridobi zaupanje svojih že obstoječih strank in ohranja njihovo zadovoljstvo na najvišji ravni. Na ta način si lahko zagotovi visok tržni delež v zasavski regiji. Za povečanje zadovoljstva strank je pomembna dobra komunikacija med zaposlenimi. Z uveljavitvijo tedenskih sestankov z aktivnim sodelovanjem zaposlenih bi se ta komunikacija še izboljšala. Zaposleni bi si medsebojno porazdelili naloge v primeru pomanjkanja časa ali odsotnosti zaposlenega ter na ta način zagotovili nemoteno delo in pravočasno posredovanje podatkov strankam.

Ker se zakonodaja v Sloveniji nenehno spreminja, bi podjetje s pomočjo specializacije posameznikov na določenih področjih (npr. področje DDV, področje kadrov in zaposlovanja ipd.) in z medsebojnim sodelovanjem zaposlenih prihranilo na času, ki ga porabi za obdelavo posamezne stranke. Hitrejši bi bil tudi odziv na spremembe v zakonodaji, kar bi preprečilo oziroma zmanjšalo napake podjetja pri odločitvah, ki lahko

vplivajo na poslovanje strank in s tem privedejo do njihove izgube. Zaposleni se morajo zavedati pomembnosti strategije za podjetje, zato je njihovo vključevanje pri njenem razvoju precej pomembno. Hamel navaja, da gre pri strateškem razmišljanju (angl. *strategizing*) za odkrivanje nečesa novega, zato izkušnje direktorja podjetja tu nimajo posebne prednosti. S pomočjo in sodelovanjem zaposlenih bo podjetje lahko uresničevalo svoje zastavljene strateške cilje in s tem doseglo svoj glavni cilj.

Pomembno je, da podjetje ne »zaspi«. V podjetju BIRO ZA nenehno spremljajo svoje poslovanje, ga prilagajajo razmeram na trgu in iščejo nove izzive za naprej. Bistvo njihovega načina delovanja je zadovoljstvo strank. Sama strategija si poleg povečanja dobička prizadeva za to, da bi podjetje svojim strankam ponudilo največ. Hitrost, odzivnost, kakovost storitev ter pomoč pri poslovanju je nekaj, kar stranke vedno bolj cenijo. Ker se je podjetje na povpraševanje po takšnih storitvah odzvalo hitro, bo svoj zastavljeni cilj doseglo pred konkurenti.

SKLEP

Konkurenca je v dejavnosti podjetja BIRO ZA vse večja in ostrejša, zato mora podjetje svoje poslovanje prilagoditi razmeram na trgu. S strategijo, ki jo opisujem v diplomski nalogi, želim podjetju pomagati, da bo uspešno doseglo zastavljene cilje.

Pomembno je, da se v podjetju zavedajo, kaj so njihove priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti. Te sem izpostavila s pomočjo analize širšega okolja, analize panoge in strateške analize poslovanja.

Za največjo prednost podjetja štejem prilagodljivost strankam ter pomoč pri njihovem poslovanju s sodelovanjem strokovnih zunanjih sodelavcev. Slabost podjetja pa je v pomanjkanju časa zaposlenih za izobraževanje in spremljanje novosti v zakonodaji. To pomanjkljivost sicer podjetje »krpa« s pomočjo zunanjih strokovnjakov, vendar je kljub temu potreben ukrep glede odzivnosti na novosti v zakonodaji.

Pri postavljanju strategije sem ugotovila, da je priložnost podjetja predvsem prevzem računovodskega servisa, saj bo le na ta način doseglo svoj zastavljeni cilj. Prav gotovo pa je nevarnost za podjetje gospodarska kriza, ki vpliva tako na BIRO ZA kot na druga podjetja. Pri analizi poslovanja podjetja sem namreč ugotovila, da je v letu 2012 podjetje poslovalo slabše ravno zaradi izgube nekaterih strank, ki so zaključile s poslovanjem zaradi slabih razmer v gospodarstvu.

Po opravljeni analizi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti sem s pomočjo direktorja podjetja ugotovila glavno konkurenčno prednost. Izpostavila sem prilagodljivost poslovanja podjetja strankam in sodelovanje z njimi. Podjetniki vse bolj cenijo osebni pristop, ki ga BIRO ZA prakticira, odzivnost in natančnost pa sta v današnjih razmerah na trgu bistvenega pomena, če želijo podjetja svoje poslovanje prilagoditi dovolj hitro in se na

ta način izogniti slabim odločitvam.

Na koncu diplomske naloge sem s pomočjo vizije izpeljala strategijo za obdobje 2012-2015. Če bo podjetje delovalo v skladu z zastavljeno strategijo, bo doseglo svoj zastavljeni cilj: rast in večji dobiček.

LITERATURA IN VIRI

1. Banič, I. D. (1999). *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Bernhardt, D. C. (1994). *"I want it fast, factual, actionable"-Tailoring Competitive Intelligence to Executive's Needs*. Great Britan: Elsevier Science Ltd.
3. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Ma-tisk.
4. Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (2000). *Economics of Strategy: International Student Version*. New York: J. Wiley.
5. BIRO ZA d.o.o. (2012). *Letno poročilo podjetja BIRO ZA d.o.o. za leto 2012* (interno gradivo). Trbovlje: BIRO ZA d.o.o.
6. BIRO ZA d.o.o. (2012). *Plan podjetja BIRO ZA za obdobje 2012-2017* (interno gradivo). Trbovlje: BIRO ZA d.o.o.
7. BIRO ZA d.o.o. (2012). *Ponudba podjetja BIRO ZA* (interno gradivo). Trbovlje: BIRO ZA d.o.o.
8. Čater, T. (2007). Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. *Naše gospodarstvo*, 53(1-2), 18-27.
9. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management* 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Dalrymple, Douglas J. *Sales management: concepts and cases*. New Yourk: J. Wiley, cop. 2011.
11. David Fred, R. (1991). *Concepts of Strategic Management*. New York: Macmillan Publishing Company
12. DATA d.o.o. (2010, 20. julij). Za napako računovodskega servisa odgovarja podjetnik sam. *DATA*. Najdeno 23. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2010/07/20/za-napako-racunovodskega-servisa-odgovarja-podjetnik-sam/>
13. Evropske skupnosti (2006). Nova opredelitev MSP: Vodnik za uporabnike in vzorec izjave. Najdeno 12. januarja 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sl.pdf

14. Furlan, K. (2012, 27. december). Slabe napovedi glede brezposelnosti v Sloveniji. *Finančni trgi*. Najdeno 22. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.financnitrgi.com/novice/slabe-napovedi-glede-brezposelnosti-v-sloveniji>
15. Hamel, G. (1996, Julij-August). *Strategy as Revolution*. Cambridge:Harvard Business Review.
16. Hočevar, I. (2012, 27. april). Od danes v veljavi višje olajšave za podjetja in posameznike. *Finance*. Najdeno 18. junija 2012 na spletnem naslovu <http://podjetnistvo.finance.si/351084/Od-danes-v-veljavi-vi%C5%A1je-olaj%C5%A1ave-za-podjetja-in-posameznike>
17. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
18. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Ješovnik, P., & Tibljaš, A. Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave. *Management, kakovost, razvoj: Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo* (str. 97-116). Koper: Visoka šola za management.
21. Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
22. Kotler, B. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
23. Kovač, B. (2009, 1. oktober). Potrebujemo politično stabilnost. *Mladina*. Najdeno 6. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/48447/potrebujemo-politico-stabilnost/>
24. Mestek, B. (2009). *Analiza panoge računovodskih storitev v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Navodilo o prednostnih območjih dodeljevanja spodbud, pomembnih za skladni regionalni razvoj. *Uradni list RS* št. 44/2001.

26. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
27. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
28. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 79-93.
29. Pučko, D. (1994). *Strateško planiranje*. Možina Stane, ur., Radovljica: Didakte
30. Pučko, D. (1999). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Republika Slovenija. Ministrstvo za finance (2012, 8. marec). Vlada sprejela Predlog zakona o spremembi Zakona o spremembi Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb. Najdeno 15. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/article/3/1188/2fd7f03425/
34. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. STA (2013, 25. februar). Veljati je začela novela zakona o prevzemih. *Finance*. Najdeno 30. junij 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/341676/Veljati-je-za%C4%8Dela-novela-zakona-o-prevzemih/ipad>
36. Ugovšek, J., & Dakić, L. (2012, 6. april). Končno nižji davki na dobiček. *Finance*. Najdeno 17. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/348594/Kon%C4%8Dno-ni%C5%BEji-davki-na-dobi%C4%8Dek>
37. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2012). Aktualno. *Ekonomsko ogledalo*. (Št. 1, let. XIX, januar 2013). Ljubljana: UMAR.
38. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2013). Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2012. Najdeno 12. novembra na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/napovedi/jesen/2012/JNGG_2012.pdf
39. Zbornica računovodskih servisov (2013, 2. januar). Predlog zakona o računovodski

dejavnosti – ureditev dejavnosti. *Gospodarska zbornica Slovenije*. Najdeno 15. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica_racunovodskih_servisov/zastopanje_interesov_clanov/44902

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Stranke podjetja BIRO ZA.....	1
Priloga 2: Pregled konkurenčnih podjetij v Zasavju	2
Priloga 3: iz bilance stanja na dan 31. 12. 2012	3
Priloga 4: Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 01. 01. 2012 do 31. 12. 2012 ..	6

Priloga 1: Stranke podjetja BIRO ZA

Picom trgovina, d. o. o.	Mirsada Babič, s. p.
IBT PIN, d. o. o.	Nada Zabav, s. p.
EPL, d. o. o.	Aleš Naraglav, s. p.
EIMD, d. o. o.	Jani Hočevar, s. p.
A.C.V., d. o. o.	Gorazd Bigman, s. p.
Odvetniška družba OKK	Ivan Kanižar, s. p.
INFO TIS, d. o. o.	Nejc Mežnarič, s. p.
Alnex, d. o. o.	Petra Zemljič, s. p.
Haba GI, d. o. o.	Almir Šabanović, s. p.
B & B, d. o. o.	Miran Hauptman, s. p.
Zmas group, d. o. o.	Gorazd Razinger, s. p.
IBT nizke gradnje, d. o. o.	Zmaj, d. o. o.
VEVO, d. o. o.	Mustafa Hanić, s. p.
ELS elektroinstalacije, d. o. o.	Boris Škaper, s. p.
Gastron, d. o. o.	Brane Milinovič, s. p.
I-zavarovanje, d. o. o.	Karmen Kotar, s. p.
I-svetovanje, d. o. o.	Borut Kmetič, s. p.
IBT SPI, d. o. o.	Tadej Kanižar, s. p.
IBT MMI, d. o. o.	Miha Kovačič, s. p.
Valorem, d. o. o.	Robert Vodušek, s. p.
Zmas print, d. o. o.	Kadunc, s. p.
Poanta plus, d. o. o.	KD Zagorska dolina
AZ Jordan, d. o. o.	Karate klub Trbovlje
Inštalacije Veber, d. o. o.	KK Rudar Trbovlje
EPLA, d. o. o.	Andrej Krašek, odvetnik
Rovip, d. o. o.	IBT EG, d. o. o.
MS trade, d. o. o.	KAU-e, d. o. o.
Tvoj avto, d. o. o.	Revizijski center, d. o. o.
Elmegra, d. o. o.	Ozzing, d. o. o.
K-tech, d. o. o.	Adria global, d. o. o.
Simaret, d. o. o.	Mavida, d. o. o.
Špela Žužek, s. p.	VTE, d. o. o.
Štembal & Partnerji, s. p.	Kartem, d. o. o.
Helena Požun, s. p.	Maja Kezunović Krašek, s. p.
Insteel, d. o. o.	Dioptra, d. o. o.
Borut Markošek, odvetnik	

Vir: BIRO ZA.

Priloga 2: Pregled konkurenčnih podjetij v Zasavju

PREGLED KONKURENČNIH PODJETIJ V ZASAVJU

Zap. št.	Naziv podjetja	Število zap.	Prilhodki	Delež prilhodkov	Dobitek Izguba
1	PAMA D.O.O., PODJETJE ZA FINANČNA IN RAČUNOVODSKA OPRAVILA	7	356.227,00	11,96%	87.045,00
2	BIRO ZA POSLOVNE STORITVE D.O.O.	6	199.500,00	6,70%	12.616,00
3	GRS, D.O.O. GOSPODARSKO, RAČUNOVODSKO SVETOVANJE TRBOVLJE, T...	3	191.996,00	6,45%	18.455,00
4	BREGAR LESKOVŠEK JOŽICA S.P. EKONOMSKE STORITVE IN DAVČNO SVE...	2	166.598,00	5,59%	18.336,00
5	BEID AIDA S.P. "OBEID" RAČUNOVODSKE IN KNJIGOVODSKE STORITVE	4	154.829,00	5,20%	1.561,00
6	KARTO, RAČUNOVODSKE STORITVE, D.O.O.	1	132.835,00	4,46%	47.709,00
7	ALFA-MKRA, PROIZVODNJA, TRGOVINA, STORITVE, RENTA-MOTO, D.O.O.	2	132.310,00	4,44%	5.155,00
8	VITAGO, KNJIGOVODSKO SVETOVALNI INŽENIRING, D.O.O., ZAGORJE OB SAVI	3	130.736,00	4,39%	17.599,00
9	BILAN RAČUNALNIŠKO VODENJE POSLOVNIH KNJIG, D.O.O.	4	118.433,00	3,98%	-928,00
10	DAJAN PODJETJE ZA RAČUNOVODSKE STORITVE, D.O.O. KISOVEC	2	111.316,00	3,74%	5.148,00
11	ARMANDO RAČUNOVODSKE STORITVE IN TRGOVINA D.O.O. TRBOVLJE	1	103.111,00	3,46%	2.087,00
12	GNEDIČ, EKONOMSKE STORITVE, D.O.O.	6	92.402,00	3,10%	2.937,00
13	BENKO ZORKA S.P. RAČUNOVODSKE, KNJIGOVODSKE DEJAVNOSTI IN DA...	2	82.433,00	2,77%	7.021,00
14	RAČUNOVODSTVO SANTINI, MANJA JAGODIČ, S.P. KNJIGOVODSKE IN RAČ...	2	78.896,00	2,65%	2.224,00
15	TIGRUS D.O.O. TRGOVINA IN STORITVE	1	71.175,00	2,39%	1.109,00
16	DRNOVŠEK JANEZ S.P. RAČUNOVODSKE STORITVE	2	61.893,00	2,08%	10.875,00
17	HRIBŠEK URŠKA S.P. SERVIS ENKA RAČUNOVODSTVO IN POSREDNIŠTVO	1	59.236,00	1,99%	17.623,00
18	TATJANA JEVŠEVAR S.P. EKONOMSKO SVETOVANJE IN REVIZIJA	0	55.256,00	1,85%	13.227,00
19	DUAL LM, RAČUNOVODSKI SERVIS, D.O.O.	2	53.859,00	1,81%	3.919,00
20	RAVNJAK RENATA S.P., ROMANIX VODENJE POSLOVNIH KNJIG IN ADMIN...	1	51.048,00	1,71%	14.658,00
21	VIDMAR SIMONA, S.P. "ADMINISTRATIVNE IN KNJIGOVODSKE STORITVE"	0	42.135,00	1,41%	21.620,00
22	PLUS.MINUS, POSLOVNO SVETOVANJE, D.O.O.	0	39.208,00	1,32%	17.064,00
23	AFNER ELIZABETA S.P. RAČUNOVODSKE STORITVE	0	33.681,00	1,13%	12.649,00
24	UMEK ANA S.P. KNJIGOVODSKE STORITVE	1	33.335,00	1,12%	2.318,00
25	RAČUNOVODSKE IN KNJIGOVODSKE DEJAVNOSTI, DAVČNO SVETOVANJE	0	30.637,00	1,03%	7.022,00
26	PANKONTAKT PODJETJE ZA PROIZVODNJO, TRGOVINO IN STORITVE, D.O.O.	1	27.141,00	0,91%	-5.774,00
27	JANEŽIČ ALJOŠA S.P. RAČUNOVODSKI SERVIS	0	26.817,00	0,90%	9.283,00
28	BRODAR MATIJA S.P. RAČUNOVODSKE STORITVE	0	24.250,00	0,81%	7.304,00
29	RAČUNOVODSKE STORITVE BARBARA DOLAR S.P.	0	23.666,00	0,79%	5.457,00
30	RAČUNOVODSKE STORITVE BURJA, SAŠKA BURJA S.P.	0	20.883,00	0,70%	1.978,00
31	KONTOMONT, RAČUNOVODSKE, KNJIGOVODSKE IN OSTALE STORITVE, D...	1	20.531,00	0,69%	164,00
32	ROSA, OBDELAVA PODATKOV IN DRUGE RAČUNALNIŠKE DEJAVNOSTI, A.L...	0	20.006,00	0,67%	3.045,00
33	NEVENKA LAVRIČ VODENJE POSLOVNIH KNJIG, STORITVE D.O.O.	1	19.894,00	0,67%	164,00
34	MAVIDA, VOJE IN OSTALI, POSLOVNE STORITVE, D.N.O.	1	18.424,00	0,62%	455,00
35	EUROKONT RAČUNOVODSKO-KNJIGOVODSKE, FINANČNE STORITVE D.O.O.	0	17.725,00	0,60%	276,00
36	RAČUNOVODSKO - FINANČNA HIŠA EUTOM, STORITVE, D.O.O.	1	17.507,00	0,59%	721,00
37	FORMAT D.O.O. TRBOVLJE, PODJETJE ZA POSLOVNE STORITVE	0	17.404,00	0,58%	-79,00
38	BOBNAR MARTINA S.P. TIGRA RAČUNOVODSKE, KNJIGOVODSKE STORITVE	0	14.485,00	0,49%	2.150,00
39	KAMI REVIZIJA IRENA KREČA S.P.	0	13.407,00	0,45%	5.566,00
40	MOTOH BOJAN S.P. R.O.P. RAČUNALNIŠKA OBDELAVA PODATKOV, KISOVEC	0	13.202,00	0,44%	780,00
41	RAČUNOVODSKE STORITVE, MARIJA OVEN S.P.	0	13.095,00	0,44%	8.284,00
42	PAVLIČ ZLATA, RAČUNOVODSKI SERVIS, S.P.	0	12.155,00	0,41%	1.455,00
43	RAČUNOVODSTVO IN KNJIGOVODSTVO RSJJA MŠEK BOŠTJAN S.P.	2	12.038,00	0,40%	1.311,00
44	PETRA MRAVLJE S.P. RAČUNOVODSKE STORITVE CONTO	0	10.429,00	0,35%	4.489,00
45	RAČUNOVODSKE STORITVE IN DAVČNO SVETOVANJE NATALIJA JERŠIN S...	0	9.014,00	0,30%	1.047,00
46	RAČUNOVODSKI SERVIS IGOR VOZEL S.P.	0	7.016,00	0,24%	1.304,00
47	FAMAR PODJETJE ZA FINANCE IN MARKETING D.O.O. HRASTNIK	0	6.692,00	0,22%	3.451,00
48	RAČUNOVODSKE STORITVE, MATEJA POTRPIN S.P.	0	6.534,00	0,22%	221,00
49	BRODAR MAJA S.P. RAČUNOVODSKE, FINANČNE IN DAVČNE STORITVE	0	5.792,00	0,19%	1.591,00
50	KNJIGOVODSKE IN RAČUNOVODSKE STORITVE URŠKA FAKIN S.P.	0	4.250,00	0,14%	918,00
51	VODENJE POSLOVNIH KNJIG JERNEJ SIMERL S.P.	0	4.050,00	0,14%	486,00
52	PRAŠNIKAR INGE S.P. RAČUNOVODSKE STORITVE	0	3.312,00	0,11%	180,00
53	MOJCA ZMRZLAK S.P., FIRS, FINANČNE IN RAČUNOVODSKE STORITVE	0	2.670,00	0,09%	1.477,00
54	RAČUNOVODSKE STORITVE, OLGA KUKOVICA, S.P.	0	2.462,00	0,08%	657,00
55	BVZ STORITVE D.O.O.	0	1.001,00	0,03%	-7.266,00
56	KNJIGOVODSKA DEJAVNOST, PETRA LIPEC VRAN S.P.	0	0,00	0,00%	0,00

Vir: BIRO ZA.

Priloga 3: iz bilance stanja na dan 31. 12. 2012

Postavka	Oznaka za AOP	Znesek (v EUR)	
		Tekočega leta	Prejšnjega leta
2	3	4	5
SREDSTVA (002+032+053)	001	248.651	275.784
A. DOLGOROČNA SREDSTVA (003+010+018+019+027+031)	002	137.647	143.344
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne	003	4.269	7.752
1. Neopredmetena sredstva (005 do 008)	004	4.269	7.752
a) Dolgoročne premoženjske pravice	005	0	0
b) Dobro ime	006	0	0
c) Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	007	0	0
č) Druga neopredmetena sredstva	008	4.269	7.752
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	009	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva (001 do 017)	010	126.724	130.774
1. Zemljišča	011	17.000	17.000
2. Zgradbe	012	79.995	76.532
3. Proizvajalne naprave in stroji	013	0	0
4. Druge naprave in oprema, drobni inventar in druga opredmetena osnovna sredstva	014	29.729	37.242
5. Biološka sredstva	015	0	0
6. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	016	0	0
7. Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	017	0	0
III. Naložbene nepremičnine	018	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe (020 do 024)	019	6.654	4.818
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil (021 do 023)	020	6.354	4.818
a) Delnice in deleži v družbah v skupini	021	0	0
b) Druge delnice in deleži	022	3.918	3.918
c) Druge dolgoročne finančne naložbe	023	2.436	900
2. Dolgoročna posojila (025+026)	024	300	0
a) Dolgoročna posojila družbam v skupini	025	0	0
b) Druga dolgoročna posojila	026	300	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve (028 do 030)	027	0	0
1. Dolgoročne poslovne terjatve do družb v skupini	028	0	0
2. Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	029	0	0
3. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	030	0	0
VI. Odloženi terjatve za davek	031	0	0

Se nadaljuje

Nadaljevanje

B. KRATKOROČNA SREDSTVA (033+034+040+048+052)	032	111.004	131.619
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	033	0	0
II. Zaloge (035 do 039)	034	8.358	2.306
1. Material	035	0	0
2. Nedokončana proizvodnja	036	0	0
3. Proizvodi	037	0	0
4. Trgovsko blago	038	8.358	2.306
5. Predujmi za zaloge	039	0	0
III. Kratkoročne finančne naložbe (041+045)	040	6.576	11.235
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil (042 do 044)	041	0	0
a) Delnice in deleži v družbah v skupini	042	0	0
b) Druge delnice in deleži	043	0	0
c) Druge kratkoročne finančne naložbe	044	0	0
2. Kratkoročna posojila (046+047)	045	6.576	11.235
a) Kratkoročna posojila družbam v skupini	046	0	0
b) Druga kratkoročna posojila	047	6.576	11.235
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	048	96.070	118.078
1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	049	0	0
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	050	86.748	78.145
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	051	9.322	39.933
V. Denarna sredstva	052	0	0
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	053	0	821
Zabilančna sredstva	054	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (056+072+075+085+095)	055	248.651	275.784
A. KAPITAL (057+060+061+067+068-069+070-071)	056	59.538	46.941
I. Vpoklicani kapital (058-059)	057	7.707	7.707
1. Osnovni kapital	058	7.707	7.707
2. Nepoklicani kapital (kot odbitna postavka)	059	0	0
II. Kapitalske rezerve	060	0	0
III. Rezerve iz dobička (062+063-064+065+066)	061	770	770
1. Zakonske rezerve	062	770	770
2. Rezerve za lastne delnice in lastne poslovne deleže	063	0	0
3. Lastne delnice in lastni poslovni deleži (kot odbitna postavka)	064	0	0
4. Statutarne rezerve	065	0	0
5. Druge rezerve iz dobička	066	0	0

Se nadaljuje

Nadaljevanje

IV. Presežek iz prevrednotenja	067	0	0
V. Preneseni čisti dobiček	068	38.464	23.734
VI. Prenesena čista izguba	069	0	0
VII. Čisti dobiček poslovnega leta	070	12.597	14.730
VIII. Čista izguba poslovnega leta	071	0	0
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE (073+074)	072	0	0
1. Rezervacije	073	0	0
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	074	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (076+080+084)	075	86.780	100.156
I. Dolgoročne finančne obveznosti (077 do 079)	076	86.780	100.156
1. Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini	077	0	0
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	078	74.250	83.250
3. Druge dolgoročne finančne obveznosti	079	12.530	16.906
II. Dolgoročne poslovne obveznosti (081 do 083)	080	0	0
1. Dolgoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	081	0	0
2. Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	082	0	0
3. Druge dolgoročne poslovne obveznosti	083	0	0
III. Odložene obveznosti za davek	084	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (086+087+091)	085	102.333	128.687
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	086	0	0

Vir: BIRO ZA.

Priloga 4: Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 01. 01. 2012 do 31. 12. 2012

Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
		Tekočega leta	Prejšnjega leta
2	3	4	5
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE (111+115+118)	110	245.812	220.860
I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu (112 do 114)	111	245.812	220.860
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev razen najemnin	112	228.002	211.068
2. Čisti prihodki od najemnin	113	6.414	7.075
3. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	114	11.376	2.717
II. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU (116+117)	115	0	0
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	116	0	0
2. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	117	0	0
III. Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU (119+120)	118	0	0
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	119	0	0
2. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	120	0	0
B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	121	0	0
C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	122	0	0
Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	123	0	0
D. SUBVENCije, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI	124	0	0
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	125	0	0
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA (110+121-122+123+124+125)	126	245.812	220.860
G. POSLOVNI ODHODKI (128+139+144+148)	127	232.772	199.178
I. Stroški blaga, materiala in storitev (129+130+134)	128	108.814	75.454
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	129	11.339	2.926

Se nadaljuje

Nadaljevanje

2. Stroški porabljenega materiala (131 do 133)	130	17.137	16.333
a) stroški materiala	131	0	0
b) stroški energije	132	8.636	6.868
c) drugi stroški materiala	133	8.501	9.465
3. Stroški storitev (135 do 138)	134	80.338	56.195
a) transportne storitve	135	3.756	0
b) najemnine	136	3.163	864
c) povračila stroškov zaposlencem v zvezi z delom	137	13.380	8.013
č) drugi stroški storitev	138	60.039	47.318
II. Stroški dela (140 do 143)	139	96.657	102.881
1. Stroški plač	140	65.891	54.596
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	141	5.831	16.778
3. Stroški drugih socialnih zavarovanj	142	4.777	9.543
4. Drugi stroški dela	143	20.158	21.964
III. Odpisi vrednosti (145 do 147)	144	19.517	13.501
1. Amortizacija	145	17.877	12.929
2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	146	0	0
3. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	147	1.640	572
IV. Drugi poslovni odhodki (149+150)	148	7.784	7.342
1. Rezervacije	149	0	0
2. Drugi stroški	150	7.784	7.342
H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA (126-127)	151	13.040	21.682
I. IZGUBA IZ POSLOVANJA (127-126)	152	0	0
J. FINANČNI PRIHODKI (155+160+163)	153	494	144
<i>Finančni prihodki od obresti (upoštevano že v II. in III.)</i>	154	0	0
I. Finančni prihodki iz deležev (156 do 159)	155	0	0
1. Finančni prihodki iz deležev družb v skupini	156	0	0
2. Finančni prihodki iz deležev v pridruženih družbah	157	0	0
3. Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah	158	0	0
4. Finančni prihodki iz drugih naložb	159	0	0
II. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev (164+165)	160	302	144
1. Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	161	0	0
2. Finančni prihodki iz posojil, danih drugim	162	302	144

Se nadaljuje

Nadaljevanje

III. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev (164+165)	163	192	0
1. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini	164	0	0
2. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	165	192	0
K. FINANČNI ODHODKI (168+169+174)	166	6.987	6.935
<i>Finančni odhodki za obresti (upoštevano že v II. in III.)</i>	167	0	0
I. Finančni odhodki iz oslabitev in odpisov finančnih naložb	168	0	0
II. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti (170 do 173)	169	6.831	6.194
1. Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	170	0	0
2. Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	171	6.831	6.194
3. Finančni odhodki iz izdanih obveznic	172	0	0
4. Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	173	0	0
III. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti (175 do 177)	174	156	741
1. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini	175	0	0
2. Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	176	0	0
3. Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	177	156	741
L. DRUGI PRIHODKI (179+180)	178	8.771	3.517
I. Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	179	8.771	2.885
II. Drugi finančni prihodki in ostali prihodki	180	0	632
M. DRUGI ODHODKI	181	0	0
N. CELOTNI DOBIČEK (151-152+153-166+178-181)	182	15.318	18.408
O. CELOTNA IZGUBA (152-151-153+166-178+181)	183	0	0
P. DAVEK IZ DOBIČKA	184	2.721	3.678
R. ODLOŽENI DAVKI	185	0	0
S. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (182-184-185)	186	12.597	14.730
Š. ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (183+184+185) oz. (184-182+185)	187	0	0

Se nadaljuje

Nadaljevanje

*POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU (na dve decimalki)	188	6,16	5,28
ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	189	12	12

Vir: BIRO ZA.