

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA
PRONET KRANJ**

Ljubljana, april 2007

KLARA JAKARA

IZJAVA

Študentka KLARA JAKARA izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Marka Jakliča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA	5
1.1 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA	7
1.2 ANALIZA OKOLJA DELOVANJA PODJETJA	9
2 OPREDELITEV ANALIZE OKOLJA DELOVANJA	9
2.1 PANOŽNA ANALIZA	9
2.1.1 ANALIZA KONKURENCE	10
2.1.1.1 Tekmovalnost med obstoječimi partnerji	11
2.1.1.2 Potencialna konkurenca	12
2.1.1.3 Pogajalska moč kupcev.....	13
2.1.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev.....	13
2.1.1.5 Možnost pojava novih substitutov.....	14
2.1.2 ANALIZA SODELOVANJA	15
3 CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	15
3.1 CELOVITA OCENA PODJETJA KOT DEL MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	16
3.2 SWOT ANALIZA PODJETJA	16
3.3 PORTFELJSKA ANALIZA.....	17
3.4 ANALIZA NA OSNOVI VERIGE VREDNOSTI	18
4 ANALIZA OKOLJA DELOVANJA PODJETJA PRONET KRANJ	19
4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA PRONET KRANJ	19
4.2 POSLANSTVO IN POSLOVNE USMERITVE	21
4.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	22

4.4	PREDSTAVITEV PROIZVODNO/STORITVENEGA PROGRAMA.....	23
4.5	PEST ANALIZA	25
4.5.1	Politično – pravni elementi	26
4.5.2	Ekonomski elementi	27
4.5.3	Sociološko – kulturni elementi	27
4.5.4	Tehnološki elementi	28
4.6	ANALIZA KONKURENCE.....	29
4.6.1	PREDSTAVITEV PANOGE	29
4.6.2	TEKMOVALNOST MED OBSTOJEČIMI PODJETJI	32
4.6.3	POTENCIALNA KONKURENCA (NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV)	36
4.6.3.1	Ekonomija obsega	37
4.6.3.2	Diferenciacija proizvodov.....	37
4.6.3.3	Zahteve po kapitalu	37
4.6.3.4	Stroški zamenjave.....	38
4.6.3.5	Dostop do prodajnih poti	38
4.6.3.6	Zakonodaja.....	38
4.6.4	POGAJALSKA MOČ KUPCEV	39
4.6.5	POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV.....	39
4.6.6	NEVARNOST SUBSTITUTOV	40
4.7	SWOT ANALIZA	41
4.7.1	EKONOMSKA USPEŠNOST PODJETJA PRONET KRANJ	41
4.7.2	OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA.....	43
4.7.2.1	Podstruktura proizvodov.....	43
4.7.2.2	Tržna podstruktura.....	43
4.7.2.3	Tehnološka podstruktura.....	44
4.7.2.4	Raziskovalno-razvojna podstruktura	45
4.7.2.5	Kadrovska podstruktura.....	45
4.7.2.6	Podstruktura financiranja.....	46
4.7.2.7	Organizacijska podstruktura	48
4.7.2.8	Profil prednosti in slabosti podjetja Pronet Kranj	49

4.7.3	OCENJEVANJE PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA.....	49
4.7.3.1	Podstruktura proizvodov.....	50
4.7.3.2	Tržna podstruktura.....	50
4.7.3.3	Tehnološka podstruktura.....	51
4.7.3.4	Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	51
4.7.3.5	Kadrovska podstruktura.....	51
4.7.3.6	Podstruktura financiranja.....	51
4.7.4.7	Organizacijska podstruktura.....	52
4.7.4.8	Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Pronet Kranj.....	52
4.8	ANALIZA SODELOVANJA.....	53
4.8.1	Grozd informacijskih tehnologij.....	53
4.8.2	Sekcija slovenskih proizvajalcev programske opreme – KODA.SI.....	55
4.8.3	Sodelovanje s kupci.....	56
4.8.4	Sodelovanje z dobavitelji.....	56
4.9	ANALIZA IN RAVNANJE Z INETERESNIMI SKUPINAMI.....	56
4.9.1	PRIMARNE INTERESNE SKUPINE.....	57
4.9.1.1	Grafična ponazoritev moči interesnih skupin.....	60
4.9.2	SEKUNDARNE INTERESNE SKUPINE.....	61
4.9.3	DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA PRONET KRANJ.....	64
	ZAKLJUČEK.....	66
	SEZNAM KRATIC.....	68
	LITERATURA.....	69
	VIRI.....	70

UVOD

I. PROBLEMATIKA SPECIALISTIČNEGA DELA

Poslovno okolje se še nikoli ni spreminjalo s tako intenzivnostjo, kot se to dogaja prav v zadnjih letih. Današnja podjetja so se tako rekoč znašla sredi revolucionarne preobrazbe. Vpliv informacijske dobe je še veliko bolj revolucionaren za storitvena kot za industrijska podjetja.

Pri svojem delovanju, je vsako podjetje obdano z okoljem, tako notranjim in zunanjim ter posameznimi vplivi, ki izhajajo iz tega okolja. Na njegovo delovanje najbolj vpliva dinamika podjetniškega, tržnega, tehnološkega, denarnega in političnega okolja podjetja. Iz dinamike spreminjanja razmer poslovanja pa izhaja negotova prihodnost delovanja podjetja. Te negotovosti se lahko podjetje v določeni meri izogne s strateškim planiranjem (Kotler, 1984, str. 36-39).

Uspešno poslovanje je cilj vsakega podjetja in je v največji meri rezultat smotrnih odločitev, ki jih sprejemajo odgovorni v podjetju. Zaradi številnih razlogov, ki se pojavljajo tako v podjetju kot tudi v okolju, prihaja v podjetju do negativnih in pozitivnih odstopanj, ki otežujejo doseganje zastavljenih ciljev. Osnovo za učinkovito ukrepanje predstavlja med drugimi tudi analiza panožnega okolja (Demšar, 2004, str. 1). Podjetje ne more uspešno poslovati, če je v sporu z okoljem oziroma če ne razume in ni odgovorno do okolja (notranjega in zunanjega), v katerem posluje (Jaklič, 2002, str. 1).

Ker je organizacija v svojem razvoju, rasti in delovanju vedno povezana z zahtevami in potrebami okolja, je za vsako organizacijo temeljnega pomena pravočasno spoznavanje okolja in njihovih potreb. Namen analize panoge, ki vključuje analizo konkurenčnosti in sodelovanja, je tako ob ugotovitvi kako panoga deluje in se obnaša, tudi ugotoviti kakšne ekonomske sile jo ženejo in kako naj se znotraj določene panoge vede podjetje, da bo dolgoročno uresničilo svoje cilje (Rebernik, 1995, str. 249). Z analizo okolja skušamo nadzirati sektorje ter tako izluščiti priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje nudi. Okolje sestavljajo različni udeleženci, med katere uvrščamo kupce, dobavitelje, državo, zaposlene, dolžnike in upnike (Rebernik, 1995, str. 25).

Prehod v digitalno ekonomijo je eden največjih managerskih izzivov, saj dramatično spreminja poslovno okolje in veljavne managerske paradigme. Rojstvo digitalne ekonomije in prehod v informacijsko družbo sta se izkazala za veliko bolj nepredvidljiva, kot se nam običajno dozdeva, zato so e-izzivi le del veliko širše množice izzivov, pred katerimi so se znašli sodobni managerji. Praksa kaže, da je še vedno večina težav povezanih s strategijo poslovanja, z organizacijo, s kadrovskim managementom in z drugimi tradicionalnimi

managerskimi področji. Edina novost je, da se teh izzivov ne moremo več lotiti s tradicionalnimi prijemi, zato je inovativnost postala ena najpomembnejših managerskih vrlin.

Gonilna sila za nenehne spremembe in večanje zanimanja za novo ekonomije so napredek na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki predstavlja podporno infrastrukturo in vključuje računalniško strojno in programsko opremo ter računalniška omrežja. Tehnološke spremembe sicer niso povzročile kakih pomembnejših sprememb v naravi informacij, so pa omogočile, da danes informacije pridobivamo na nove načine in da jih lahko veliko bolje izkoristimo (Shapiro, Varian, 1999, str. 8).

Predmet proučevanja bo podjetje Pronet Kranj, v katerem sem zaposlena kot komercialist programske opreme. Na slovenskem trgu je precej ponudnikov programske opreme. Programska opremljenost je nujna in potrebna za vsako organizacijo, ki želi ohraniti ali povečati svoj tržni delež. Je proces konstantnega prilagajanja, spreminjanja in odkrivanja. Kakor pa imamo v vsakdanjem poslovanju veliko dejavnikov, ki prispevajo k uspehu ali neuspehu, tako imamo tudi številne dejavnike, ki vplivajo na uspeh ponudnikov programske opreme.

Problematika specialističnega dela se kaže v proučevanju vedno ostrejša konkurence na slovenskem prostoru in s tem posledično večje moči kupcev. Uspešnost podjetja je odvisna od sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, da se stalno prilagaja novostim, ki jih nudi informacijska tehnologija, na področju v katerem posluje ter istočasno zaznava nevarnosti. Prehod iz ekonomije temelji na računalnikih, povezljivosti in človeškem znanju. Vse to povzroča spremembe v načinu ustvarjanja, proizvodnje, prodaje ter distribucije izdelkov in storitev (McKeown, 2001, str. 1). Spreminja se obnašanje podjetij, posamezniki pa na novo odkrivajo sebe – vse s pomočjo nove informacijske tehnologije (Tapscott, 1996, str. 2).

II. CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA

Za določanje planov organizacije je glavnega pomena izluščiti ključni razvoj v najširšem okolju podjetja ter nato smiselno oceniti še ožje oziroma ciljno okolje. Cilj naloge ni analizirati širšega okolja, ker bi bila tema preobsežna, temveč je naloga osredotočena zgolj na ožje okolje, to je na okolje delovanja konkretnega podjetja. Osnovni cilj je ugotoviti, kateri so ključni dejavniki iz okolja, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja Pronet Kranj. Ugotavljala bom katere dejavnike iz okolja delovanja mora podjetje čim bolj natančno predvideti in upoštevati, če hoče obdržati pomembno prednost v poslovanju glede na konkurenco. Na osnovi tako izbranih in prikazanih informacij, rezultatov analize okolja delovanja in ugotovitve, lahko podjetje z večjo gotovostjo predvideva dogajanje v okolju in postavlja sebi primerne plane, poskuša optimalno izkoriščati svoje prednosti in tako dosegati svoje cilje. Rezultati raziskave predstavljajo tudi osnovo, ki omogoča odgovoriti na vprašanje,

kako se izogniti nevarnostim in kako izkoristiti možnosti, ki jih v prihodnosti ponuja ali omejuje okolje podjetja.

III. NAMEN SPECIALISTIČNEGA DELA

Osnovni namen specialističnega dela je, na osnovi analize ugotoviti raziskave ožjega okolja delovanja podjetja Pronet Kranj, opozoriti na priložnosti in nevarnosti, ki jih to okolje nudi podjetju in s tem prispevati k povečanju uspešnosti in konkurenčnosti. Analiza ožjega okolja je namreč sestavni del strateškega planiranja, ki je ena od sestavin strateškega upravljanja in vključuje med drugimi tudi postavitev strateških ciljev. Za postavitev strateških ciljev pa mora vodstvo razpolagati z informacijami o stanju podjetja, ob enem pa tudi o stanju v širšem in ožjem okolju podjetja.

IV. METODE DE LA

Izhodišče pri proučevanju vsebine je raziskovanje teoretičnih podlag s področja analize širšega okolja ter nato podrobnejše analize okolja delovanja nasploh. Metoda dela, ki jo uporabljam pri specialistični nalogi, temelji na najnovejših spoznanjih tuje in domače literature. Uporabljala sem tako domačo kot tujo literaturo s področja analize okolja delovanja podjetij, vire, internet, opravila pa sem tudi intervju z zaposlenim v podjetju Pronet Kranj. Pri aplikaciji teoretičnih spoznanj na primeru Pronet Kranj sem vključila informacije in podatke, pridobljene iz poslovnih poročil ter drugih dostopnih strokovnih in gospodarskih publikacijah člankov in prispevkov, statističnih podatkov ter že zbranega internetnega gradiva. Vse podatke sem pridobila v glavnem preko svetovnega spleta. Pri sami analizi podatkov, sem primerjala zbrane podatke iz različnih virov. Iz teh podatkov sem skušala ugotoviti dejansko stanje v ožjem okolju delovanja podjetja Pronet Kranj. Pri zbiranju in analiziranju podatkov ter povezovanju ključnih ugotovitev sem upoštevala omejitve, ki se nanašajo na nedosegljive ali nepopolne podatke, pridobljene preko spleta ter drugo literaturo in podatke, ki so s strani podjetja Pronet zaupne narave. Specialistično delo je metodološko zastavljeno tako, da vključuje teoretični del in praktični del. Rezultati proučevanj so temeljne ugotovitve, do katerih sem prišla na osnovi izdelane analize okolja delovanja podjetja Pronet Kranj. V praktičnem delu sem vključila informacije in podatke pridobljenih v podjetju Pronet Kranj. Pri postavljanju zaključkov, sem se opirala na znanje in izkušnje, ki sem jih pridobila kot zaposlena v proučevanem podjetju. Ugotovitve se nanašajo na morebitne priložnosti in nevarnosti iz okolja ter na primernost že postavljenih planskih ciljev podjetja.

V. STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA

Specialistično delo je razdeljeno na dva temeljna sklopa. Uvodni del opredeljuje problematiko, namen in cilje naloge.

Prvi sklop predstavlja teoretično osnovo celotnega dela. V prvem poglavju je prikazana teoretična opredelitev poslovnega okolja podjetja, kateri sledi drugo poglavje s teoretično opredelitvijo analize okolja delovanja podjetja. S strani različnih avtorjev, sem opredelila ključne določljivke panožnega okolja in konkurence ter sodelovanja subjektov na trgu.

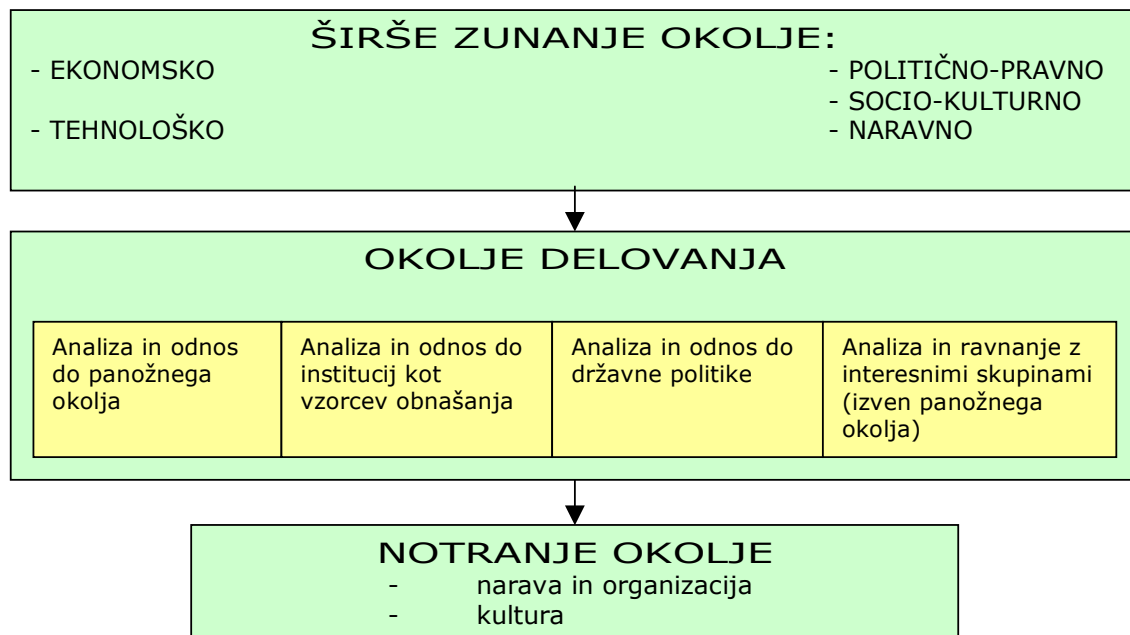
Drugi sklop je tretje poglavje, kjer sem podrobno predstavila podjetje Pronet Kranj, katere analiza delovanja okolja je glavni namen naloge. Celotno teoretično osnovo iz prvega sklopa sem preselila na konkretno analizo IT okolja oziroma konkretnije analizo okolja podjetja Pronet Kranj. Preučevala in analizirala sem posamezne elemente okolja delovanja: PEST analizo, analizo konkurence, analizo sodelovanja, SWOT analizo ter analize in ravnanje z interesnimi skupinami ter vpliv na delovanje podjetja Pronet Kranj.

1. OPREDELITEV POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA

V prvem poglavju bom predstavila teoretično osnovo analize okolja podjetja in sestavine širšega zunanjega okolja ter analizo delovanja okolja¹. Povečevanje konkurenčnosti in ohranitev strateške svobode postaja eden ključnih izzivov slovenskih podjetij. Enovite in enostavne metode za reševanje tega izziva ni, zato se vsako podjetje z njim spopada na svoj način. Prvi korak strateškega razmišljanja - načrtovanja je analiza poslovnega okolja podjetja. Podjetje ne posluje sama zase, marveč deluje v določenem okolju.

Različni avtorji zunanje okolje različno opredeljujejo, čeprav med njimi ni bistvenih vsebinskih razlik.

Slika 1: Delitev poslovnega okolja podjetja



Vir: Jaklič, 2002, str.3.

Jaklič (1992, str. 14-18) loči štiri glavna zunanja poslovna okolja (ekonomsko, politično, tehnološko in družbeno) ter notranje poslovno okolje, pri čemer slednje predstavlja kulturo podjetja oziroma glavne interesne skupine znotraj (zaposleni, ravnatelji, lastniki, nadzorni svet) (Slika 1). Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratki rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj

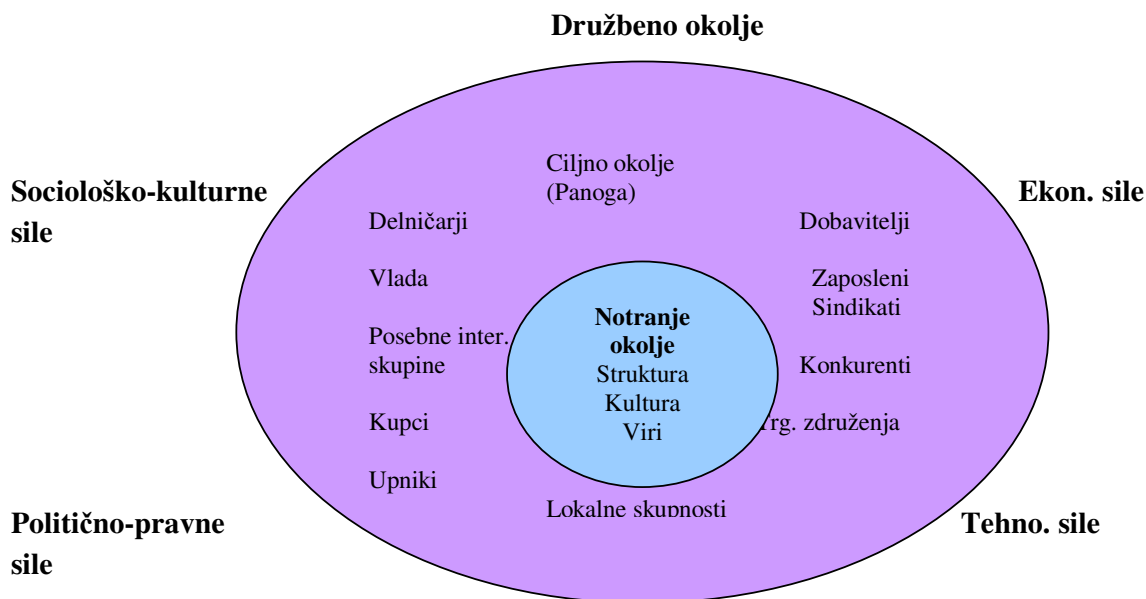
¹ S spremembo okolja (predvsem močno zmanjšanje trga) kot posledico politične osamosvojitve se je v Sloveniji povečala pomembnost proučevanja okolja v mednarodnem okviru.

podjetja. Zunanje okolje delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja (Jaklič, 2002, str. 1) Pri ocenjevanju širšega okolja moramo izluščiti ključne razvoje v najširšem okolju prihodnosti. Okolje delovanja pa vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in običajno bolj kratkoročno (Hočevnar, et.al., 2003, str. 18).

Pučko (2003, str. 119) razdeli okolje na pet manjših celot: naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnično-tehnološko okolje, politično pravno okolje in kulturno okolje. Ožje okolje imenujemo tudi ciljno okolje. Analiza le-tega pa mora vključevati vsaj ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje in analizo trga podjetja. Poslovno okolje bi lahko opredelili kot skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem - združbo², in tudi vseh predmetov, katerih sprememba povzroči sprememba v sistemu – združbi, ki se deli na ekonomsko, politično, tehnološko, družbeno, naravno in notranje poslovno okolje.

Kotler (1996, str. 79) namesto izraza širše zunanje okolje uporablja izraz makro okolje, Hunger in Wheelen (1995, str. 56) zunanje okolje delita na družbeno okolje in okolje delovanja (Slika 2). Družbeno okolje sestavljajo bolj splošne sile, ki neposredno ne vplivajo na konkurenčne aktivnosti podjetja, temveč vplivajo na dolgoročne poslovne odločitve. V okolje delovanja podjetja so uvrščeni elementi ali skupine elementov, ki neposredno vplivajo na delovanje podjetja in obratno. V to skupino sil sodijo delničarji, vlada, dobavitelji, lokalna skupnost, konkurenti, kupci, upniki, delavski sindikati, interesne skupine in združenja delodajalcev.

Slika 2: Zunanje poslovno okolje podjetja (Hunger in Wheelen)



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str.11

² Pod pojmom “združba” uporabljam Lipovčevu opredelite, ki združbo pojmuje kot oznako splošnega pojma za podjetja (Lipovec, 1987, str. 37).

1.1 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA

Pučko (2003, str. 3) razlaga, da vsako podjetje deluje v določenem naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti razdelimo na manjša okolja, med katere spadajo politično-pravno, kulturno, naravno, gospodarsko in tehnično-tehnološko okolje, saj imajo te spremembe posreden in neposreden vpliv na delovanje podjetja. Zavedati se moramo, da imajo različni vplivi iz širšega okolja različne posledice za posamezna podjetja, še posebej glede na vrsto dejavnosti, velikost podjetja in pretekli razvoj.

Analiza zunanjega okolja je zahteven in kompleksen proces. Eden od pomembnih ciljev proučevanja zunanjega okolja je ugotavljanje priložnosti in nevarnosti. Priložnost je stanje v zunanjem okolju, katere uporaba pomaga podjetju pri doseganju ciljev. Nevarnost je stanje v zunanjem okolju, ki lahko ovira podjetju pri doseganju ciljev. Priložnosti nam ponujajo osnovo za izboljšanje konkurenčnosti podjetja, nevarnosti pa so potencialne ovire, pri poslovanju podjetja. Pri analizi splošnega okolja se lahko uporabijo številni viri, skupaj z različnim natisnjenim materialom (publikacije, časopisi, strokovne revije in rezultati akademskih raziskav), poslovnimi sejami ter podatki združenj dobaviteljev, kupcev in zaposlenih. Poslovni partnerji so lahko posebno dober vir informacij o zunanjem okolju. Veliko informacij o zunanjem okolju lahko pridobijo zaposleni, ki imajo stike z drugimi podjetji in ustanovami, na primer prodajalci, nabavni referenti, zaposleni v promociji in stikih z javnostmi. Ta skupina zaposlenih ima vsakdanje stike s poslovnimi partnerji, preko katerih dobiva uporabne informacije o zunanjem okolju podjetja.

Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, str. 18) navajajo, da je za analizo širšega zunanjega okolja primerna **analiza PEST** in/ali analiza s Porterjevim diamantom. Okolje delovanja podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. Pri tem uporabimo analizo konkurentov in analizo sodelovanja ter analizo in odnos do državne politike in institucij kot vzorcev obnašanja. Pri analizi PEST (Slika 3) preučujemo širše poslovno okolje podjetja oziroma politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke smernice ter dogajanja, ki vplivajo na sprejemanje odločitev in poslovni uspeh podjetja. Ključni vprašanja, na kateri želimo odgovoriti s PEST, sta:

1. Kateri elementi iz širšega poslovnega okolja vplivajo na dogajanje v ožjem poslovnem okolju podjetja, ki ga opredelimo s panogo, kupci, dobavitelji ter z institucijami kot vzorci obnašanja, z makroekonomsko oziroma industrijsko politiko države in z drugimi interesnimi skupinami v podjetju in na podjetje, ter
2. kateri od elementov so najpomembnejši danes in kateri bodo v prihodnje? (Hočevar et.al., 2003, str. 19)

Slika 3: Elementi analize PEST

<p>Politično-pravni elementi</p> <ul style="list-style-type: none"> - zakonodaja za varovanje konkurence - zakoni in standardi zaščite okolja - davčna politika - zunanjetrgovinska regulativa - delovna zakonodaja - stabilnost vlade - ... 	<p>Ekonomski elementi</p> <ul style="list-style-type: none"> - smernice v bruto domačem proizvodu - poslovni cikli - obrestne mere - ponudba denarja - inflacija - nezaposlenost - razpoložljivi dohodek prebivalstva - stroški energije in njena dostojnost - ...
<p>Sociološko-kulturni elementi</p> <ul style="list-style-type: none"> - populacija gibanja (demografija) - delitev dohodka - družbena mobilnost - spremembe v življenjskem slogu - odnos do dela in prostega časa - potrošništvo - stopnja izobraženosti - ... 	<p>Tehnološki elementi</p> <ul style="list-style-type: none"> - vladna sredstva za raziskave in razvoj - odnos vlade in gospodarstva do tehnologije - nova odkritja - hitrost prenosa tehnologije - hitrost zastarevanja tehnologije - ...

Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 18.

Hunger in Wheelen (1996, str. 95) pravita, da analizo zunanjega okolja lahko izvedemo tudi s pomočjo **Potrerjevega diamanta**, ki opredeljuje štiri determinante poslovnega okolja:

1. *stanje na strani produkcijskih faktorjev* (zanima nas, s katerimi produkcijskimi faktorji razpolaga gospodarstvo ter znanje podjetij in družbe, da te vire produktivno in uspešno uporabijo);
2. *stanje na strani domačega povpraševanja* (pomembna sta obseg in kakovost domačega povpraševanja – bolj so zahtevni domači kupci, večji so konkurenčni pritiski na podjetja);
3. *sorodne in podporne panoge* (proučujemo navzočnost konkurenčnih in sorodnih podjetij, med katerimi obstajajo sinergije; podjetja so lahko horizontalno, vertikalno ali diagonalno povezana v grozde – clusters);
4. *strategije podjetij, struktura in tržna konkurenca na domačem trgu* (proučujemo pogoje za ustanovitev in rast podjetij ter naravo domače konkurence).

Potrerjev diamant vključuje tudi dve spremenljivki, ki lahko pomembno vplivata na dogajanje v gospodarskem sistemu neke države:

1. *naključja* (nepredvidljivi in tvegani dogodki, ki jih podjetje ne morejo predvideti in nadzorovati);
2. *vlada* (gre za preučevanje delovanja vlade preko glavnih determinant diamanta).

1.2 ANALIZA OKOLJA DELOVANJA PODJETJA

Jaklič (2002, str. 1) navaja, da okolje delovanja podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. Te sile oziroma elementi okolja delovanja so:

1. *panožno okolje* (konkurenti, kupci, dobavitelji, substituti, sodelovalna podjetja),
2. *institucije kot vzorci obnašanja* (na primer institucionaliziranost dela na črno v določenem gospodarstvu, narava odnosov med podjetji, stopnja zaupanja),
3. *državna politika* (makroekonomska, mikroekonomska) in
4. *interesne skupine, ki niso zajete v drugih elementih* (na primer posojilodajalci, interesna združenja...).

Ožje okolje podjetja je mogoče povezati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato je potrebno ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga (Pučko, 2003, str. 119).

2. OPREDELITEV ANALIZE OKOLJA DELOVANJA

V tem poglavju bom predstavila teoretično pristope podjetja k panožni analizi ter k analizi in ravnanju z interesnimi skupinami.

2.1 PANOŽNA ANALIZA

Pri napovedovanju razvoja okolja podjetja je najpomembnejše predvidevanje, kaj se utegne dogajati v panogi³ (ožje poslovno okolje). To pa ne pomeni, da verjetne smeri razvoja v širšem okolju niso pomembne. Podjetje ali analitiki (cenilci) morajo izdelati tudi te napovedi,

³ Panoga označuje skupino podjetij in njihovih poslovnih enot, ki proizvajajo in ponujajo podobne produkte (proizvode ali storitve) ali pa se ukvarjajo z zelo podobno dejavnostjo.

ali pa verjetne smeri razvoja vsaj prepoznati. Osnovni interes je dobro spoznati panogo ter današnje in jutrišnje razmere v njej, kar predstavlja za podjetje osnovo pri opredeljevanju strateških usmeritev, za cenilce pa je pomemben del izdelave produkcij.

Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna od razvoja panoge, kar je v veliki meri pogojeno z njeno privlačnostjo. Privlačnost je odvisna od mnogih dejavnikov, pri njihovem segmentiranju in analiziranju pa služi kot učinkovit pripomoček **Porterjev model** konkurenčnih sil.

2.1.1 ANALIZA KONKURENCE

Konkurenca se največkrat pojavlja v obliki agresivnih neposrednih konkurentov, neposrednih ali manj intenzivnih konkurentov in posrednih konkurentov, ki pa so pomembni. Proces analize konkurence ima za cilj izdelavo ocene:

- ciljev konkurence (finančni, tržni),
- profila narave in uspešnosti preteklih in sedanjih strategij konkurentov (velikost, rast, donosnost),
- prihodnje strategije,
- organizacije in strukture,
- prednosti in slabosti konkurentov,
- možnih reakcij na strateške spremembe in na spremembe v panogi in okolju.

Stopnjo konkurence v okolju delovanja podjetja najpogosteje ugotavljamo z metodo petih silnic, in sicer (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 22):

1. panožna konkurenca (konkurenčni boj med obstoječimi podjetji v panogi)
2. potencialna konkurenca
3. pogajalska moč kupcev
4. pogajalska moč dobaviteljev
5. možnost pojava novih substitutov

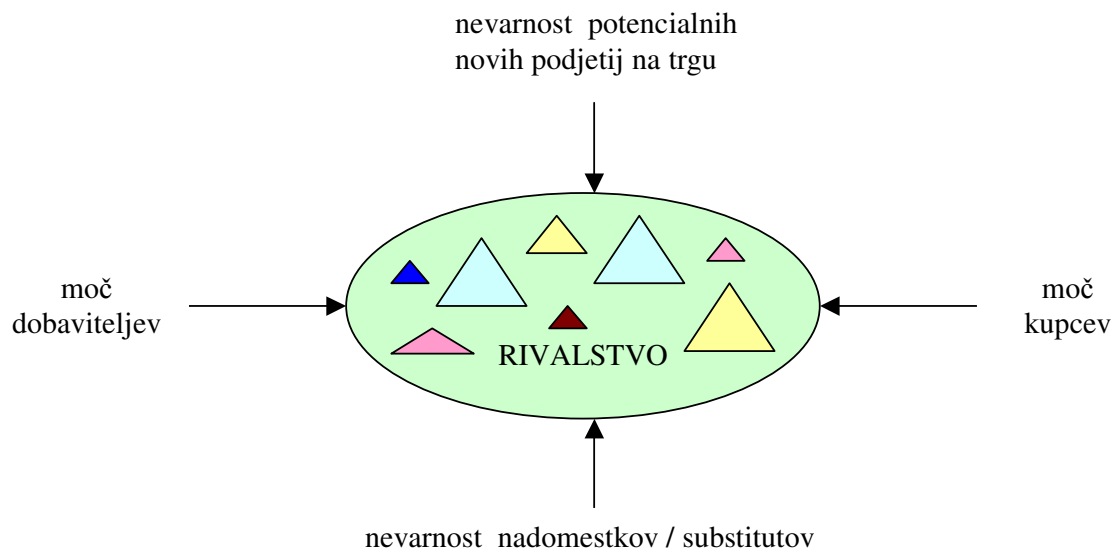
Analiza konkurence omogoča primerjavo rezultatov obravnavanega podjetja z rezultati celotne panoge, pa tudi s posameznimi konkurenti. Tako se ugotovi, ali je podjetje nad ali pod povprečjem in kakšne so možnosti, da podjetje tak položaj zadrži ali ga izboljša⁴.

Prikaz petih sil, ki določajo razsežnosti konkurence znotraj panoge je predstavljena tudi slikovno (Slika 4). Miselnost, ki se skriva za tem modelom, je, da dobičkonosnost panoge ne

⁴ Za podjetje to hkrati predstavlja tudi možnost uporabe orodja imenovanega »banchmarking«, ki temelji na filozofiji stalnega izboljševanja ali odličnosti in na želji biti najboljši. Podjetje svoje rezultate primerja z najboljšimi podjetji (na različnih področjih), ugotavlja odstopanja in si predstavlja cilj, da jih doseže. Končni cilj je doseči konkurenčno prednost.

določa videz izdelkov ali uporaba visoke ali nizke tehnologije, temveč jo določa struktura panoge.

Slika 4: Model konkurence s petimi silami



Vir: Bowman, 1994, str. 38.

2.1.1.1 Tekmovalnost med obstoječimi partnerji⁵

V večini panog so podjetja med seboj odvisna. Poteza enega ali več konkurentov navadno povzroči odziv drugih podjetij, ki skušajo ohraniti svoj položaj v panogi. Naslednje spremenljivke določajo moč konkurence (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 22):

1. *število konkurentov*: V panogi, kjer so si maloštevilna podjetja med seboj enakovredna po velikosti in moči, je rivalstvo močnejše. V panogi s številnimi različnimi konkurenti, kjer si vsak oblikuje svojo strategijo, pa je rivalstvo močnejše. Rivalstvo je intenzivno, ko naraste število konkurentov in ko ti postanejo vse bolj enaki v smislu velikosti in kapacitet.
2. *stopnja rasti panoge*: V hitro rastočih panogah lahko vsak konkurent brez boja povečuje svoj tržni delež. V počasi rastočih panogah pa poteka med konkurenti boj za tržni delež, saj ga lahko poveča samo na račun zmanjšanja tržnega deleža drugih konkurentov. Rivalstvo je torej intenzivno, ko povpraševanje po izdelku počasi narašča.

⁵ Glede na število konkurentov v panogi in njihovo moč ločimo različne teoretične oblike odnosov med njimi, kot so: popolna konkurenca, oligopol, duopol, monopol, kartel, monopolistična konkurenca in podobno. Z večjimi ali manjšimi odstopanji lahko vsako panogo razvrstimo v enega od naštetih modelov.

3. *značilnosti proizvoda/storitve*: Konkurenca je intenzivna v panogi, ki proizvaja nediferencirane proizvode ali storitve⁶. V takšnem primeru je pri nakupu odločilna cena. Podobno je tudi v primerih, ko so stroški zamenjave dobavitelja nizki.
4. *delež stalnih stroškov*: Konkurenca je močnejša v panogah, kjer je delež fiksnih stroškov visok, saj mora podjetja zapolniti kapacitete, kar velikokrat privede do znižanja cen⁷.
5. *omejitve zmogljivosti*: V panogah, v katerih obstaja ekonomija obsega, podjetja povečajo proizvodnjo (zgradijo nov objekt) le v velikem obsegu, kar poruši ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem v panogi. Zaradi preseženih zmogljivosti in ponudbe cena pade.
6. *višina izstopnih ovir*: "Izstopne ovire so ekonomski, strateški in emocionalni faktorji, ki podjetja silijo k vztrajanju v določeni panogi kljub zmanjšanju dobičkov ali celo ustvarjanju izgube" (Jaklič, 2003, str. 323). Izstopne ovire so lahko tradicija, specializirana oprema in znanje, fiksni stroški izhoda in podobno. Rivalstvo je torej intenzivno, ko stane umik iz panoge več kot nadaljnje vztrajanje in konkuriranje.
7. *raznovrstnost konkurentov*: Konkurenti v panogi imajo različne strategije, organizacijo in cilje. Če ima podjetje različno predstavo o "pravilih igre", lahko s svojimi dejanji nehote škoduje konkurentom v panogi (Jaklič, 2003, str. 323, 324). Rivalstvo postane bolj živahno in nepredvidljivo, bolj ko se konkurenti razlikujejo po svojih strategijah, osebnostih, prednostih, sredstvih in matičnih državah.

2.1.1.2 Potencialna konkurenca

Če je lahko priti v panogo, bodo nove firme to storile, takoj ko bo dobiček videti dovolj privlačen. Če povpraševanje po teh izdelkih te panoge ne naraste do tiste mere, da bi doseglo povečane zmogljivosti, do katerih je prišlo zaradi novega podjetja na trgu, potem bodo cene verjetno padle. Nevarnost novih podjetij na trgu postavlja zgornjo mejo dobičkonosnosti panoge. Najpogosteje ovire za vstop so (Bowman, 1994, str. 39):

1. *Ekonomija obsega*: stroškovne prednosti, ki jih prinašajo velikopotezne operacije.
2. *Znatne stroškovne prednosti*, ki jih prinašajo *izkušnje*: Prednosti ne izvirajo iz tehničnih možnosti za masovno proizvodnjo, temveč iz izkušenj, ki si jih je podjetje pridobilo skozi ponavljajoče se proizvodnjo enakega izdelka in storitve.
3. Prednosti *blagovne znamke* pred drugimi in zvestoba kupcev znamki novih firm otežujejo, da bi kupce od že ustaljenih dobaviteljev privabilo k sebi.
4. *Potrebe po kapitalu*: Že sami stroški vstopa v panogo so večkrat zaviralni dejavnik.
5. *Dostop do distribucijskih kanalov*: Če s svojimi izdelki ne morete doseči kupcev tako učinkovito kot druge firme, potem se vaši izdelki ali storitve ne bodo prodajali.

⁶ Na primer žito, nafta....

⁷ Na primer vozovnice »stand by« pri letalskih prevoznikih.

6. *Stroškovno slabe strani*, ki so neodvisne od velikosti, zaradi dostopa do cenejše delovne sile ali surovin.
7. *Vladni ukrepi in politika*: zakonodaja, carinske in necarinske zapore, patenti itd⁸.

2.1.1.3 Pogajalska moč kupcev

Močni konkurenti lahko dosežejo ugodno ceno in podjetjem iz panoge odtegnejo morebiten dobiček. Lahko povzročijo, da podjetja cenovno tekmujejo druga z drugo, da bi dobile posel in uporabljajo svojo moč, da bi od podjetij imeli še druge koristi, na primer izboljšave kakovosti, kredite itd.

Kupci so močni v naslednjih SITUacijah (Bowman, 1994, str. 41):

- ko je kupcev malo in kupujejo velike količine;
- ko nakupi kupcev pomenijo znaten odstotek skupne prodaje v panogi;
- ko prodaja obsega veliko število majhnih prodajalcev;
- ko je prodajni izdelek standardiziran v toliki meri, da kupci zlahka najdejo novega dobavitelja brez dodatnih stroškov;
- ko nakup izdelka za kupca ni pomemben vložek;
- ko je ekonomsko izvedljivo, da kupci kupujejo izdelke pri več dobaviteljih in ne le pri enem.

2.1.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji lahko vplivajo na panogo s povišanjem cen ali poslabšanjem kakovosti proizvodov in storitev. Dobavitelji so močni v naslednjih primerih (Hunger, Wheelen, 1996, str. 97):

- v dobaviteljevi panogi prevladuje nekaj velikih podjetij, ki veliko prodajajo (npr. naftna industrija);
- dobaviteljev proizvod je edinstven;
- bližnjih substitutov, s katerimi bi panoga lahko nadomestila dobaviteljev proizvod ni na voljo (npr. električna energija);
- integracija dobavitelja v panogi naprej in neposredno tekmovanje z obstoječimi kupci (npr. proizvodnja mikroprocesorjev);
- stroški zamenjave dobavitelja so visoki;

⁸ Tako npr. ekonomija obsega pri nabavi, proizvodnji, distribuciji in raziskavah omogoča prednosti z vidika nižjih stroškov, kar ugodno vpliva na naslednje dejavnike ustvarjanja vrednosti: stopnjo dobička iz poslovanja, investicije v obratna sredstva in investicije v stalna sredstva. Dejavnike vrednosti, kot sta rast pihodkov od prodaje in dobiček, pa sta lahko posledica npr. različnosti produktov (posebne dodatne storitve, oglaševanje itr.), ki omogoča doseganje višjih cen.

Pojem dobavitelj se ne nanaša nujno le na dobavitelje surovin in materiala, temveč ga lahko razširimo, tako da vključuje tudi dobavo znanja, kvalificirane delovne sile in kapitala) Jaklič, 2002, str. 329).

2.1.1.5 Možnost pojava novih substitutov

Nevarnost substitucije se kaže v razmerju med cenami in kakovostjo substitutov, v stroških spremembe proizvoda (zamenjave s substitutom) ter v nagnjenosti kupca k substituciji, v skupnih ukrepih konkurentov v panogi (kolektivna zaščita), v iskanju proizvodov, ki lahko opravljajo isto funkcijo kot obstoječi proizvod. Med substitute je potrebno pozornost usmeriti v tiste, ki sledijo trendom in se odražajo v nižji ceni produkta ali njegovi večji različnosti in tistim, ki so proizvedeni v panogi z visokimi donosi.

Jaklič (2002, str. 344) navaja, da za pridobitev celotne slike zunanjega okolja lahko povežemo analizo širšega poslovnega okolja in okolja delovanja v matriko zunanjega poslovnega okolja podjetja, kot je prikazano v Tabeli 1. Na vodoravno os matrike nanašamo po tri glavne trende v vseh delih širšega zunanjega okolja, na navpično os pa elemente iz okolja podjetja. Nato je treba preučiti vpliv megatrendov iz širšega okolja delovanja podjetja. V matriko se vpisuje pozitiven vpliv (+), negativen vpliv (-) ali nevtralen vpliv (0).

Tabela 1: Matrika zunanjega poslovnega okolja podjetja

Elementi okolja delovanja	Širše zunanje okolje			
	Ekonomski vpliv	Tehnološki vplivi	Politično-pravni vpliv	Sociološko- kulturni vplivi
	1.	1.	1.	1.
	2.	2.	2.	2.
	3.	3.	3.	3.
Panožno okolje - konkurenca - sodelovanje				
Državna politika				
Institucije				
Interesne skupine				

Vir: Jaklič, 2002, str. 345.

2.1.2 ANALIZA SODELOVANJA

Zaradi vse ostrejše konkurence med podjetji kot posledice boja za vedno zahtevnejše in spremenljive zahteve kupcev so organizacije začele medsebojno sodelovati. Organizacije vstopajo v omrežja povezav, ki lahko iz množice majhnih podjetij v tržnem smislu ustvarijo gigant (Jančič, 1999, str. 90). Vanj vstopajo podjetja, ki so enakopravna in od katerih je vsak specialist na določenem področju. Vsako podjetje v gigantu lahko naredi stvari bolje in ceneje kot če bi jo poskušali ustvarjati sami zase v enem podjetju. Organizacije so odvisne z drugimi organizacijami, s katerimi menjajo vire, informacije, ljudi in so na ta način deležne tudi vpliva z njihove strani. Sodelovanje med podjetji se ne nanaša zgolj na neposredne udeležence (kupce, dobavitelje ali konkurenco), ampak tudi na podjetja izven panoge, kar povečuje doseganje konkurenčne prednosti sodelujočih podjetij (Jančič, 1999, str. 90).

V sodobni ekonomiji je najpogostejši način doseganja konkurenčne prednosti s sodelovanjem, katerega najpomembnejša zahteva je dolgoročnost (Jančič, 1999, str. 93). Povezave med podjetji t.i. strateške zveze so nastale kot odgovor na vse večjo kompleksnost okolij in zapletenost poslovanja na trgu. Tako sodelovanje omogoča, da se podjetje osredotoči na svoje razlikovalne sposobnosti, hkrati pa uporabi sodelovanje drugih podjetij za boj na mnogih drugih področjih. Namen tega novega načina sodelovanja je zagotavljanje, ohranjanje in pospeševanje konkurenčne prednosti podjetja (Jančič, 1999, str. 95).

Pri analizi sodelovanja moramo odgovoriti na vprašanje, ali so odnosi podjetja s partnerji površni ali poglobljeni. Nujno je analizirati odnose podjetja s partnerji in razloge za njihovo kakovost ali nekakovost ter moč oziroma položaj v vsakem partnerstvu. Razmišljati pa moramo tudi o partnerskih odnosih podjetja v prihodnosti.

3 CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

Kljub temu, da je strateško upravljanje in poslovođenje še zelo mlada znanstvena disciplina, je pritegnila pozornost že številnih raziskovalcev. Zato ne preseneča, da je mogoče najti v literaturi številne poskuse opredeljevanja tega procesa (Pučko, 1999, str. 105). Strateško upravljanje in poslovođenje je bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje odgovor, kaj je in kaj bo poslovno področje podjetja (Pučko, 1999, str. 106). Obstaja relativno veliko število opredelitev procesa strateškega managementa. V domači in tuji literaturi sem zasledila, da si različni avtorji ta proces razlagajo vsak na svoj način. Do razlik prihaja predvsem v načinih poudarjanja oz. številu faz, v splošnem pa so enotni, da gre pri tem procesu predvsem za oblikovanje ter uresničevanje strategij.

Za strateške odločitve je že po naravi značilna precejšnja mera tveganja in negotovosti. Dinamične in nepredvidljive spremembe v zunanjem okolju podjetja lahko še tako dobre plane hitro spremenijo v neučinkovite strategije. Mnogi, ki pomembne strateške odločitve sprejemajo, se te nevarnosti zavedajo in so se pripravljani z njo spoprijeti (Wright, Parnell, Koll, 1994, str. 11).

Hunger in Wheeln sta model strateškega managementa razdelila na štiri faze: analiza okolja (zunanjega in notranjega), opredelitev strategije, uresničevanje strategije, spremljanje uresničevanja strategij ter kontrola (Hunger, Wheeln, 1996, str. 4).

3.1 CELOVITA OCENA PODJETJA KOT DEL MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

Celovita ocena podjetja je prvi korak v procesu strateškega planiranja. S celovito oceno podjetja analiziramo pretekle, sedanje in v prihodnje usmerjene podatke in informacije, ki predstavljajo izhodišče procesa strateškega planiranja v ožjem smislu (Pučko, 1999, str. 133).

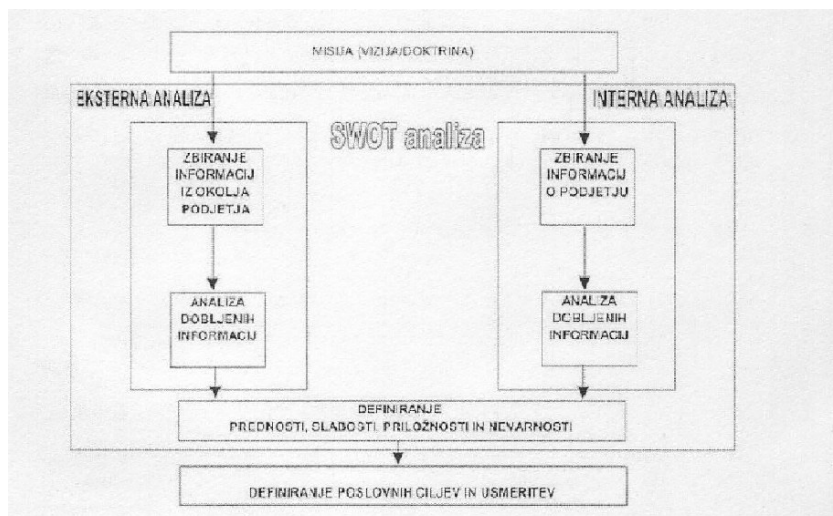
Pučko (1999, str. 160) navaja, da lahko celovito oceno podjetja opravimo na več načinov:

- s SWOT analizo, ki je analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, imenovana tudi klasična analiza;
- s PORTFELJSKO analizo, ki se ukvarja z vprašanjem optimalne sestave strateških poslovnih področij v podjetju;
- s PORTERJEVO analizo na osnovi verige vrednosti, ki analizira konkurenčne prednosti podjetja in je povezana z njegovo sposobnostjo neke posebne vrednosti (koristi) za njegove kupce, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanje te vrednosti).

3.2 SWOT ANALIZA PODJETJA

Preučevanje informacij iz okolja in notranjosti podjetja, določitev priložnosti in nevarnosti v okolju ter opredelitev prednosti in slabosti podjetja sestavljajo osnovne aktivnosti SWOT analize. Zaradi takšne usmerjenosti je SWOT analizo mogoče uporabiti kot koristen pripomoček za celovito preučevanje celovitega položaja podjetja in položaja njegovih strateških poslovnih enot (Traven, 1992, str. 644). Omenjeno analizo prikazuje tudi Slika 5.

Slika 5: Proces SWOT analize



Vir: Traven, 1992, str. 647.

PSPN oziroma SWOT je kratica sestavljena iz prvih črk naslednjih slovenskih oziroma angleških izrazov: **P**rednosti oz. **S**trenghths, **S**labosti oz. **W**eaknesses, **P**riložnosti oz. **O**pportunities, **N**evarnosti oz. **T**hreats.

Traven (1992, str. 644) navaja, da uspešnost današnjega podjetja temelji na njegovi sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem je prisotno, obenem pa mora paziti na nevarnosti, katerim se more izogniti. V podjetju je zelo pomembno tekoče ugotavljati njegove prednosti in slabosti ter tako določiti njegove sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim v poslovnem okolju. Da bi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti lahko določili, so potrebne informacije, ki so odraz analize notranjih dejavnikov podjetja, kot tudi informacije iz njegovega okolja.

3.3 PORTFELJSKA ANALIZA

Pristop k ocenjevanju podjetja s portfeljsko analizo je nastal zaradi povečane gospodarske nestabilnosti v okolju. Ta zahteva, da opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj celotne gospodarske organizacije ter na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski uspešnosti. Poudarek je na oceni celovite strateške uravnoteženosti portfelja poslovnih področij gospodarske organizacije (Pučko, 2003, str. 141).

Portfeljska analiza je po svoji naravi ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja ter njegovih poslovnih priložnosti in nevarnosti. Prednosti portfeljske analize je v

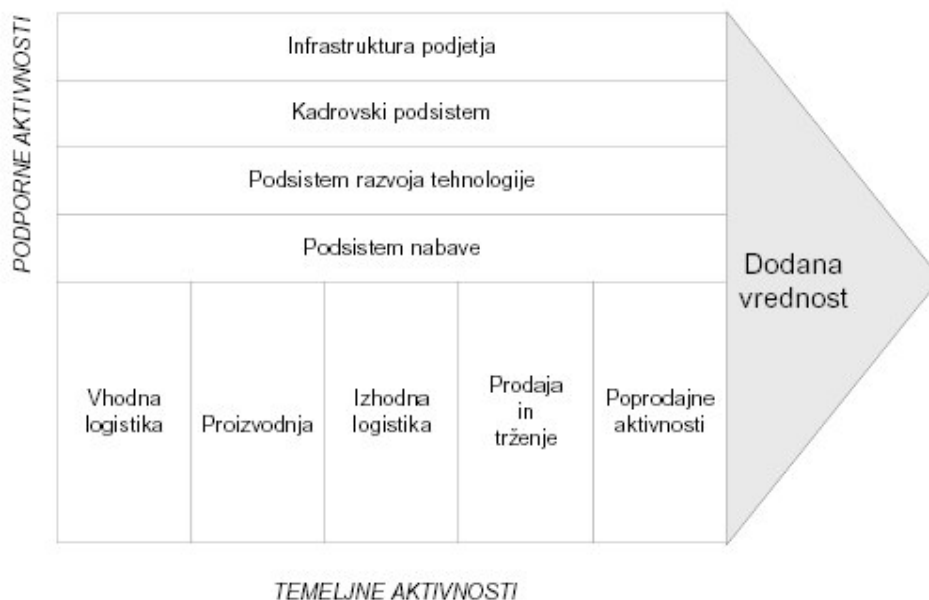
tem, da je usmerjena na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja.

3.4 ANALIZA NA OSNOVI VERIGE VREDNOSTI

Michael E. Porter je razvil alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja, ki jo imenujemo analiza na osnovi verige vrednosti. Pri tem je izhajal iz domneve, da je konkurenčna prednost podjetja ključni dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja.

Porter (1998, str. 38) razdeli aktivnosti v verigi vrednosti na temeljne in pomožne. Temeljne aktivnosti so povezane s proizvodnjo izdelka, njegovo prodajo in dobavo kupcem ter poprodajnim storitvami. V vsakem podjetju se lahko temeljne aktivnosti razvrstijo v pet različnih kategorij: notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, marketing in prodaja ter poprodajne storitve (Slika 6). Te aktivnosti neposredno ustvarjajo vrednost za kupca. V skupino pomožnih aktivnosti je Porter uvrstil infrastrukturo podjetja, ravnanje z ljudmi pri delu, razvoj tehnologije in nabavo.

Slika 6: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Porter, 1998, str. 37.

Konkurenčna prednost, ki jo podjetje pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati posebno vrednost za kupca, ki presega stroške pridobivanja te vrednosti. Od tega, kako podjetje opravlja vsako od svojih aktivnosti v povezavi z njihovo gospodarnostjo, je odvisno,

kakšne relativne stroške dosega v primerjavi s konkurenti. Od načina opravljanja vsake aktivnosti je odvisen tudi prispevek podjetja k zadovoljevanju kupčevih potreb.

Pučko (2003, str. 158) navaja, da gre pri verigi vrednosti za strateške poslovne enote. Zato je treba razdelitev podjetja na te enote narediti z dveh vidikov: notranjega, ki išče skupne stroške in tehnologije, ter zunanjega, ki išče podobnost nabavnih, proizvodnih, prodajnih in drugih pogojev določenih vrst proizvodov ali storitev. Vsak ta vidik lahko drugače usmerja razčlenjevanja podjetja na strateške poslovne enote. Ocenjevanje podjetja z verigo vrednosti zahteva opredelitev ključnih aktivnosti vsake strateške poslovne enote na temelju generične verige vrednosti. Analiza zahteva tudi opredelitev proizvoda oziroma storitve, ki dejansko ustvarja kupcu korist. Pri tem se lahko pojavi problem razdeljevanja časovnih stroškov na proizvode ter spoznavanja stroškov in koristi posameznih aktivnosti podjetja v očeh kupca.

4 ANALIZA OKOLJA DELOVANJA PODJETJA PRONET KRANJ

V nadaljevanju bom s pomočjo teoretične osnove podrobneje analizirala okolje delovanja podjetja Pronet Kranj.

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA PRONET KRANJ

Podjetje Pronet Kranj je računalniško podjetje, ki se ukvarja z izdelavo in trženjem lastnih računalniških programov, ki omogočajo lažje vodenje in boljšo preglednost poslovanja podjetij. Njihovi programi so izdelani za okolje Windows, kar pomeni, da je njihovo delovanje prilagojeno operacijskim sistemom Windows 95/98 in Windows NT/2000. Omogočajo enostaven prenos podatkov v druge programe (Excel, Word in podobno), kjer se podatki lahko poljubno oblikujejo glede na želje in zahteve uporabnika. Programi podjetja Pronet Kranj, se lahko uporabljajo tako na samostojnem računalniku, kot tudi v mreži med seboj povezanih računalnikov. Podjetje se trudi prilagoditi obstoječemu informacijskemu toku podjetja in ne obratno.

Slika 7: Logotip podjetja Pronet Kranj



Vir: Pronet Kranj. [URL: <http://www.pronet-kr.si>], 1.4.2006.

Ena izmed prednosti podjetja je, pomen tesnega sodelovanja med uporabnikom in podjetjem, vse od zasnove, izdelave, testiranja in postavitve informacijskega sistema. Poslovni odnos z uporabnikom pa se s tem ne konča. Dejstvo je namreč, da je informacijski sistem podjetja dinamičen sistem in kot tak zaradi vplivov okolice (zakonodaja, nove zahteve trga, konkurenca, itd.) zahteva stalen nadzor, vzdrževanje in nadgradnjo.

Podjetje Pronet Kranj ponuja sodobne in kvalitetne računalniške programe, ki v celoti pokrivajo informacijski sistem in podatkovne tokove znotraj podjetja, pripravljeni pa so prisluhniti tudi vsem željam in potrebam, ki jih imajo uporabniki ob iskanju rešitev za svoje specifične težave. Programi delujejo enako kvalitetno tako na samostojnih PC računalnikih, kot v sistemu med seboj povezanih računalnikov. Za vse računalniške programe podjetje nudi stalno vzdrževanje - sprotno prilagajanje programov potrebam uporabnika in vnos sprememb ob spremembi zakonodaje.

Podjetje Pronet Kranj je bilo ustanovljeno 24.01.1992, registrirana kot družba z omejeno odgovornostjo in je po Standardni klasifikaciji dejavnosti opredeljena z dejavnostjo 72.2 Oskrba z računalniškimi programi in svetovanje, Razvoj in založba programskih paketov. Podjetje je bilo do leta 1997 v mirovanju.

4.1.1 Osebna izkaznica podjetja

V podjetju Pronet Kranj je zaposlenih 11 oseb, od tega 3 ženskega spola. Zaposleni in honorarni sodelavci s svojimi izkušnjami in željo po napredku sestavljajo ekipo, ki je pripravljena in sposobna lotiti se vseh nalog, ki jih prinaša sodobna informatika.

Podjetje Pronet Kranj je na dan 31.12.2004 imelo 30.808.000 SIT sredstev in 14.906.000 SIT kapitala. V istem letu je podjetje realiziralo 81.698.000 SIT prihodkov iz prodaje in ustvarilo 2.061.000 SIT dobička. Osnovni podatki podjetja so razvidni v spodnji tabeli (Tabela 2).

Tabela 2: Osebna izkaznica podjetja Pronet Kranj

Ime podjetja	Pronet Kranj
Naslov podjetja	Cesta talcev 39, 4000 Kranj
Telefon	+386 4 2 800 800
Faks	+386 4 2 800 860
Poslovni račun	02068-0016513896
Osnovni kapital	3.080.000 SIT (12.853 EUR)
Število zaposlenih	11
Direktor	Boštjan Berčič
E-pošta:	info@pronet-kr.si

Vir: Pronet Kranj. [URL: <http://www.pronet-kr.si>], 1.4.2006.

4.2 POSLANSTVO IN POSLOVNE USMERITVE

Njihovo poslanstvo je, skrajšati čas za izvedbo posameznih poslovnih procesov podjetij in imeti zadovoljne stranke. To jim že uspeva in jim lahko tudi v prihodnje uspeva samo z uvajanjem novih sodobnih tehnologij in s poštenim delom ter iskrenim odnosom do njihovih strank.

V podjetju se zavedajo, da se morajo zaradi vedno novih zahtev trga vsi neprestano prilagajati novim tržnim situacijam. Poslovni procesi so vse bolj zahtevni in kompleksni. Hiter in učinkovit odziv na spremembe je možen samo s prilagoditvijo organizacije poslovanja, ki pa je mogoča samo v primeru popolnega obvladovanja informacij in upravljanja z njimi. In ravno hitro ter kvalitetno obvladovanje informacij ter njihovo upravljanje sta osnovni načeli delovanja njihovih programskih rešitev in njihovega podjetja.

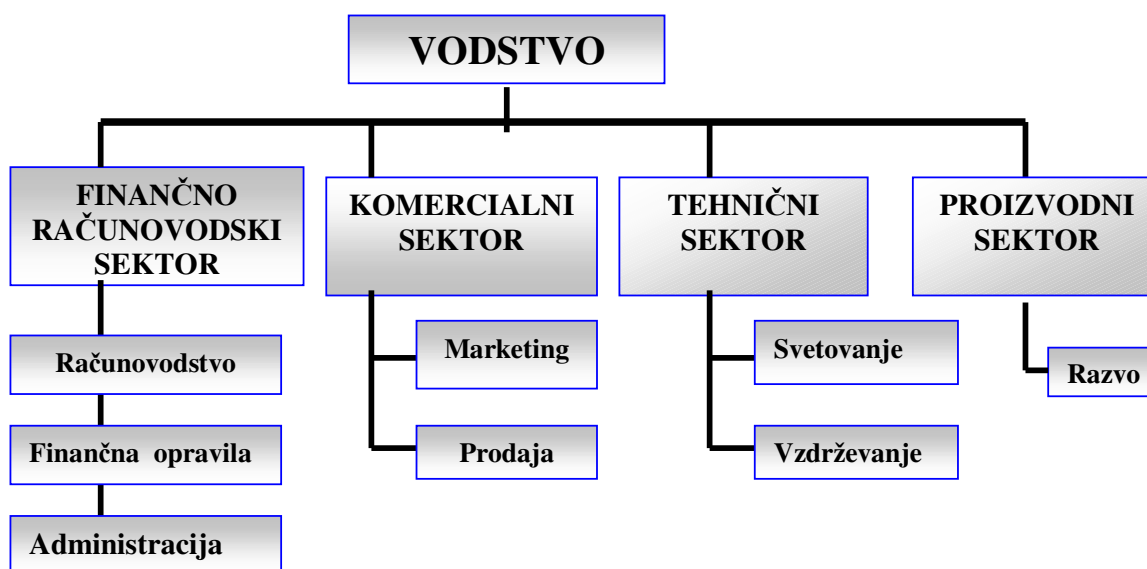
4.2.1 Vrednote

Pri delu podarjajo pomen tesnega sodelovanja s strankami, vse od zasnove, izdelave, testiranja in postavitve računalniške podpore IS. S tem pa se poslovni odnos šele začne, saj za vse računalniške programe nudi možnost vzdrževanja in dograjevanja ter s tem izdelave novih funkcij, ki dodatno olajšalo delo. Usmerjeni so v odličnost svojih izdelkov, storitev in odnosov s svojimi strankami. Zato je zadovoljstvo strank tudi zadovoljstvo podjetja.

4.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Od SITUACIJSKIH spremenljivk je odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska struktura podjetja. Mala in velika podjetja tudi danes v veliki večini uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko kot notranjo razdelitev in zaokrožitev delovnih področij. Prikladna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo (Rozman, 2000, str. 87). Organizacijsko strukturo podjetja Pronet Kranj je prikazana v Sliki 8.

Slika 8: Organizacijska struktura podjetja Pronet Kranj



Vir: Pronet Kranj. [URL: <http://www.pronet-kr.si>], 1.4.2006.

4.3.1 Izobrazbena struktura

Podjetje nenehno skrbi za izobraženost svojih zaposlenih. V podjetju Pronet Kranj je za opravljanje dela na določenem delovnem mestu potrebna ustrezna izobrazba. Zaposleni v podjetju so ustrezno izobraženi in imajo primerne delovne izkušnje. Podjetje nenehno skrbi, da pri izbiri kadra oziroma pri zaposlovanju izbira ustrezno izobražene ljudi. Prav tako skrbi, da se zaposleni vedno dodatno izobražujejo bodisi preko delavnic in izobraževanj znotraj ali zunaj podjetja.

4.4 PREDSTAVITEV PROIZVODNO/STORITVENEGA PROGRAMA

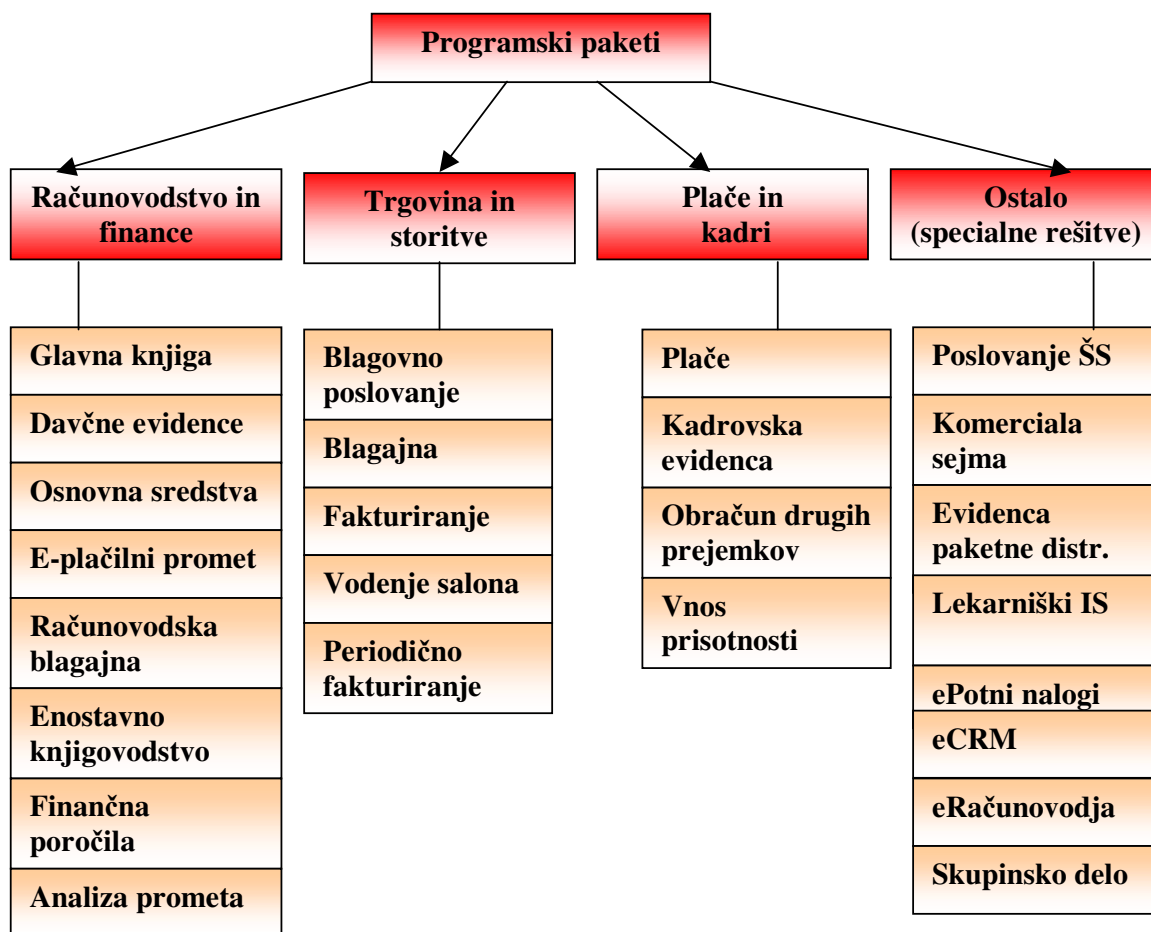
Pronet Kranj razvija in uvaja računalniške sisteme za podporo poslovnih procesov podjetja. Izdelani računalniški moduli pokrivajo računovodske IS, trgovinske IS, plačno-kadrovski IS, IS študentskih servisov, IS paketne distribucije, IS sejma in mnoge druge.

Programska ponudba je razdeljena na 3 osnovne pakete (Slika 9):

- RIF – Računovodstvo in finance
- TRG – Trgovina in storitve
- PIK – Plače in kadri
- Specialne rešitve

Podjetje svoje programe ne predstavlja z DEMO verzijami na zgoščenkah, in jih ne pošilja strankam. Njihov pristop je predvsem individualne narave in se kot takšen tudi odraža na komercialnem področju. V preteklosti so ugotovili, da se ljudje preko demo verzij ne znajdejo oziroma jim demo kot takšen ne omogoča dovolj kvalitetnega spoznavanja produkta. Zato stranki nudijo osebno predstavitev, kjer se lahko na sami predstavitvi dorečejo tudi same specifikne poslovanja in pa tudi prilagodijo želje naročnika.

Slika 9: Ponudba storitev/proizvodov podjetja Pronet Kranj



Vir: Pronet Kranj. [URL: <http://www.pronet-kr.si>], 1.4.2006.

Vzdrževanje programov poteka na podlagi sklenjene vzdrževalne pogodbe, ki jo skleneta podjetje in kupec v obliki mesečnega pavšala, t.j. določen % odosnovne cene programske opreme. V pogodbi so določeni vsi pogoji in načini vzdrževanja. Prednost sklenjene vzdrževalne pogodbe s stranko pa je v tem, da ima stranka zagotovljene vse nove verzije programa, bodisi zaradi zakonskih sprememb ali zaradi sprememb programskega naročnikovega IS, tehnična podpora po telefonu ali elektronski pošti, servisiranje preko modema oziroma naročene intervencije pri stranki, preventivno vzdrževanje.

V podjetju Pronet Kranj vedno gledajo en korak pri razvoju naprej. Vedno znova iščejo nove rešitve, ki bi jih lahko ponudili trgu in s katero poudarjajo svoje prednosti v poslovanju. Tako v podjetju Pronet načrtujejo razvoj spletne aplikacije e-Potni nalogi, ki jo na trgu že ponujajo konkurenčna podjetja v obliki client server aplikacije. Za razvoj omenjene aplikacije, so se odločili šele v letošnjem letu, saj bo program služil kot dopolnitev internetne aplikacije Računovodski portal. V letošnjem letu je podjetje razvilo tudi internetni portal Spletna

podpora strankam. Omenjena aplikacija je prijazna uporabnikom, saj so jim preko spleta vedno na voljo informaciji v zvezi z aplikacijami, ki jih stranke uporabljajo, prav tako si lahko kadarkoli posodobijo aplikacije z novimi verzijami, ki so jim dostopne preko spletne podpore. Aplikacija za podporo strank hkrati omogoča komuniciranje s skrbnikom stranke, saj svoje želje, napake, težave lahko javljajo kar preko spleta. Tako so skrbniki strank še bolj dosegljivi za svoje stranke. Omenjeni produkt Spletna podpora strankam so dodatno opremili z modulom E-CRM – e-Upravljanje odnosov s strankami, ki omogoča vodenje celotne evidence o stranki/kupcu ter vse interakcije s stranko bodisi telefonsko komuniciranje, preko elektronske pošte, interneta....

Ena izmed konkurenčnih prednosti, ki jo podjetje že razvija, je prav gotovo Spletni računovodski portal. Le ta bo predvsem omogočil še lažji dostop do računovodskih informacij in jih bo približal najširšemu krogu uporabnikov. Informacije bodo namreč dosegljive ob kateremkoli času na katerikoli lokaciji.

Najmočnejši konkurenti podjetju Pronet Kranj predstavlja podjetje Vasco, Datalab in Saop, ki so na trgu zelo stabilni, poleg tega so si pridobili ugled na slovenskem tržišču s kvalitetnimi programi. Podjetje Datalab je bilo tudi 4 krat nagrajeno in sicer je prejelo nagrado za najboljši domači izdelek na Infosu od leta 1999 do leta 2002, podjetje Saop pa je pridobilo certifikat kakovosti ISO 9001: 2000. Podjetje Pronet Kranj se bo trudilo, da bodo pridobili omenjeni certifikat v prihodnjih letih.

4.5 PEST ANALIZA

Z analizo PEST sem preučevala širše poslovno okolje podjetja Pronet Kranj v Sloveniji. Preučila sem dejavniki širšega okolja, ki vplivajo na okolje delovanja podjetja in na podjetje Pronet Kranj samo.

Na podlagi »brainstorming« metode z zaposlenimi v podjetju sem poskusila obravnavati:

- * **POLITIČNO - PRAVNE ELEMENTE,**
- * **EKONOMSKE ELEMENTE,**
- * **SOCIOLOŠKO – KULTURNE ELEMENTE,**
- * **TEHNOLOŠKE ELEMENTE,**

ki vplivajo (in bodo vplivali) na dogajanje v širšem in ožjem poslovnem okolju podjetja Pronet Kranj, opredeljenega s panogo “računalništvo in informatika”.

Poskušala sem odgovoriti na dve vprašanji:

1. Ali pomeni dogajanje na določenem področju **priložnost (P) ali nevarnost (N)** za podjetje opredeljeno v panogi “računalništvo in informatika”?
2. Kakšen je **trend** obravnavanega dejavnika v prihodnosti?

4.5.1 POLITIČNO – PRAVNI ELEMENTI

V politično pravnem okolju kot ključnem okolju, ki usmerja delovanje gospodarstva v skladu s predpisi, je čutiti močno dinamiko. Z uveljavljanjem v mednarodnih krogih pa jo je bilo treba prilagoditi mednarodnemu poslovanju. Funkcija omenjenega okolja je med drugimi izboljševanje pogojev poslovanja, usmerjanje delovanja in pomoč pri premagovanju težav podjetij.

Slovensko gospodarstvo skorajšnji vstop v EU v večini ocenjuje pozitivno in neproblematično. Po osamosvojitvi in izgubi nekdanjih jugoslovanskih trgov so se podjetja še bolj usmerila na evropske trge, tako da z državami Evropske unije Slovenija zdaj opravi približno dve tretjini blagovne menjave, največ z Nemčijo, Italijo, Francijo in Avstrijo. Proces vse večje internacionalizacije gospodarstva ter vključevanja v EU sta pospešila spremembe, ki so potrebne za učinkovito delovanje gospodarskega sistema: povečali so se produktivnost, kakovost proizvodnih procesov in izdelkov, dodana vrednost na zaposlenega in obseg investicij. Na vključitev v notranji trg Unije so najbolj pripravljena podjetja, ki so pretežno izvozno usmerjena in ustvarjajo višjo dodano vrednost (farmacevtska, kemijska, elektroindustrijska).

Tabela 3: PEST analiza: Politično-pravni elementi podjetja Pronet Kranj

P ... priložnost,

N ... nevarnost,

↑ ... naraščajoč trend,

↓ ... padajoč trend,

- ... nespremenjen

POLITIČNO – PRAVNI ELEMENTI		
N	ZAKONODAJA: • ZAKON O TRGOVINI , ZAKON O PLAČAH, ZAKON V RAČUNOVODSKEM POSLOVANJU....	-
N	FINANČNA NEDISCIPLINA (NI USTREZNE ZAKONODAJE, KI BI JO SANKCIONIRALA IN ODPRAVILA).	↓
N	RAZVOJNA POLITIKA INFORMACIJSKEGA GOSPODARSTVA TER UKINITEV MINISTRSTVA ZA INFORMACIJSKO DRUŽBO (MID)	↑
N	NEURESNICEVANJE NAČRTOVANEGA INVESTICIJSKEGA CIKLA IN PREMAJHNA PODJETNIŠKA UČINKOVITOST.	↑
P	NOV PRAVNI RED Z VSTOPOM V EU.	-
P	EKONOMSKO, POLITIČNO IN GOSPODARSKO RAZVITA DRŽAVA.	↑
P	VKLJUČENOST V MEDNARODNE INFORMACIJSKE ORGANIZACIJE.	↑

Vir: lastno delo.

4.5.2 EKONOMSKI ELEMENTI

Indikatorji stanja neke ekonomije so njena stopnja inflacije, obrestne mere, proračunski primanjkljaj ali presežek, trgovinski primanjkljaj ali presežek ter bruto družbeni proizvod. Podjetja morajo upoštevati vse te elemente ne samo v domači ekonomiji, ampak zasledovati in ocenjevati trende tudi v državah, s katerimi je nacionalna ekonomija najbolj povezana.

Tabela 4: PEST analiza: Ekonomski elementi podjetja Pronet Kranj

EKONOMSKI ELEMENTI		
N	DAVČNA POLITIKA.	↓
P	STOPNJA RASTI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE => POVEČANJE ZAPOSLENOSTI	↑
P	VKLJUČITEV SLOVENIJE V EVROATLANTSKE POVEZAVE (NEW FAMILY MEMBER - NOVI TRGI).	↑
N	SIVA EKONOMIJA.	↑
P	VLADA RS SPODBUJA RAZVOJ PODJETNIŠKE DEJAVNOSTI IN RAZVOJ INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE S SUBVENCIJAMI IN KREDITI TER S SOVLAGANJI V VEČJE INFORMACIJSKE PROJEKTE.	↑
P	KONSTANTEN BDP (STABILNA RAST).	↑
N	INFLACIJA.	↓
P	POTROŠNJA (KUPNA MOČ).	-
N	NEZAPOSLENOST (STABILNA, RAHLO UPADA).	↑

Vir: lastno delo.

4.5.3 SOCIOLOŠKO – KULTURNI ELEMENTI

V ta segment spadajo različna družbeno-socialna stališča in kulturne vrednote. Za podjetje je pomembno, da globalno spremlja in ocenjuje spremembe teh stališč in vrednot, saj so le-ta temelj vsake družbe in pomembno vplivajo na ostale segmente splošnega okolja.

Z razpadom Jugoslavije in hitrim tehnološkim napredkom so se spremenile navade ljudi. Po osamosvojitvi je Slovenija prešla demokratičen večstrankarski sistem, kjer je zasebna lastnina nadomestila družbeno lastnino, v ospredju pa se je pojavil kapital in njegovi lastniki. Kapitalistično usmerjeno gospodarstvo pa prinaša večje razlike med revnim in bogatim delom prebivalstva. Čeprav je Slovenija ena najbolj nacionalno homogenih držav, kjer je slovenocentričnost pred evropocentričnostjo, se kaže težnja po približevanju zahodnim standardom in vključevanje v zahodnoevropske povezave (Pomladansko poročilo, 2002, str. 123).

Tabela 5: PEST analiza: Sociološko - kulturni elementi podjetja Pronet Kranj

SOCIOLOŠKO - KULTURNI ELEMENTI		
P	POVEČANJE MIGRACIJ LJUDI (PROST PREHOD DELOVNE SILE, LJUDI, BLAGA, STORITEV).	↑
P	UVAJANJE SPREMEMB → TEHNOLOŠKIH, ORGANIZACIJSKIH, KOT TUDI SPREMEMB V ZVEZI Z RAVNANJEM Z LJUDMI.	↑
P	DVIG ZNANJA, POVPREČNE STOPNJE IZOBRAZBE (SPREMEMBA VISOKOŠOLSKEGA SISTEMA IN SISTEMA VSEŽIVLJENJSKEGA IZOBRAŽEVANJA).	↑
P	DOBRA IZOBRAZBENA STRUKTURA DELAVCEV V INFORMACIJSKI TEHNOLOGIJI.	↑
P	DOSEGLJIVOST, PRIJAZNOST, VARNOST.	↑

Vir: lastno delo.

4.5.4 TEHNOLOŠKI ELEMENTI

Slovenija podobno kot ostale male države, nima konkurenčnih prednosti velikih narodov (velikega trga, velikih naravnih potencialov, velike vojaške moči, velike finančne moči), zato je zanjo inovativnost še toliko bolj pomembna. Okoliščine delovanja slovenskih podjetij so se pred leti zaradi tranzicije in izgube trgov zelo spremenile, tako so inovacije in raziskovalna-razvojna (R&R) dejavnost postale ključnega pomena za razvoj podjetij in celotnega slovenskega gospodarstva (Jaklič, 1999, str. 122).

Prednostna usmeritev je sodelovanje Slovenije z EU na področju raziskav in tehnološkega razvoja. Za Slovenijo je nujno da ima diferenciran program, ki po eni strani skuša na aktiven ali pasiven način slediti razvoju znanosti na mednarodni ravni in se po drugi strani osredotoči na specifična, z razvojnega vidika gospodarstva pomembna področja. V majhni državi kot je Slovenija, je zelo pomembno, da je širjenje tehnologije organizirano in institucionalno podprto (Jaklič, 1999, str. 130-131).

Tabela 6: PEST analiza: Tehnološki elementi podjetja Pronet Kranj

TEHNOLOŠKI ELEMENTI		
P	TRAJNOSTNI RAZVOJ NOVIH PRODUKTOV V SKLADU S TRENDI.	↑
P	SODOBNA INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA, TEHNOLOŠKA INOVATIVNOST	↑
P	VLAGANJE V NOVA ZNANJA, KORIŠČENJE INFORMACIJ, SODELOVANJA	↑

Vir: lastno delo.

Na te spremenljivke širšega zunanjega poslovnega okolja, podjetje Pronet Kranj na kratek rok ne more imeti večjega vpliva. Lahko pa poskuša **razumeti dogajanja v okolju** in sprejeti dejstvo, da je družbeno gospodarski razvoj možen le tedaj, ko je v družbi doseženo soglasje o najbistvenejših točkah razvoja.

Okolje delovanja podjetja, ki ga bom preučevala v nadaljevanju, pa na podjetje Pronet Kranj vpliva bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno.

4.6 ANALIZA KONKURENCE

Analiza konkurence služi kot podlaga za izbiro ustrezne strategije podjetja. V podjetju ne smejo posvečati pozornosti le sedanjim konkurentom, ampak tudi potencialnim konkurentom. Zaradi sprememb v panogi in okolju podjetja se ne smejo zanašati na ugotovitve že narejenih analiz konkurence, ampak mora biti proces analiz konkurence v podjetju stalno prisoten. Podjetja v odnosu do delovanja uporabljajo tako konkurenčne kot sodelovalne strategije. Okolje delovanja ne sme biti preučevano preozko, ker lahko zaradi tega podjetje zamudi priložnost in ne opazi nevarnosti, ki izvirajo iz okolja širšega delovanja podjetja.

4.6.1 PREDSTAVITEV PANOGE

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Poteza enega ali več konkurentov nedvomno povzroči reakcije drugih podjetij, ki skušajo ohraniti svoje položaje v panogi (Jaklič, 2002, str. 322).

Panoga računalništva in informatike⁹ v Sloveniji formalno ni definirana. Skupaj s strokovnjaki za klasifikacijo dejavnosti so sestavili pregled tistih dejavnosti iz Standardne klasifikacije dejavnosti (SKD), ki sodijo v sodobno zasnovano dejavnost računalništva in informatike. Sem spadajo vsa podjetja, katerih glavna dejavnost spada v kategorijo K/72 in I/64.200.

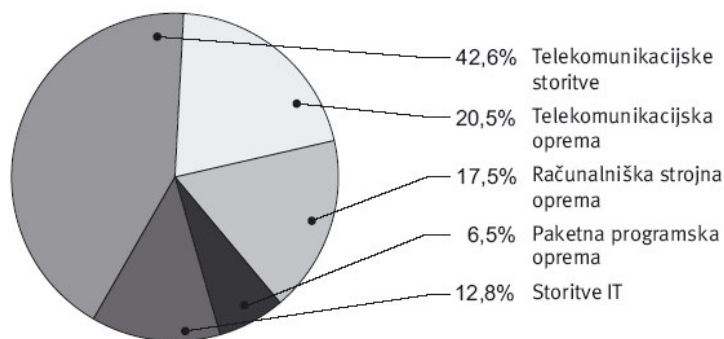
⁹ = Panoga IKT (informacijska in komunikacijska tehnologija) obsegajo kategorije NACE:

DE 22.150	Drugo založništvo (samo založništvo povezano z IKT)
DE 22.330	Razmnoževanje računalniških zapisov
DL 30.020	Proizvodnja računalnikov in druge opreme za avtomatsko obdelavo podatkov
DL 32.200	Proizvodnja radijskih in televizijskih oddajnikov, telefonskih in telegrafskih naprav
G 51.840	Trgovina na debelo z računalniki, računalniško opremo in programsko opremo
G 52.488	Trgovina na drobno v drugih specializiranih prodajalnah (samo v prepoznanih prodajalnah IKT)
I 64.200	Telekomunikacije
K 71.330	Dajanje pisarniške in računalniške opreme v najem
K 72.100	Svetovanje o računalniških napravah
K 72.200	Svetovanje in oskrba z računalniškimi programi
K 72.220	Drugo svetovanje in oskrba z računalniškimi programi

a.) Pregled trga IKT

V obravnavanem obdobju so bile za slovenski trg IKT značilne visoke rasti v skoraj vseh segmentih, ki so leta 2004 dosegle vrednosti 1.408,99 milijona EUR (Vir: GZS, ZIT, 2006). Tržni segment IT je dosegel 502,58 milijona EUR, kar je predstavljalo 35,7% celotnega trga, medtem ko je v letu 2002 ta delež znašal 28,5%. Slovenski trg lahko zaradi tega uvrstimo med bolj razvite in zrele trge regije SVE.

Slika 10: Trg IKT v Sloveniji leta 2006



Vir: GZS, ZIT, 2006.

b.) IKT in nacionalno gospodarstvo

Leta 2004 je poraba IKT v Sloveniji predstavljala 5,4% BDP, s čimer je država zaostajala le za Hrvaško, ki je zabeležila porabo IKT v višini 6,1% (Vir: GZS, ZIT, 2006). Poraba IKT v letu 2002 je predstavljala kar 6,9% slovenskega BDP. Vendar lahko v celotnem obdobju 2004-2006 v tem razmerju opazimo negativni trend, pri čemer je Slovenija država z največjim povprečnim letnim zmanjšanjem in sicer 11,4%¹⁰.

c.) Strukturne lastnosti panoge IKT

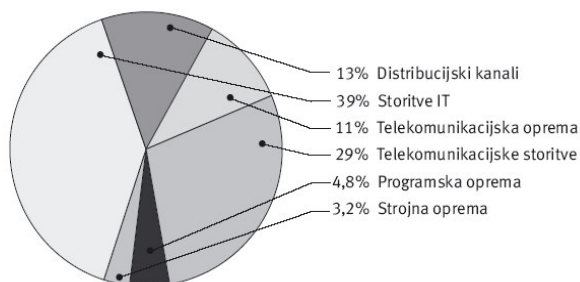
Število zaposlenih v panogi IKT v Sloveniji je v obdobju 2002–2004 raslo s skupno letno stopnjo rasti 4,1 % (Vir: GZS, ZIT, 2006). V letu 2004 je 1883 podjetij znotraj panoge IKT v Sloveniji zaposlovalo 14.856 ljudi, kar predstavlja 1,6 % aktivne delovne sile v državi in 3,2

¹⁰ Razmerje porabe IKT/BDP ni najbolj zanesljiv pokazatelj, zlasti ker:

a) je BDP opredeljen kot celotna vrednost blaga in storitev, proizvedenih na ozemlju v določenem obdobju ne glede na lastništvo, kar je sicer zanemarljiv dejavnik v Sloveniji in
b) BDP meri le končne proizvode in storitve, tj. proizvode in storitve, ki jih uporabi končni uporabnik in ki ne služijo kot surovina za izdelavo drugega blaga, medtem ko poraba IKT obsega oboje.

% vseh oseb, zaposlenih pri pravnih osebah. V Sloveniji segment IT predstavlja 90,8 % vseh podjetij, zaposluje 60,8 % vse delovne sile na področju IKT in ustvari 46,3 % prihodkov sektorja.

Slika 11: Število zaposlenih v sektorju IKT po segmentih leta 2004

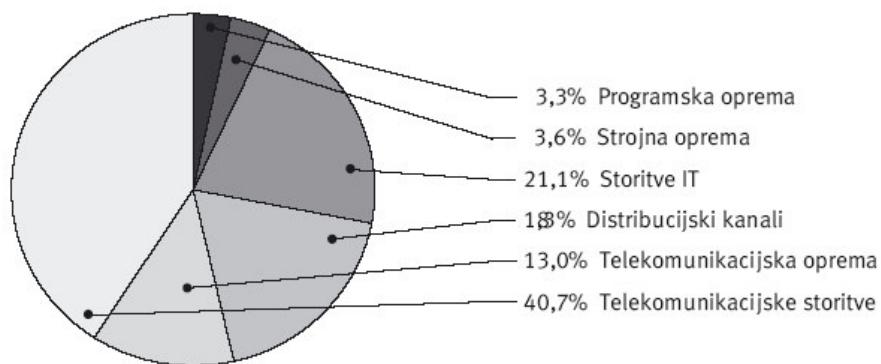


Vir: GZS, ZIT, 2006.

d.) Finančni rezultati panoge IKT v Sloveniji

Glede na analizo, ki jo je izvedla GZS s sektorjem ZIT so v obdobju 2002–2004 skupni prihodki IKT rasli s skupno letno stopnjo rasti 6,9 % in so se z 2.198,20 milijona EUR leta 2002 povečali na 2.510,80 milijona EUR v letu 2004, ko so predstavljali 4,6 % skupnih prihodkov slovenskega gospodarstva (Vir: GZS, ZIT, 2006). Dobiček, ustvarjen znotraj panoge IKT, se je povečal s 64,38 milijona EUR leta 2002 na 125,90 milijona EUR leta 2004, ko je predstavljal 5,3 % skupnega dobička slovenskega gospodarstva. V obravnavanem obdobju so prihodki panoge IKT v Sloveniji rasli s skupno letno stopnjo rasti 6,9 %, rast celotnega gospodarstva pa je bila precej podobna, tj. 6,8 %. Obenem je treba opozoriti na dejstvo, da je leta 2004 delež dodane vrednosti v skupnih prihodkih panoge IKT znašal 37,6 %, delež v gospodarstvu kot celoti pa le 23,5 %. Poleg tega je dobiček, ustvarjen znotraj panoge IKT, rasel s skupno letno stopnjo kar 60,5 % in je v letu 2004 predstavljal 5,0 % njenih prihodkov (porast v primerjavi z 2,9 % leta 2002). Gospodarstvo kot celota pa je po drugi strani zabeležilo porast dobička s skupno letno stopnjo rasti 6,8 %; dobiček je predstavljal 4,3 % prihodkov gospodarstva (Vir: GZS, ZIT, 2006).

Slika 12: Prihodki sektorja IKT po segmentih leta 2004



Vir: GZS, ZIT, 2006.

Konkurenco v podjetju Pronet Kranj bom v nadaljevanju predstavila podrobno po teoretični osnovi, ki je bila predstavljena v drugem poglavju specialistične naloge. Analiza t.i. privlačnosti panoge je bila narejena na osnovi **Porterjevega modela**, ki določa stopnjo konkurence v panogi glede na stanje petih dejavnikov konkurenčnosti (konkurenčni boj med obstoječimi konkurenti v podjetju, potencialna konkurenca, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in možnost pojava substitutov).

4.6.2 TEKMOVALNOST MED OBSTOJEČIMI PODJETJI

Z namenom ugotoviti stopnjo intenzivnosti rivalstva v panogi sem preučevala konkurenco v odvisnosti do naslednjih spremenljivk:

a.) Število konkurentov

Pri preučevanju konkurence se bom osredotočila na analizo slovenskih podjetij. Med glavno konkurenco podjetja prištevamo podjetja registrirane z glavno dejavnostjo »72.2 Oskrba z računalniškimi programi in svetovanje, Razvoj in založba programskih paketov«. Število podjetij registrirani v dejavnosti 72.2 in število zaposlenih si lahko ogledate v spodnji tabeli.

Tabela 7: Število podjetij in število zaposlenih po velikosti v dejavnosti »Oskrba z računalniškimi programi in svetovanje« po velikosti do marca 2006

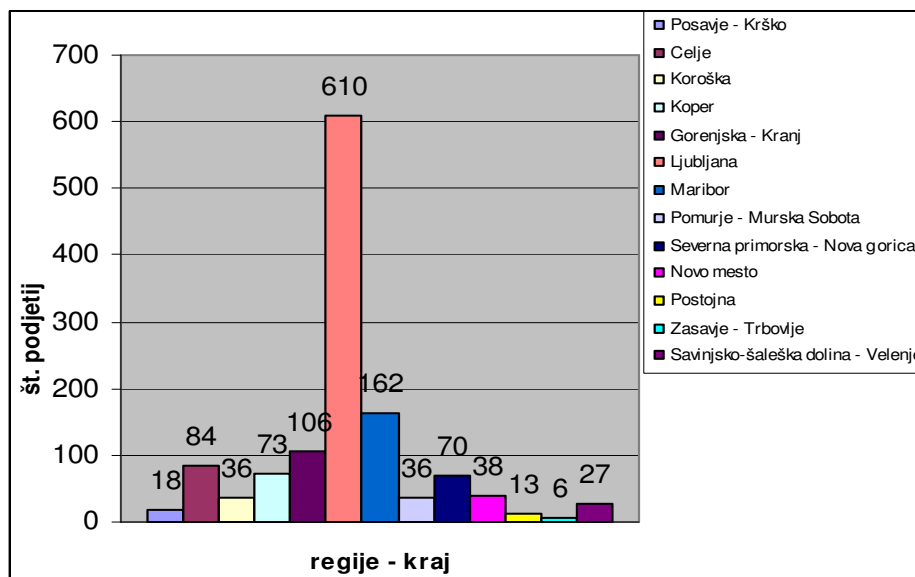
Velikost/Leto	2006	Št. zaposlenih
MAJHNA	1011	7.799
SREDNJA	5	1.614
VELIKA	7	1.334
Neopredeljena	256	122
SKUPAJ	1279	10.869

Vir: GZS, [URL:<http://www.gzs.si>], 2006.

Konkurenti podjetju Pronet predstavljajo podjetja, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo – izdelava programske opreme. Od tega bom analizirala 4 slovenska podjetja, ki za podjetje predstavljajo ožjo konkurenco v tej dejavnosti.

Glavna konkurenta sta podjetje Datalab Tehnologije, ki je zelo priznano in celo vodilno podjetje v Sloveniji na področju programske opreme za vodenje majhnih in srednje velikih podjetij, s številnimi nagradami in priznanji za kakovost dela, ter podjetje Vasco iz Kranja. Slednji predstavlja najožjo konkurenco, saj je po načinu poslovanja oziroma ponudbi zelo podobna Pronetovim. Kot tretje konkurenčno podjetje bom obravnavala podjetje Saop iz Nove Gorice. Podjetju Pronet Kranj predstavlja najmočnejšo konkurenco na primorskem tržišču, kjer se podjetje skuša uveljaviti. Primerjalno tabelo poslovanja med podjetjem Pronet Kranj in podjetjem Vasco d.o.o. in ostalimi konkurenčnimi podjetji, si lahko ogledate v Prilogi 5 specialistične naloge, grafična ponazoritev primerjave prihodkov od prodaje glavnih konkurentov s podjetjem Pronet Kranj pa si lahko ogledate v Sliki 13 iz katere je razvidno, da je glede na prihodke od prodaje najbolj uspešno podjetje Saop.

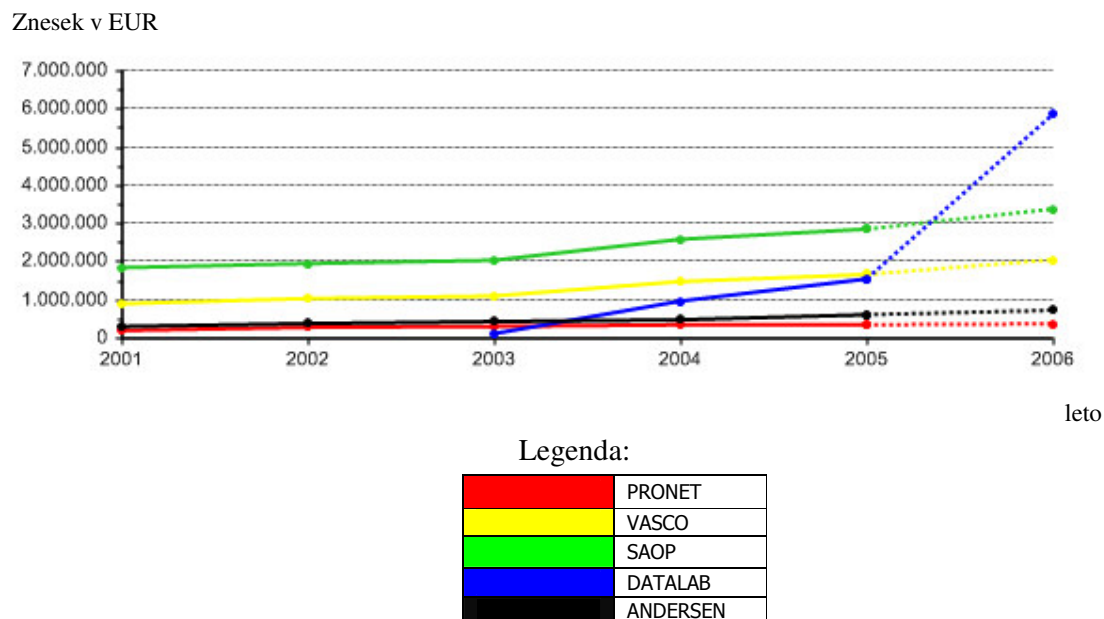
Slika 13: Število podjetij z dejavnostjo »72.2 Oskrba z računalniškimi programi in svetovanje« po slovenskih regijah v letu 2006



Vir: GZS, [URL:<http://www.gzs.si>], 2006.

Iz Slike 13 je razvidno, da je največ podjetij, ki se ukvarja z dejavnostjo Oskrba z računalniškimi programi in svetovanje kar v Ljubljani in sicer 610 podjetij.

Slika 14: Primerjava prihodkov od prodaje podjetja Pronet Kranj s konkurenčnimi podjetji Vasco, Saop, Datalab Andersen v letih od 2001 do 2006.

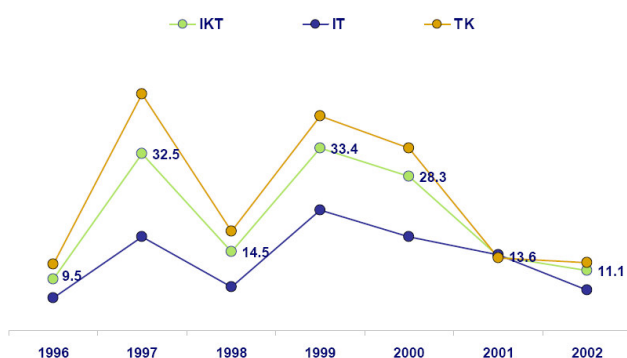


Vir: IGV, 2006, [www.fipoplus.com], 2006.

b.) Stopnja rasti panoge

Po napovedih GZS na podlagi izvedene analize, bo v Sloveniji v letu 2006 trg IKT zabeležil 4% rast in dosegel vrednost 1,49 milijarde evrov (Vir: GZS, ZIT, 2006). Trg informacijskih tehnologij bo dosegel 6,9% rast, trg komunikacijskih tehnologij pa 2,2%. Največja rast naj bi bila na področju kableske televizije (13,6%) in **programske opreme** (10,4%). Rezultati raziskave so pokazale, da industrija informacijske tehnologije raste z okoli 7% stopnjo. Rast se bo nadaljevala vsaj do leta 2009. V Sloveniji naj bi bilo v naslednjih 5 letih ustvarjenih 5.800 novih delovnih mest v sektorju informacijske tehnologije. Panoga bo predvidoma ustvarila novih 175 milijonov dolarjev davčnih prihodkov. Po predvidevanjih naj bi bilo leta 2009 v informacijski industriji zaposlenih 24.600 ljudi, rast delovnih mest pa bo 5,5%. 47% delovnih mest v informacijski industriji v Sloveniji je tako ali drugače povezanih z Microsoftom (RIS, 2006).

Slika 15: Rast trga IKT (%), Slovenija 1996-2002



Vir: GZS, ZIT, 2006.

c.) Značilnosti storitve

Kot posledica konkurence je za programsko opremo značilna močna diverzifikacija. Na področju računalništva gre za storitve, ki so povezane s hitro razvijajočo se informacijsko tehnologijo. Kljub sorazmerno veliki diverzifikaciji računalniških storitev, ki je neobhodno potrebna zaradi intenzivne konkurence, pa so finančni produkti relativno nediferencirani, saj je pri nakupu še vedno odločilna cena. Privlačnost panoge je s tega vidika nizka.

d.) Delež stalnih stroškov

Dejavnost računalništvo je področje, kjer so stroški zaposlenih izredno visoki, saj podjetje preko zaposlenih v komercialni tržni svoji storitve. Plače zaposlenih so na dolgi rok praviloma

fiksni. Z vse večjim razmahom elektronskega in internetnega poslovanja postaja ta panoga kapitalsko intenzivna z višjimi fiksnimi stroški. Povprečni fikсни stroški so zaradi tehnološkega napredka vse višji, to posledično povečuje povprečne celotne stroške, zaradi tega se povečuje tudi potreba po vse večji količini storitev, ki jih je potrebno prodati; povečujejo se zahteve po povečanju ekonomije obsega.

e.) Omejitve zmogljivosti

Če je razvoj novih proizvodov eden izmed načinov povečanja proizvodnje, je treba izkoristiti vse njihove razpoložljive proizvodne zmogljivosti, z namenom zniževanja proizvodnih stroškov na enoto proizvoda. Ta možnost obstaja predvsem pri proizvodih, za katere je značilna ekonomija obsega. Zato bo podjetje kratkoročno proizvajalo več, kot je potreba trga, pri tem pa bo znižalo cene, da bi s povečanjem prodaje pokrilo stroške.

f.) Višina izstopnih ovir

V nasprotju z vstopnimi, izstopne ovire preprečujejo podjetjem, da zapustijo panogo. Izstopne ovire so lahko specializirana sredstva ali lojalnost določeni panogi. Glede na to, da je izstop iz panoge zahteven, bo podjetje nadaljevalo poslovanje v panogi toliko časa, dokler se bo lahko izognilo večjim izgubam, pri tem pa bo management podjetja upal na boljše čase.

Tabela 8: Ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovalnosti med obstoječimi podjetji v panogi

Spremenljivke intenzivnosti konkurence	Ocena stopnje intenzivnosti konkurence
Število konkurentov	↑
Stopnje rasti panoge	↓
Značilnosti storitev	↓
Delež stalnih sredstev	↑
Omejitev zmogljivosti	⊖
Višina izstopnih ovir	↑
Skupaj (↑ visoka, ↓ nizka, ⊖ srednja) intenzivnost konkurence	↑

Vir: lastno delo.

4.6.3 POTENCIALNA KONKURENCA (NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV)

Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo (in s tem zniževanje cen storitev in donosnosti kapitala), je odvisna od vstopnih ovir in odzivov, ki jih lahko pričakujemo od obstoječih

konkurentov. Nevarnost vstopa je nizka, če so ovire za vstop visoke in nasprotovanja obstoječih konkurentov močno (Jaklič, 2002, str. 324). Najpogostejše vstopne ovire so:

4.6.3.1 Ekonomija obsega

Ekonomija obsega pomeni ugodnosti, ki jih je podjetje deležno, če mu uspe v določenem časovnem okvirju občutno povečati število proizvodov, saj ima firma posledično nižje stroške na enoto proizvodnje (Kotha, 1995, str. 21). Podjetje, ki namerava vstopiti v panogo, v kateri posluje firma z ekonomijo obsega, se zaveda, da bo imelo z manjšim obsegom proizvodnje višje stroške na enoto in da bi v primeru vstopa s približno enakim obsegom proizvodnje najverjetneje doživelo represalije obstoječe firme v panogi.

V panogi računalništvo in informatika ne gre za avtomatizacijo delovnih procesov, ampak integralne informacijske storitve, zato ekonomije obsega ni možno izkoriščati.

4.6.3.2 Diferenciacija proizvodov

Obstoječa podjetja poskušajo pridobiti lojalnost svojih kupcev z diferenciacijo svojih proizvodov od drugih proizvajalcev in s tem postaviti oviro za vstop v panogo. Če podjetje prvo trži določen proizvod na trgu ali pa če se posluži učinkovitih marketinških akcij, mu lahko uspe prepričati kupce, da je njegov proizvod edinstven in najboljši, kar povzroči lojalnost kupcev do določene blagovne znamke¹¹.

Diferenciacija proizvodov v panogi računalništvo in informatika je zelo velika zaradi veliko načinov uvajanja informacijskih storitev. Podjetje Pronet Kranj je eno izmed redkih podjetij, ki ima razvit IS za študentske servise. Poleg tega se lahko prednjači z računovodskim (web) portalom, ki je na slovenskem tržišču novost.

4.6.3.3 Zahteve po kapitalu

Visoke kapitalske potrebe za izgradnjo, nakup ali najem objektov, zaloge, obratna sredstva, marketinške aktivnosti in druge poslovne funkcije so učinkovita ovira za vstop v panogo.

¹¹ primer: Coca-Cola ali Pepsi, ki namenijo velik del sredstev v promoviranje blagovne znamke, zato morajo podjetja, ki prihajajo v panogo, alocirati ogromna sredstva za pridobivanje kupcev, ki so že lojalni drugim blagovnim znamkam.

4.6.3.4 Stroški zamenjave

Stroški zamenjave ali »switching cost« kupca je enkratni strošek, ki ga ima kupec, če zamenja svojega dobavitelja in začne kupovati pri drugem. Ta strošek lahko pomeni strošek novega izobraževanja zaposlenih, strošek nove opreme in drugo. Bolj ko je trden odnos med dobaviteljem in kupcem, večji so stroški menjave dobavitelja. Če so stroški menjave visoki, mora novi dobavitelj ponuditi ali dosti nižjo ceno za isti proizvod ali pa dosti boljši proizvod za pridobitev posla.

Stroški zamenjave za novega dobavitelja so veliki, saj predstavlja nakup nove programske opreme velik strošek, skupaj z izobraževanjem, vzdrževanjem ter prilagajanjem novemu načinu poslovanja oziroma sodelovanja.

4.6.3.5 Dostop do prodajnih poti

Za novo podjetje v panogi je lahko velika ovira tudi dostop do distribucijskih poti. Obstoječa podjetja v panogi ustvarijo skozi dolgoletno sodelovanje trdne poslovne odnose, kar predstavlja trd oreh za novo podjetje.

Velik problem v podjetju Pronet predstavljajo kupna skupina računovodski servisi, saj so uporabniki zelo navezani na svoje programe in jih ne želijo zamenjati, četudi so nekoliko slabši od ponudbe na trgu.

4.6.3.6 Zakonodaja

Z različnimi licencami in dovoljenji lahko vlada kontrolira vstop podjetij v panogo.

Tabela 9: Ocena privlačnosti panoge z vidika vstopa novih konkurentov

Vstopne ovire in odziv obstoječih podjetij na vstop novega konkurenta	Ocena nevarnosti vstopa novih podjetij v panogo
Ekonomija obsega	↓
Diferenciacija proizvodov	↑
Zahteve po kapitalu	↑
Stroški zamenjave	↑
Zakonodaja	↑
Dostop do prodajnih poti	⊙
Skupaj (↑ visoke, ↓ nizke, ⊙ srednje) vstopne ovire	↑

Vir: lastno delo.

4.6.4 POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Pogajalska moč kupcev je visoka v kolikor lahko zahtevajo zniževanje cen in nenehno zviševanje kakovosti. S svojo močjo vplivajo na tekmovalnost med podjetji, nižanje cen, zniževanje dobičkov podjetij...

Kupci programske opreme so razpršeni po celotnem slovenskem ozemlju in so podjetja različnih velikosti in dejavnosti. Glavni interes kupcev so kvalitetni programi po nizki ceni. Izbira ponudnikov je v veliki meri odvisna od dobrih referenc, prilagodljivosti sistema oziroma željam naročnika, kvalitete in cene, vedno več kupcev pa zahteva neko dodano vrednost na kupljen izdelek oziroma storitev. Iz tega tudi sledi, da ima kupec velik delež v prodaji. Zniževanje cen na vsak način ni vedno nujno, saj je veliko kupcev pripravljeno plačati za dobro kvaliteto programov. Kupci, ki niso zadovoljni s kakovostjo in storitvijo lahko preidejo k drugemu ponudniku. V podjetju Pronet je lojalnosti kupca 72%, zato bojazni pred izgubo strank ni. Če pa do tega že pride ima kupec velike stroške, saj mora kupiti novo programsko opremo, potrebno je ponovno uvajanje v programe ter stroški vzdrževanja. Ko se kupci odločajo za nakup programske opreme so zelo dobro seznanjeni s cenami programskih storitev, saj zberejo ponudbe večih ponudnikov, obenem pa povprašajo za mnenje že obstoječe uporabnike. Integracija nazaj v bistvu ni možna, saj kupec ne bo proizvajal programske storitve naprej.

Tabela 10: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev

Moč kupcev?	Ocena stopnje moči kupcev
Kupec ima velik delež v prodaji podjetja?	↑
Nakup po nižji ceni je zelo pomemben?	⊙
Proizvodi so take narave, da kupci zlahka najdejo nadomestilo?	↑
Stroški zamenjave programske hiše?	⊙
Kupci so dobro seznanjeni s povpraševanjem, tržnimi cenami in dobaviteljevimi stroški?	↑
Integracija nazaj?	↓
Skupaj (↑ visoka, ↓ nizka, ⊙ srednja) moč kupcev	↑

Vir: lastno delo.

4.6.5 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Dobavitelji lahko do neke mere prav tako izrabljajo svojo moč in zvišujejo nabavne cene in s tem vplivajo na manjšo dobičkonosnost panoge.

V dejavnosti Oskrba z računalniškimi programi in svetovanje ter Razvoj in založba programskih paketov, dobavitelji niso ključnega pomena, saj panoga ni odvisna od zunanjih dobaviteljev, saj preprosto niso tako pomembna pri tej vrsti opravljanja dela. Majhen delež dobaviteljev predstavljajo pri dobavi pisarniškega materiala in marketinških aktivnostih, velik pomen pa igra vlogo dobavitelj strojne opreme (računalniki, tiskalniki...) in podatkovne baze. Dobavitelja je v glavnem lahko zamenjati in ne predstavljajo velikih stroškov zamenjave. Dobavitelji ne morejo sami izvajati programske storitve, zato možnost vertikalne integracije naprej ni.

Tabela 11: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev

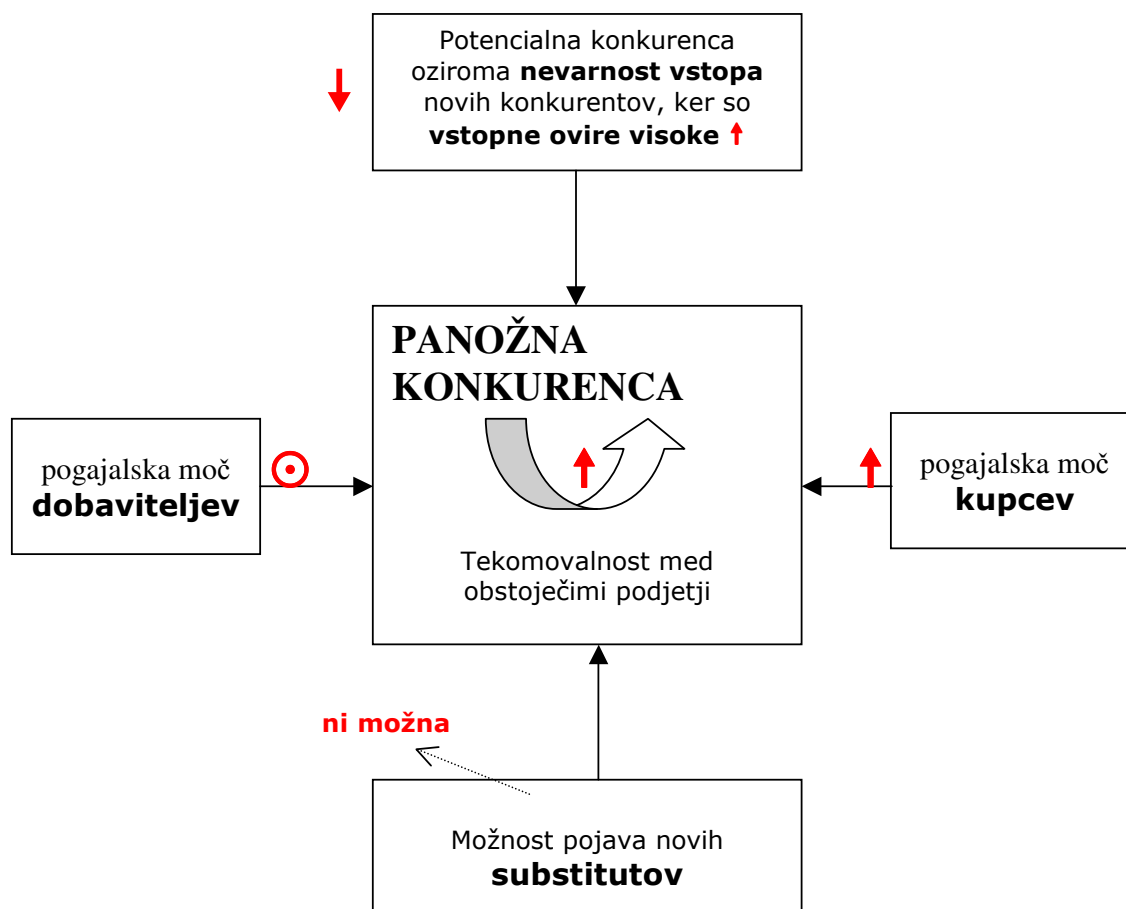
Moč dobaviteljev?	Opis in ocena stopnje moči dobaviteljev
Dobaviteljevo panogo nadzoruje le nekaj velikih podjetij?	⊖
Substitutov dobavitelj. proizvodov(ni)?	⊖
Panoga (ne) predstavlja osrednje dejavnosti dobaviteljev?	⊖
Proizvod dobavitelja pomembno vpliva na kakovost storitev?	↑
Stroški zamenjave dobavitelja (so) visoki?	↓
Možnost vertikalne integracije naprej?	↓
Skupaj (↑ visoka, ↓ nizka, ⊖ srednja) moč dobaviteljev	⊖

Vir: lastno delo.

4.6.6 NEVARNOST SUBSTITUTOV

Možnost pojava substitutov je zelo majhna oziroma je ni. Podjetja v računalniški industriji imajo zelo širok spekter ponudbe, odvisno od področja dela. Z vedno večjim in hitrejšim razvojem IT se povečuje nevarnost pojava nove oblike ponudbe glede vodenja poslovanja podjetij. Da bi celotno vodenje poslovanja nadomestil nek nov proizvod ni bojazni, lahko gre samo za bolj razvit način vodenja kot je npr. elektronsko vodenje. Substituta realno ni.

Slika 16: Porterjev model konkurence v panogi s petimi silami



Vir: Jaklič, 2002, str. 322.

4.7 SWOT ANALIZA

Z analizo notranjega okolja dejansko analiziramo podjetje in procese znotraj njega. V nadaljevanju specialistične naloge podajam oceno ekonomske uspešnosti ter celovito oceno prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Pronet Kranj.

4.7.1 EKONOMSKA USPEŠNOST PODJETJA PRONET KRANJ

Z izbiro kazalnikov uspešnosti sem poskušala na najbolj smiseln način analizirati uspešnost poslovanja podjetja. Podlaga za izračun kazalcev uspešnosti je bilanca stanja in izkaz uspeha. Od leta 2003 do 2005 je bil za celotne prihodke podjetja Pronet značilen trend naraščanja (Tabela 12). Produktivnost dela, ki je izračunana kot razmerje med poslovnimi prihodki ter povprečnim številom zaposlenih, se je skozi leta poslovanja zmanjševala in sicer se je v letu 2005 glede na leto 2004 zmanjšala za 9,4% (Vir: Bilanca stanja in uspeha, 2003-2005).

Gospodarnost poslovanja (ekonomičnost) nam pove, kaj je bilo doseženo z določenimi potroški. Količnik ekonomičnosti je bil skozi vsa leta nad 1, kar pomeni, da je imelo podjetje v proučevanem obdobju vedno večje celotne prihodke v primerjavi s celotnimi odhodki. Delež čistega dobička v prodaji je izračunan kot razmerje med čistim dobičkom in prihodki iz prodaje. Iz tabele je razvidno, da je čisti dobiček naraščal, razen v letu 2005, ki je znašal 370.000 SIT. V letu 2002 glede na leto 2001 je bila prisotna rast dobička in sicer za 91,9%, v letu 2005 pa se je dobiček v primerjavi z letom 2004 zmanjšal kar za 5,5 krat. Pri donosnosti gre za pojasnitev, kaj je bilo doseženo (čisti dobiček ali izguba) glede na določen vložek podjetja (sredstva, kapital). Pri kazalnikih donosnosti vidimo, da je imelo podjetje v proučevanem obdobju pozitivno vrednost zaradi čistega dobička podjetja. Tako ROA kot ROE sta v obdobju od leta 2003 do 2005 padala. Dobičkonosnost sredstev je izračunana kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi sredstvi. Kazalec ROA kaže da je podjetje v letih od 2003 do 2005 poslovalo donosno. Glede na izračun kazalca ROE, ki je izračunan kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno vloženim kapitalom, lahko trdimo, da je podjetje poslovalo donosno. Največja vrednost je bila pri tem kazalcu dosežena leta 2003, zaradi največjega dobička v primerjavi z prejšnjimi leti. Na podlagi opravljene analize kazalnikov ekonomske uspešnosti ugotavljam, da je poslovna uspešnost Proneta v obdobju 2003 do 2005 naraščala in je nad povprečjem v panogi 74.

Tabela 12: Vrednosti pomembnejših kazalnikov ekonomske uspešnosti podjetja Pronet Kranj v obdobju od leta 2003 do 2004 v SIT

<i>Kazalniki</i>	2003	2004	2005	I_{04/03}	I_{05/04}
Prihodki iz poslovanja (v 1000 SIT)	69.376	80.795	81.393	116,4	100,7
Povp. št. zaposlenih	8	9	10	112,5	111,1
Produktivnost prih./zapo. (v 1000 SIT)	8.672	8.977,2	8.139,3	103,5	90,7
Celotna gospodarnost	1,04	1,03	1,0	99,0	87,1
Čisti dobiček (v 1000 SIT)	1.895	2.061	370	108,7	17,9
Delež čistega dobička v prodaji (v %)	2,7	2,5	0,4	92,6	16
Povprečno vložena sredstva (v 1000 SIT)	22.548	28.124	32.844	124,7	116,8
Dobičkonosnost sredstev – ROA (v %)	8,4	7,3	1,1	86,9	15,1
Povprečno vloženi kapital (v 1000 SIT)	9.358	12.754,5	14.770	136,3	115,8
Dobičkonosnost kapitala - ROE (v %)	20,3	16,1	2,5	79,3	15,5
Skupni prihodki (v 1000 SIT)	69.998	81.698	82.239	116,7	100,7
Skupni odhodki (v 1000 SIT)	67.553	78.936	81.869	116,8	103,7

Vir: Bilanca stanja in uspeha podjetja Pronet v obdobju od leta 2003 do 2005.

4.7.2 OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA

Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja je moč reči, da igrajo pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove materialne podstrukture. Mednje lahko vključimo (Pučko, 1999, str. 122):

- podstrukturo proizvodov (proizvodni oz. prodajni program),
- tehnološko podstrukturo in
- tržno podstrukturo (celotni sklop trženja skupaj s tržnimi pozicijami).

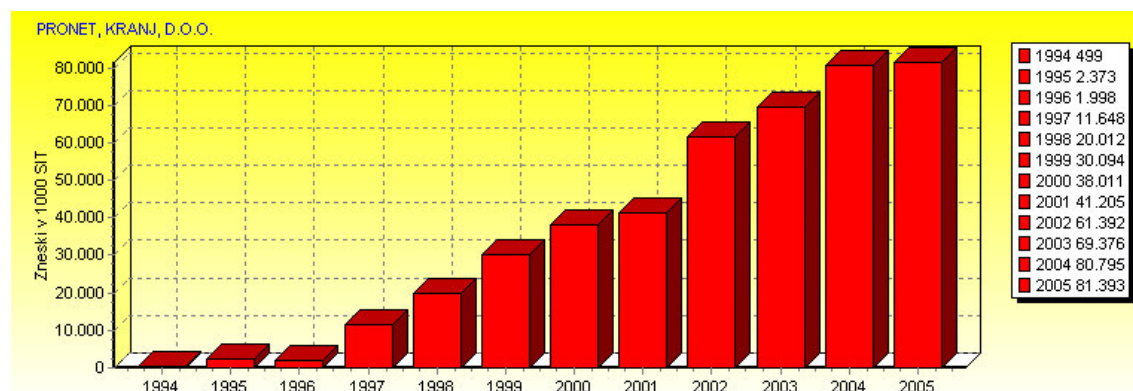
4.7.2.1 Podstruktura proizvodov

Struktura proizvodov podjetja Pronet Kranj je podrobneje opisana v poglavju 4.1.3. Predstavitev proizvodno/storitvenega programa. Podjetje ima dve vrsti prodajnega segmenta in sicer client/server aplikacije ter spletne aplikacije. Znotraj vsakega segmenta so oblikovani programski paketi, ki si jih lahko ogledate v Sliki 9.

4.7.2.2 Tržna podstruktura

Prodaja je skozi leta poslovanja v podjetju Pronet vedno naraščala. Največjo rast prodaje je bila tekom leta 2002, saj se je rast prodaje v primerjavi s preteklim letom povečala za 49 %.

Slika 17: Rast prodaje podjetja Pronet d.o.o od leta 1994 do 2005 v mio SIT



Vir: Letno poročilo Pronet Kranj, 2005.

Podjetje Pronet Kranj prodaja programsko opremo izključno na slovenskem tržišču. Konec leta 2004 je prodalo programsko opremo tudi hrvaškemu podjetju. Možnosti razširitve prodaje podjetja na hrvaški trg so vizija za prihodnost. Predlagam da podjetje naredi konkretno tržno analizo vstopa podjetja na hrvaški trg. Tako bo najhitreje prišlo do ugotovitev, ali obstaja

povpraševanje po slovenskih storitvah na hrvaškem trgu, koliko visoke bodo investicije razvoja in seveda stroški. Delež prodaje na tujem trgu je trenutno zanemarljivo majhen.

Poglavitni način spremljanja razmer na ciljnih trgih predstavljajo povratne informacije kupcev, raziskav tržišča, tehnoloških trendov in analize konkurence. Prodajno osebje je primerno tehnično in ekonomsko izobraženo. V podjetju sta za prodajo zadolženi 2 osebi. Prodajni plan je ciljno usmeriti se na celotni slovenski trg.

Glede na kakovost programske opreme, se podjetje uvršča v višji cenovni razred, saj glede na kvaliteto programske opreme lahko konkurira z večjimi podjetji. Promocijsko delovanje podjetja do sedaj ni bilo pretirano usmerjeno v ekonomsko propagando, saj je za prodaja programske opreme značilna osebna propaganda t.j. reference podjetij, reklama od ust do ust... Za leto 2006 je pripravljen marketinški plan, v katerem je cilj predstaviti podjetje Pronet slovenski javnosti, seznaniti slovenske kupce s proizvodi oz. programsko opremo, razširitev prodaje na celotno slovensko ozemlje in s tem tudi povečanje tržnega deleža. V marketinški analizi je pripravljen tudi plan in način oglaševanja. Skupno oceno tržne podstrukture ocenjujem z oceno dobro.

4.7.2.3 Tehnološka podstruktura

Tehnologija je v slovarju razložena kot vsaka praktična veščina, ki uporablja znanstvena dognanja. Gre torej za področje aplikacije organiziranega znanja na praktično dejavnost, še posebej proizvodno (Pučko, 1999, str. 8). V zvezi z dinamiko tehnoloških sprememb poznamo panoge, ki so propulzivne in imajo več možnosti za razvoj in in panoge, ki imajo manj možnosti za širjenje. Med slednje sodijo stare ali klasične panoge, to so tekstilna in usnjarska industrija ter železarstvo. V propulzivne panoge pa uvrščamo elektronsko, letalsko in kemično industrijo (Pučko, 1999, str. 28). Glede na omenjeno definicijo bi lahko dejavnost Proneta razvrstili med propulzivne panoge, saj so možnosti za razvoj, za nova znanstvena dognanja na področju programiranja velike.

Podjetje se je leta 2001 preselilo v nove poslovne prostore v novo zgrajeno poslovno stavbo na Cesti talcev 39, ki je last podjetja Infonet s katerimi sodelujejo pri razvoju programske opreme za lekarniški IS. Lokacija podjetja je primerna, saj razpolaga z dovolj parkirnimi prostori za zaposlene kot stranke. Lokacija kljub najemu prostorov, podjetju omogoča širjenje poslovanja in rast podjetja. Kakovost in razpoložljivost delovne sile je dobra. Strokovno znanje zaposlenih je na visokih ravneh, saj zaposleni obvladujejo specifična znanja za poslovanje v podjetju. Avtomatizacija je glede na dejavnost podjetja zelo visoka, saj gre v celoti za delo na računalnikih.

4.7.2.4 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Raziskovalno razvojna dejavnost je v podjetju zelo pomembna in pomeni razvijanje novih ali izboljšanje starih proizvodov. Razvoj informacijske tehnologije je izredno hiter in mu podjetja vse težje sledijo. Razmere globalne konkurence zahtevajo od podjetij, da so dovolj fleksibilna za hitro prilagajanje tržnim pogojem in sposobna nenehno zniževati stroške, da so cenejša od svojih konkurentov, dovolj inovativna za ohranjanje tehnološkega napredka svojih storitev ter sposobna zagotavljati kakovost, ki jo odjemalci zahtevajo.

V podjetju Pronet Kranj nenehno sledijo potrebam svojim kupcev glede programske opreme. Programska oprema se glede na želje in potrebe poslovanja kupca prilagaja. Ker programsko opremo razvijajo sami imajo prednost v tem, da določene specifike programa lahko spremenijo glede na željo kupca, v primerjavi z nekaterimi konkurenčnimi podjetji, ki samo prodajajo programsko opremo nekega drugega proizvajalca. Podjetje mora pri razvoju upoštevati tako tehnični kot ekonomski vidik, oziroma nuditi kupcu prednosti na obeh področjih. V podjetju so zaposleni 4 delavci ki se ukvarjajo z razvojem nove programske opreme. S svojimi izkušnjami in znanjem zagotavljajo velik potencial pri razvoju novih proizvodov, ki so se pokazale za uspešne. Veliko predlogov in izboljšav je neposredno povezano z delom samim. Zaposleni tako s pomočjo strank odpravljajo pomanjkljivosti, ki so se pokazala tokom uporabe programske opreme. Doba učenja in razvoja novih programov je odvisna glede na zahtevnost in lahko traja od nekaj tednov do nekaj mesecev. Sodelovanje z R&R institucijami je v podjetju prisotno vendar ni zelo pogosto. Informacijski sistem oz. opremljenost z informacijsko opremo je zelo visoka. Skupno oceno raziskovalno razvojne podstrukture ocenjujem z oceno dobro.

4.7.2.5 Kadrovska podstruktura

Delo ima primarno vlogo v poslovnem procesu in je najaktivnejše med vsemi prvinami. Brez te prvine si ni mogoče zamisliti delovnega procesa (Pučko, Rozman, 1993, str. 39). Podjetja Pronet deluje v panogi, ki zahteva precej visoko strokovnega kadra, tako na vodstvenem kot na nižjih nivojih in kjer vsi zaposleni predstavljajo pomemben dejavnik uspešnega poslovanja podjetja. V letu 2006 je bilo v podjetju zaposlenih 13 delavcev, med njimi so 3 ženske.

Zaposleni v podjetju so visoko izobraženi, saj je za vsako delovno mesto potrebna ustrezna izobrazba. Politika zaposlovanja sledi cilju, da se sposobnosti zaposlenih ujemajo z zahtevami delovnih mest na vseh nivojih. V podjetju se srečujejo z majhno fluktuacijo kadrov. Management motivira svoje zaposlene predvsem z dobrimi delovnimi pogoji ter s stimulacijami za dobro opravljeno delo. Zaposleni v podjetju se ponašajo z uspešnim poslovanjem podjetja. Današnje poslovodstvo je v podjetju od same ustanovitve podjetja, kar nakazuje na bogate izkušnje in veliko znanja. Delovna doba je dober indikator ravni izkušenj

in sposobnosti. Tabela delovnih izkušenj zaposlenih v podjetju Pronet si lahko ogledate v Prilogi 3 specialistične naloge. Kakovost managementa je ustrezna, saj so vodstveni delavci zaposleni od ustanovitve podjetja, poleg tega imajo precej vodstvenih izkušenj s prejšnjih delovnih mest. Imajo ustrezno formalno izobrazbo in že veliko delovnih izkušenj. Starostna struktura zaposlenih je pomemben dejavnik v podjetju. Od starosti so odvisne vrednote ljudi, njihova produktivnost in izkušnje. Starostna struktura v podjetju je ugodna in se giblje v povprečju 33,5 let. Skrb za izobraževanje se kaže v eksternem in internem izobraževanjem zaposlenih. V okviru eksternega izobraževanja so zaposleni obiskovali seminarje, delavnice. Veliko pa je tudi internega izobraževanja, kjer vodilni seznanjajo svoje zaposlene z uvajanjem v delo. Oddih in rekreacija sta dobra. Zaposleni v podjetju se družijo na sindikalnih izletih, piknikih, zabavah ob raznih jubilejih (rojstni dnevi, ob koncu leta...). Napredovanje zaposlenih v podjetju je zelo majhna. Skupno oceno kadrovske strukture ocenjujem z oceno dobro.

4.7.2.6 Podstruktura financiranja

Finančna funkcija je tista, ki je najbolj povezana z vsemi ostalimi funkcijami v podjetju (Mramor, 2000, str. 8). Finančna analiza računovodskih izkazov nam pokaže dobro sliko o finančnem stanju podjetja. Ocenjevanje finančne podstrukture navadno naslonimo na znana finančna razmerja. Teh je v poslovnih financah precej. Najpomembnejši med njimi so kazalci finančnega vzvoda, kazalci plačilne sposobnosti in kazalci obračanja (Pučko, 1999, str. 138).

Tabela 13: Pomembnejši kazalniki podjetja Pronet Kranj od leta 2003 do 2005.

Kazalnik	2003	2004	2005
KAZALNIK FINANCIRANJA			
St. zadolženosti (%)	0,58	0,51	0,58
Finančna moč (%)	0,42	0,48	0,42
Dolgovi (v 1000 SIT)	14.837	15.902	20.185
Obveznost do virov sredstev (v 1000 SIT)	25.440	30.808	34.880
Kapital (v 1000 SIT)	10.603	14.906	14.634
KAZALNIK INVESTIRANJA			
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (%)	27,8	20,1	29,1
Delež fin.naložb v sredstvih (%)	38,4	46,8	41,6
Osnovna sredstva (v 1000 SIT)	7.068	6.179	10.161
Finančne naložbe (v 1000 SIT)	9.762	14.411	14.509
Celotna sredstva (v 1000 SIT)	25.440	30.808	34.880
KAZALNIK PLAČILNE SPOSOBNOSTI			
Kratkoročni koeficient likvidnosti	2,08	3,07	1,61
Hitri koeficient likvidnosti	2,07	3,07	1,60
Zaloge (v 1000 SIT)	117	38	202
PČR (v 1000 SIT)	0	0	61
KAZALNIKI OBRAČANJA			

Koeficient obračanja obratnih sredstev	4,5	3,7	3,3
Koeficient obračanja terjatev do kupce	15,1	13,1	11,8
Prihodki iz poslovanja (v 1000 SIT)	69.376	80.795	81.393
Povprečna obratna sredstva (v 1000 SIT)	15.521	21.490,5	24.664,5
Povprečna stopnja terjatev do kupcev (v 1000SIT)	4.601,5	6.185	6.886,5
Povprečno stanje zalog (v 1000 SIT)	115,5	77,5	120

Vir: Izkaz uspeha podjetja Pronet v letih 2003, 2004, 2005; Bilanca stanja podjetja Pronet v letih 2003, 2004, 2005.

Kazalniki stanja financiranja, ki so prikazani v zgornji tabeli, so usmerjeni v analizo financiranja podjetja. Zanima nas višina dolgov, oziroma kapitala, v strukturi vseh virov financiranja (Hočevar, Igličar, 1998, str. 240). Stopnjo zadolženosti izračunamo kot razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev, finančno varnost pa kot razmerje med kapitalom in obveznostim do virov sredstev. Stopnja zadolženosti kaže, koliko sredstev podjetje financira s tujimi viri oziroma dolgovi. Stopnja zadolženosti torej odraža kreditno sposobnost podjetja in sicer odraža manjša zadolženost podjetja, njegovo večjo kreditno sposobnost. Nižja vrednost kazalca pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar prenizka vrednost kazalca lahko pomeni neracionalno financiranje z dražjimi viri sredstev. Zaradi tega je v interesu lastnikov, da je delež dolgov najugodnejši, da jih bo podjetje sposobno plačati, da jim bo kupec omogočil čim večji dobiček na enoto kapitala (Hočevar, Igličar, 1998, str. 240). Stopnja zadolženosti v podjetju Pronet zelo nizka in je dosegla največjo vrednost v letu 2001. Sodeč po vrednostih izračuna vrednostih izračunanega kazalca finančne varnosti, lahko sklenem, da je bilo podjetje Pronet v letih od 2003 do 2005 finančno zelo varno in sicer enako varno v primerjavi s panogo.

S kazalniki stanja investiranja presojamo strukturo sredstev podjetja. Izračunan delež osnovnih sredstev v sredstvih, ki se izračuna kot razmerje med osnovnimi sredstvi in celotnimi sredstvi, in delež finančnih naložb, ki se izračuna kot razmerje med finančnimi naložbami in celotnimi sredstvi. Delež osnovnih sredstev v sredstvih je v podjetju Pronet nizek. Delež finančnih naložb v sredstvih je skozi leta poslovanja naraščal. Kazalec se je iz leta 2003 v leto 2003 povečal za 47,6 odstotkov.

Kazalniki plačilne sposobnosti in solventnosti pomenijo primerjavo bilančnih postavk z vidika ročnosti. Za podjetje naj bi veljalo, da morajo dolgoročni viri pokrivati dolgoročna sredstva, kratkoročni viri pa kratkoročna sredstva. Kratkoročni koeficient, ki je izračunan kot razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi, ter hitri koeficient ki se izračuna kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi zmanjšanimi za zaloge in kratkoročnimi obveznostmi povečanim za PČR. Iz izračunanega kratkoročnega koeficienta vidimo, da je njegova vrednost v obravnavanih letih vedno nad 1, kar pomeni, da je imelo podjetje v obravnavanih letih tekoče obveznosti manjše kot od gibljivih sredstev za njihovo

pokritje. Vrednost hitrega koeficienta je bila v proučevanem obdobju večja od 1, kar kaže zelo dobro sposobnost pokrivanja tekočih obveznosti.

Kazalci obračanja sredstev kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Koeficient obračanja obratnih sredstev, ki je izračunan kot razmerje med prihodki iz prodaje in povprečnim stanjem obratnih sredstev, nam pove, kolikokrat se v povprečju v letu obrnejo obratna sredstev. V proučevanem obdobju za ta kazalec ni značilnosti nihanj.

Koeficient obračanja terjatev do kupcev, ki je izračunan kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim stanjem terjatev do kupcev, nam pove, kolikokrat se terjatve obrnejo v letu dni, in večji kot je, večja je plačilna disciplina kupcev. Vrednost koeficienta v podjetju Pronet je v letih 2003 do 2005 v trendu rahlega nihanja.

Skupno oceno finančne podstrukture ocenjujem z oceno zelo dobro. Poslovanje s podjetjem je netvegano. Podjetje dobro posluje, vendar možnost likvidnostnih težav ni izključena. Kljub temu podjetje dosega podpovprečno uspešnost. Podjetje posluje dobro, je malo zadolženo in je plačilno disciplinirano.

4.7.2.7 Organizacijska podstruktura

Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja, ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1974, str.157).

Za podjetje Pronet je značilna funkcijska organizacijska struktura. Podjetje vodi in zastopa direktor podjetja, katerega osnovna naloga je vodenje in zasledovanje dveh temeljnih ciljev – maksimizacije dobička in večanje premoženja podjetja na dolgi rok. Direktor podjetja vsak torek organizira interne sestanke za vse zaposlene v podjetju, kjer se obravnavajo posamezne tematike o projektih in samem poslovanju podjetja. Prikazujejo se poročila kje so nastale kakšne težave in kako so se težave odpravile. To omogoča učinkovito delovanje družbe in omogoča skupno oblikovanje in izvajanje strategije. Podjetje ima jasno opredeljeno vizijo in cilje, ki jih želijo doseči. Kljub temu, da klima v podjetju ni bila nikoli uradno izmerjena, je čutiti dobro organizacijsko klimo. Zaposleni so zadovoljni z delovnimi pogoji ter s plačilom, ki ga prejmejo za svoje delo. Dobri odnosi med zaposlenimi samo še povečujejo uspešnost podjetja. Predlagam, da podjetje za dejansko stanje izvede anketo zadovoljstva na delovnem mestu. Predlog ankete si lahko ogledate v Prilogi 4 seminarske naloge Slog poslovanja je podjetju primeren. Odločitve sprejemajo na višjih nivojih, ki so strokovno podprte s strani vodij oddelkov. Planiranje delovnih nalog programerjev določa tehnični direktor. Vsaka naloga ima prioritarno oznako. Tehnični direktor določi plan dela, kjer je zavedeno za kakšno vrsto naloge gre, rok izvedbe in kdo je odgovorna oseba. Vsak na novo napisan program, se v

podjetju testira s strani večih programerjev nato se ga namesti stranki. Vsi predlogi stranke so zavedeni in tudi vključeni v popravke programa. Zaposleni so za dobro delo konec meseca nagrajani z ustrežno stimulacijo. Vsi zaposleni skrbijo za dober ugled podjetja. S kvalitetnimi programi, dobrimi referencami s prijaznostjo zaposlenih skupaj skrbijo za zadovoljstvo strank, kar seveda pozitivno vpliva na sam ugled podjetja.

4.7.2.8 Profil prednosti in slabosti podjetja Pronet Kranj

Na osnovi analitičnega ocenjevanja prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih najpomembnejših sestavin sem ugotovila, katere od podstruktur so bolj in katere so manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja. Prispevek posamezne podstrukture k poslovni uspešnosti kaže profil prednosti in slabosti na spodnji sliki. Iz nje je razvidno, da so prednosti podjetja Pronet predvsem v tehnološki, raziskovalno-razvojni in finančni podstrukturi. Za ostale ocenjevane podstrukture lahko rečem, da podjetju prinašajo tudi določene prednosti. Da bi podjetje imelo kakšno podstrukturo, ki bi pomenila resno slabost v podjetju, nisem ugotovila.

Tabela 14: Profil prednosti in slabosti podjetja Pronet Kranj

Komponente	Prispevek k poslovni uspešnosti		
	VELIK ←	SREDNJE	→ MAJHEN
Podstruktura proizvoda			
Tržna podstruktura			
Tehnološka podstruktura			
R&R podstruktura			
Kadrovska podstruktura			
Podstruktura financiranja			
Organizacijska podstruktura			

Vir: lastno delo, Pučko, 1999, str. 160.

4.7.3 OCENJEVANJE PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA

Na osnovi prednosti in slabosti podjetja skušamo z dodatnim upoštevanjem napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja

oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi najnovejšega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 141).

4.7.3.1 Podstruktura proizvodov

Konkurenčnost storitev podjetja Pronet Kranj bi lahko rekli, da je v enaka oz. enakovredna ožji konkurenci, prav tako se cenovno ne razlikuje dosti, zato obstaja nevarnost, da se bodo kupci vseeno rajši odločili za konkurenčno podjetje, saj so močnejši v referencah, in v letih poslovanja. Z večjimi popusti za posamezne programe, z cenovno ugodnimi programskimi paketi, daljšimi plačilnimi pogoji in pa s popusti ob takojšnjem plačilu, bi lahko povečali prednost pred konkurenco. Z razvojem spletnih aplikacij e-Potni nalogi, e-CRM in e-Računovodski portal je podjetje obogatilo obstoječo ponudbo programske opreme. Podjetje sledit tehnologiji razvoja in se nenehno prilagajati trgu in potrebam trga.

4.7.3.2 Tržna podstruktura

Realno naraščanje prometa je ena izmed pozitivnih ugotovitev v rezultatih poslovanja podjetja skozi vsa leta poslovanja. Podjetje Pronet Kranj v preteklih letih ni imelo velikega poudarka v oglaševanju storitev. Največkrat se je podjetje posluževalo oglaševanja s pomočjo profitnih kartic, ki so se izkazali, da podjetja zgolj povprašujejo po samih storitvah. Kljub temu se je kartica izkazala kot močan trženjski inštrument, saj so preko nje slovenska podjetja spodbudili k zanimanju programske opreme. Podjetju predlagam da nadaljuje z ustreznimi trženjskimi aktivnostmi za pospeševanje prodaje. Potencialne kupce naj se stalno obvešča o novostih in pa obstoječi ponudbi programske opreme, saj na dolgi rok vsako oglaševanje prinese pozitivne rezultate.

Širitev podjetja na tuji trg je prav tako vizija prihodnosti. Nekatera konkurenčna podjetja svojo dejavnost že nekaj časa širijo tudi na tujih trgih. Podjetje naj na podlagi opravljene analize vstopa na tuji trg ugotovi prednosti in slabosti, ki bi jih tovrstno poslovanje na tujem trgu prineslo.

Na podlagi izvedene ankete med obstoječimi strankami, se je izkazalo, da so kupci zelo zadovoljni z uporabnostjo in funkcionalnostjo samih programov. Največ pritožb je bilo s strani odzivnosti vzdrževanja. Ker so zaposleni v vzdrževanju dostikrat na terenskem delu, močno trpi telefonsko vzdrževanje. Podjetje bo moralo v prihodnje poskrbeti, da bo prihajalo do čim manj tovrstnih pritožb in sicer s sprotnim odpravljanjem napak.

4.7.3.3 Tehnološka podstruktura

V prihodnosti je priložnost podjetja vezana na stalno in dosledno zagotavljanje kakovosti programske opreme in s tem tudi proizvodnega procesa, saj je od tega odvisna celotna uspešnost poslovanja podjetja. Podjetje je locirano na dobri lokaciji, saj mu prostor omogoča širjenje. Podjetje si je tako ko so se preselili na novo lokacijo zagotovilo od najemnika nekaj več poslovnih prostorov v primeru širjenja. Nevarnosti, da bo podjetje Pronet izgubilo najemne prostore zaradi širitve podjetja, ki je lastnik poslovne stavbe ni, saj skupaj sodelujejo pri določenih projektih, kot so razvoj IS za lekarniško storitev. Podjetje stalno investira v novo računalniško opremo, tako da starost opreme ne predstavlja velike nevarnosti. Stopnja intenzivnosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih se mora v podjetju ohraniti. To velja za vse zaposlene na vseh delovnih področjih.

4.7.3.4 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Trajnostni razvoj novih produktov v skladu s trendi (razvoj eRačunovodja ter razvoj ostalih spletnih aplikacij), sodobna informacijska tehnologija ter tehnološka inovativnost, nenehno vlaganje v nova znanja, koriščenje informacij ter razno razna sodelovanja z drugimi informacijskimi podjetji predstavljajo glavne priložnosti v raziskovalni razvojni podstrukturi.

4.7.3.5 Kadrovska podstruktura

V zadnjih letih so znanje in dobri kadri v podjetju vse bolj pomembni, česar se zavedajo tudi v podjetju Pronet. Vsi zaposleni v podjetju so s svojim znanjem, izkušnjami in pripadnostjo največji kapital in bogastvo podjetja. Nezadovoljni zaposleni lahko naredijo veliko škode podjetju, tako z vidika produktivnosti kot, širjenja nejevolje ter podobe javnosti. Kadrovska podstruktura podjetja Pronet izkazuje določene priložnosti, saj ima podjetje trenutno dovolj strokovnega in izobraženega kadra. V podjetju vlada pozitivna organizacijska klima, kar služi kot dodatna motivacija zaposlenih, da se še bolj identificirajo s cilji podjetij.

4.7.3.6 Podstruktura financiranja

Finančno podstrukturo podjetja Pronet Kranj ocenjujem kot zelo dobro podstrukturo, ki s svojo kakovostjo prispeva k poslovni uspešnosti podjetja. Poslovanje s podjetjem je netvegano. Podjetje nima likvidnostnih težav, ki pa v prihodnosti niso izključeni. Podjetje služe dobro ter je malo zadolženo.

4.7.4.7 Organizacijska podstruktura

Primerna usposobljenost zaposlenih in prijaznost osebja tako v neposredni prodaji kot na vzdrževanju, sta dva dejavnika, ki naj bi bila za podjetje Pronet zelo pomembna v boju s konkurenco. Organizacijska klima v podjetju je zelo dobra. Zaposleni so za svoje delo primerno motivirani. Da pa bi motiviranost še povečali, je moč doseči z ustreznim sistemom nagrajevanja. Izkazalo se je, da se večja motiviranost zaposlenih najpogosteje in najučinkoviteje odraža v primernih plačah.

4.7.4.8 Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Pronet Kranj

Spodnja tabela prikazuje niz ukrepov, ki naj jih podjetje izvede z namenom učinkovitejšega poslovanja. Ukrepi so, v četrtem stolpcu, razvrščeni po pomembnosti (5 – zelo pomemben, 1 – manj pomemben). V drugem stolpcu so navedene odgovorne osebe za posamezni ukrep. Roki za izvedbo so bile osnove za razvrščanje in so prikazani v stolpcu 3.

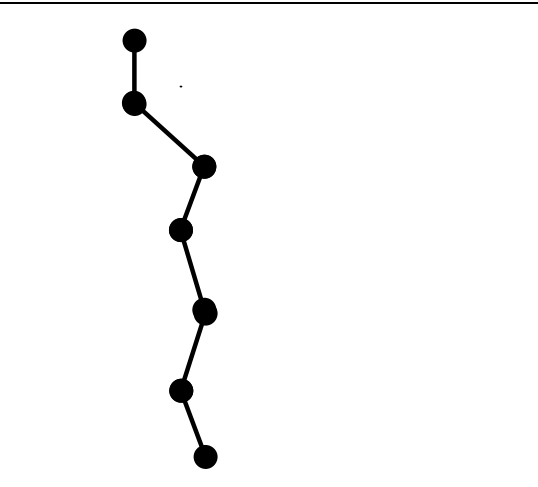
Tabela 15: Izvedba ukrepov za učinkovitejše poslovanje

UKREP	Odgovorna oseba	Rok za izvedbo	Pomembnost ukrepa
Izdelava www strani – 2 del	Vodja projekta	Takoj	5
Tržna analiza – tuji trg	Vodja analize	6 mesecev	3
Agresivno oglaševanje	Vodja prodaje	Takoj	4
Razvoj E-Računovodski portal	Tehnični direktor	6 mesecev	4
Razvoj Direktorski informacijski sistemi	Tehnični direktor	1 leto	3
Odzivnost telefonskega vzdrževanja	Vodja vzdrževanja	Takoj	5
Anketa med zaposlenimi (stres, zadovoljstvo na del.mestu)	Tajnica	Takoj	3

Vir: lastno delo.

V Tabeli 16 je na osnovi ocen posameznih podstruktur podjetja prikazan profil priložnosti in nevarnosti podjetja Pronet Kranj po posameznih podstrukturah. Podjetje ima največ priložnosti na področju proizvodne in tržne podstrukture. Posebej velikih nevarnosti za podjetje nisem odkrila.

Tabela 16: Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje Pronet Kranj

Komponente	Prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti
	VELIK ← SREDNJE → MAJHEN
Podstruktura proizvoda	
Tržna podstruktura	
Tehnološka podstruktura	
R&R podstruktura	
Kadrovska podstruktura	
Podstruktura financiranja	
Organizacijska podstruktura	

Vir: lastno delo, Pučko, 1999, str. 160.

4.8 ANALIZA SODELOVANJA

Pri prepoznavanju priložnosti za sodelovanje se podjetje ne sme omejiti le na neposredne udeležence (kupce, dobavitelje, konkurente), ampak mora možnosti sodelovanja iskati širše kot le v ozki opredelitvi panoge.

Sodelovanje in povezovanje med podjetji je namreč lahko eden bistvenih dejavnikov konkurenčnosti regij in/ali držav. V zadnjem času so tako v svetovnem kot tudi slovenskem prostoru precej aktualna t.i. »grozdenja« oziroma »grozdi – clusters«. Skupino podjetij družijo skupne potrebe na področju dobaviteljev, kupcev, specializiranih storitev, delovne sile in drugih resursov.

V grozdu se razvije unikatno znanje, ki ga »out-tekmeci« težko posnemajo. Prav to posebno znanje pa je tisto, ki tem podjetjem, njihovim regijam oziroma državam zagotavlja dolgoročne konkurenčne prednosti kljub naraščajoči globalizaciji.

4.8.1 GROZD INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ

Grozid informacijskih tehnologij eAliansa je nastal na podlagi ukrepov Ministrstva za gospodarstvo v letu za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v Republiki Sloveniji. Ta ukrep povezovanja podjetij, razvojnih in podpornih institucij je odgovor na intenzivne

družbene, politične spremembe, ki jih še dodatno povečuje hiter tehnološki razvoj. V tem globalnem trgu je le malo možnosti, da preživijo majhni, osamljeni in tisti, ki zaradi šibkih kadrovskih in finančnih virov ne bodo v stanju slediti razvoju. Zato je proces povezovanja nujen in potreben.

eAliansa je gospodarsko intenzivno združenje (GIZ) za področje informacijskih tehnologij:

- nosilec projekta v ustanovitni fazi je bilo podjetje PIA d.o.o. Velenje
- leta 2003 je bilo vanj vključenih 10 podjetij in 3 podporne institucije
- v tem obdobju je grozd izvedel vrsto aktivnosti s ciljem povezati zainteresirane partnerje in oblikovati program skupnih dejavnosti, ki bo trajno povezal partnerje in povečeval njihovo konkurenčnost

GIZ je neprofitna organizacija, svojim članom pa prinaša veliko koristi, saj jim nudi varnejše zavetje in pogoje za razvoj in poslovanje.

Leta 2006 se je tudi podjetje Pronet Kranj vključilo v Grozd informacijskih tehnologij. Trenutno je v grozdu vključenih 23 podjetij, ki nudijo specialistična znanja na področju:

- varna omrežja
- dokumentni sistemi
- svetovanje na področju spletnega trženja
- zasnova spletnih strani, spletno oblikovanje
- razvoj spletnih aplikacij
- CRM, CMS sistemi
- izdelava interaktivnih vsebin (flash)
- registracija domen, gostovanje

ter ostala znanja:

- projektno vodenje
- svetovanje pri prijavih na razpise
- organizacija in priprava prireditev
- vodenje poslovnih knjig
- sodelovanje pri motivacijskih delavnicah
- organiziranje raznih delavnic na temo inovacij
- svetovanje za vzpostavitev različnih povezav
- vavčersko svetovanje podjetnikom iz računovodstva
- ORACLE
- ECDL (mednarodno računalniško spričevalo, ki vsebuje 7 različnih modulov iz področij obvladovanja računalniških programov)
- digitalizacija
- priprava in vodenje inovacijskih projektov
- oblikovanje
- medicinska informatika

- statistične analize
- inteligentna analiza podatkov
- kvalitativne analize
- E-učenje
- Upravljanje z znanjem
- Integracija LON sistemov
- Kontrola na daljavo
- ...

4.8.2 SEKCIJA SLOVENSКИH PROIZVAJALCEV PROGRAMSKE OPREME – KODA.SI

Podjetja oziroma slovenski proizvajalci programske opreme so na ustanovni seji dne 6.7.2004 ustanovili Sekcija slovenskih proizvajalcev programske opreme – KODA.SI, ki deluje v okviru Združenja za informatiko in telekomunikacije na GZS. Sekcija z delovnim imenom KODA.SI združuje slovenska podjetja, ki razvijajo programsko opremo in jo prodajajo na trgu. Njuno poslanstvo je podpirati svoje člane pri uspešnem poslovanju na tistih področjih, ki so skupna vsem ali večini. Predstavlja člane znotraj ZIT in GZS in izraža mnenje večine njih. Sekcija ne pridobiva poslov za člane niti ne lobira za interese posameznega podjetja. Trenutno je v sekcijo včlanjenih 38 podjetij, med njimi pa je včlanjeno tudi podjetje Pronet Kranj.

Sekcija deluje znotraj Združenja za informacijsko tehnologijo pri GZS ter z njimi tesno sodeluje. Sekcija ima predsedstvo, ki usmerja delo delovnih skupin. Predsedstvo imenuje vodjo skupine, ki ga predlagajo člani združenja. Sodelavce izbira vodja skupine iz liste, ki jo sestavljajo člani. Delovne skupine se sestajajo najmanj enkrat mesečno in poročajo predsedstvu enkrat na kvartal. Predsedstvo nato pripravi poročilo članstvu, ki ga razpošlje po elektronski pošti. Diskusije potekajo preko članskih forumov na spletni strani.

Glavni pogoj za doseg ciljev Sekcije je kvaliteta domače programske opreme – dvig kakovostne ravni slovenske programske opreme. Hkrati je pomemben dvig zaupanja v domačo programsko opremo. Sekcija je obenem fasilizator povezovanja članic sekcije z univerzami in raziskovalnimi inštituti. Sekcija se povezuje in tesno delajo skupaj z drugimi združenji (sekcijami) in oddelki GZS. Naravno se zdi povezovanje z združevanjem za consulting, z EAN Slovenija, sekcijami ki se ukvarjajo z davčno problematiko, oddelkom za avtorsko pravo in patente in podobno. Naloga SSPPO je, da skupaj oblikuje mnenja in priporočila GZS. Vzpostavljane med-branžnega sodelovanja in vertikalnih povezav je ena od prednostnih nalog SSPPO. Ena izmed nalog SSPPO je tudi strokovno sodelovanje pri oblikovanju zakonov in podajanje mnenj nanje. Nujnost sodelovanja je razvidna iz prihajajočega odpiranja državnih informacijskih sistemov in zmanjševanje administrativnega bremena.

Glavne možnosti sodelovanja podjetjih proizvajalcev programske opreme:

- povezovanje podjetij v smislu boljše organiziranosti branže za prodor na tuje trge,
- ustvarjanje pogojev za medsebojne pogovore o medsebojnih povezavah med podjetji,
- sodelovanje pri nastopu na tujih trgih,
- promocija domače proizvodnje oziroma razvoja programske opreme,
- medsebojno povezovanje z izmenjavo kapitalskih deležev,
- vzpostavljanje sistema preverjanja in podeljevanje standardov kakovosti podjetjem,
- uveljavljanje ostalih ožjih interesov podjetij te branže znotraj sektorja IKT.

4.8.3 SODELOVANJE S KUPCI

Že življenjski cikel storitev podjetja Pronet Kranj narekuje dolgoročno sodelovanje s kupci. Splošno znano je, da podjetja investirajo v informacijski sistem premišljeno z namenom uporabe za daljše časovno obdobje. Skozi ves ta čas je pomembno tesno sodelovanje s kupci. Podjetje Pronet Kranj z veliko večino sodeluje več kot pet let, kar kaže tudi na dolgoročnost sodelovanja. Podjetje Pronet Kranj se trudi, da bi ohranjalo tesne stike s svojimi kupci, saj je sodelovanje pomembno tudi pri razvoju programske opreme. Velikokrat kupci sami narekujejo smernice razvoja programske opreme, ki jim poenostavlja podjetniško poslovanje. Skupaj pa tudi sodelujejo v smislu marketinške predstavitve širšemu trgu (izmenjani reklamni oglasi na internetnih straneh, brošurah...).

4.8.4 SODELOVANJE Z DOBAVITELJI

Tržne značilnosti narekujejo podobno ravnanje tudi na dobaviteljevi strani. Tudi večina dobaviteljev dolgoročno sodeluje s podjetjem Pronet Kranj. Na sodelovanju temelji tudi nabavna politika, ki je usmerjena v:

- razvijanje partnerskih odnosov z dobavitelji,
- integracija programske opreme v dobaviteljevo strojno opremo,
- marketinške predstavitve.

4.9 ANALIZA IN RAVNANJE Z INETERESNIMI SKUPINAMI

Za podjetje je ključnega pomena, da ugotovi, katere so interesne skupine, kakšne interese imajo, kakšne koalicije lahko tvorijo in kakšno moč vplivanja imajo. Ključ za preživetje vseh

interesnih skupin je v sposobnosti prilagajanja. Pri izdelavi analize interesnih skupin izhajamo iz analize širšega okolja in okolja delovanja podjetja, kakor tudi iz notranjega okolja podjetja.

Ločimo primarne in sekundarne interesne skupine podjetja. **Primarne skupine** predstavljajo vse neposredne povezave, ki so nujne za izvajanje osnovnega poslanstva vsakega podjetja, ki je v pridobivanju dobička oziroma proizvodnji izdelkov ali storitev (Jaklič, 2002, str. 274).

Sekundarne skupine pa opredelimo kot tiste družbene skupine, ki izrazijo interes ali zaskrbljenost zaradi aktivnosti podjetja, ki nastanejo v osnovnem poslanstvu ali funkciji podjetja. Gre torej za odnose, ki niso neposredno povezani z osnovnim poslanstvom podjetja (Jaklič, 2002, 275).

4.9.1 PRIMARNE INTERESNE SKUPINE

Opredelitev primarnih interesnih skupin podjetja Pronet Kranj smo razdelili na 5 skupin:

- kupci,
- dobavitelji,
- konkurenti,
- zaposleni in
- lastniki.

a.) Interesna skupina: KUPCI

Kupci podjetja Pronet Kranj so pravne osebe oziroma podjetja, ki pričakujejo visoko strokovnost zaposlenih, saj povprašujejo po kakovostnih storitvah. 5% je tujih kupcev (Hrvaška, Avstrija). Za kupce je predvsem pomembna hitra odzivnost podjetja pri reševanju težav v zvezi s programsko opremo. Kupce podjetja Pronet Kranj predstavljajo:

- 25,3 % računovodski servisi
- 5,7 % društva
- 6,3 % zavodi
- 24,6 % s.p.
- 28,7 % d.o.o.
- 9,4 % d.d.

Kupci podjetja Pronet Kranj so zelo lojalni. Več kot 72 % še vedno uporabljajo Pronet programsko opremo, 18 % kupcev je zamenjalo dobavitelja programske opreme, ostalih 10 % kupcev pa je prenehalo s poslovanjem, zato tudi ne uporabljajo več programsko opremo. Po analizah zadovoljstva kupcev oziroma uporabnikov Pronet programske opreme, ki so jo izvedli leta 2005, kupci izražajo 95 % zadovoljstvo uporabnosti in enostavnosti programske

opreme, kar 53 % anketiranih pa si želi boljši odzivni čas pri reševanju težav s stranko (Vir: Anketa o zadovoljstvu, 2005). Podjetje Pronet Kranj se je zato odločilo da odzivni čas za stranke izboljša z uvedbo dežurstva v sektorju vzdrževanje.

Trendi:

- (+) Povečanje tujih kupcev s širitvijo storitev na tuji (hrvaški) trg
- (+) možnost nadaljnjega sodelovanja s kupci

b.) Interesna skupina: DOBAVITELJI

Dobavitelji podjetja so raznovrstni, domačega porekla. Najpomembnejši so naslednji dobavitelji:

- dobavitelj računalniške opreme (računalnik, monitor, tiskalnik, faks...),
- dobavitelj programske opreme (platforma systemske programske opreme, podatkovna baza, internetne aplikacije, elektronsko poslovanje...),
- dobavitelji repromateriala (pisarniški material...),
- dobavitelj opreme (osnovna sredstva, drobni inventar, prostor...),
- dobavitelj storitve (čiščenje, urejanje okolja, grafično oblikovanje, tiskarstvo...).

Trendi:

- (+) Z vstopom v EU pričakovano povečevanje števila tujih dobaviteljev in konkurence na nabavnem trgu s tem pa posledični vpliv na zniževanje nabavnih cen.
- (+) Partnerski odnosi z dobavitelji (sodelovanje pri razvoju dobaviteljevih proizvodov ob upoštevanju zahtev potreb kupca).

c.) Interesna skupina: KONKURENTI

Konkurenca v panogi je močna. Razvoj konkurentov je usmerjena v nove produkte z večjo dodano vrednostjo. Moč in stopnjo interesa za sodelovanje s konkurenti v panogi lahko iščemo v izražanju prednosti oziroma sinergij in iskanju povezav za skupen nastop na trgu.

Trendi:

- (-) Povečevanje konkurence z vstopom v EU (širši trg).
- (-) Z vstopom v EU se pričakujejo vlaganja tujih investitorjev (nov kapital, ki bo omogočal vstop novih konkurentov ali širitev obstoječih).

- (o) Sodelovanje s konkurenti je na eni strani zelo tekmovalno, ko govorimo o ustvarjanju rezultatov poslovanja, na drugi strani pa tudi sodelujoče (ko gre za skupne promocijske nastope na trgu, izmenjave informacij...).

d.) Interesna skupina: ZAPOSLENI

Interesna skupina zaposlenih je prav gotovo ena ključnih pri razvoju podjetja. Stalne spremembe v širšem in ožjem okolju zahtevajo posebno pozornost pri ravnanju z zaposlenimi, predvsem zaradi zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Zaposleni izkazujejo veliko lojalnost do podjetja zato se ne pojavljajo večja kritična vprašanja. Podjetje skrbi za zadovoljstvo zaposlenih na različne načine: skupna družabna srečanja, skrb za zdravje in rekreacijo, stimulatívno nagrajevanje, vertikalno in horizontalno informiranje ... Podjetje se močno zaveda, da je njegov uspeh odvisen od zadovoljstva zaposlenih.

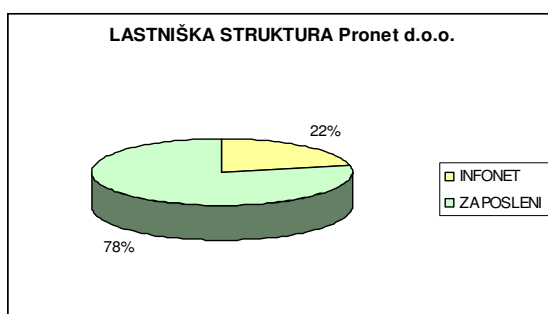
Trendi:

- (-) Naraščanje brezposelnosti

e.) Interesna skupina: LASTNIKI

Podjetje Pronet Kranj je v lasti 5 fizičnih oseb, ki so hkrati zaposleni v podjetju in predstavljajo 78% lastniškega deleža podjetja. Ostalih 22% je v lasti podjetja Infonet d.o.o., ki je bila tudi ustanoviteljica podjetja. Lastniška struktura podjetja Pronet Kranj je prikazana tudi grafično (Slika 18). Lastniki podjetja se mesečno srečujejo na internih sestankih, kjer si poročajo o tekočem delovanju podjetja, podajajo predloge in rešitve na težave ter se odločajo o prihodnjih strategijah podjetja.

Slika 18: Lastniška struktura Pronet Kranj



Vir: Notarski zapis, 2005.

Tabela 17: Primarne interesne skupine (narava interesa in moči)

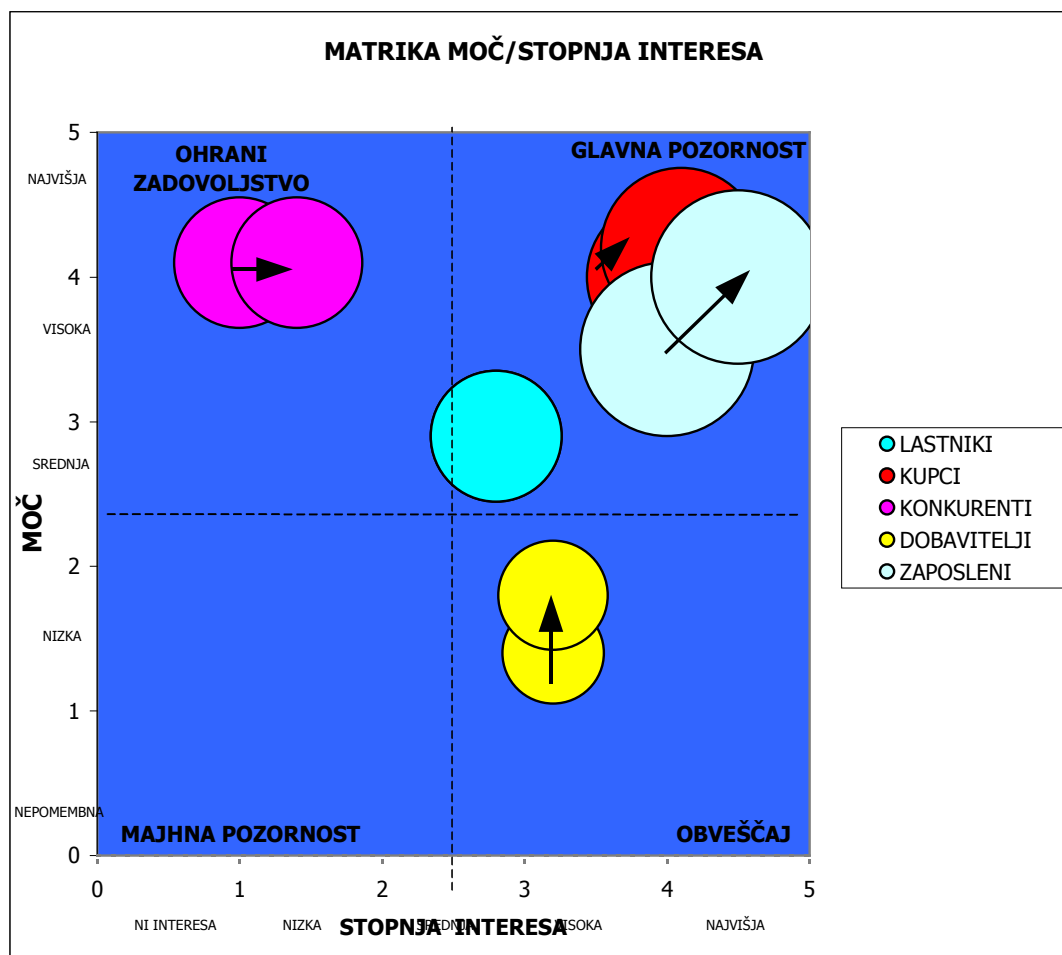
INTERESNA SKUPINA	NARAVA INTERESA – IS si želi:	NARAVA MOČI – IS vpliva na področje z/s:
KUPCI - domači (podjetja, samostojna podjetja, ustanove, društva, računovodski servisi, študentski servisi...)	<ul style="list-style-type: none"> • kakovostno storitev (vsaj v skladu z njihovimi pričakovanji ali nad pričakovanji) • cena storitev – dober nakup (razmerje cena/kakovost) • prihranek v času • avtomatizacija dela 	<ul style="list-style-type: none"> • nakup pri konkurenci • se sploh ne odloči za nakup • ne želi sodelovati z nami
DOBAVITELJI (računalniška – strojna oprema, pisarniški material...)	<ul style="list-style-type: none"> • sukcesivnost naročil • plačilo v roku • dolgoročnost sodelovanja (partnerstvo) • možnost razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> • nedobavljanje naročenega • dobavlja konkurentom
KONKURENTI (konkurenčni ponudniki programskih rešitev)	<ul style="list-style-type: none"> • rast finančnih kazalcev (dobičkonosnost) • rast celotne panoge • pridobivanje tržnega deleža 	<ul style="list-style-type: none"> • cenovna učinkovitost (nižje cene) • sledenje tehnološkim spremembam • sledenje trendom • fleksibilnost (hitri odziv)
ZAPOSLENI (management, zaposleni)	<ul style="list-style-type: none"> • stabilnost in varnost zaposlitve • ustrezno plačilo • varno delovno okolje • dobri medsebojni odnosi • osebni razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • odpoved in s tem odliv intelektualnega kapitala (ključni kadri) • pravna pot (tožbe) • pogajalska moč zaposlenih
LASTNIKI (78% fizične osebe – zaposleni, 22% v lasti podjetja Infonet d.o.o.)	<ul style="list-style-type: none"> • čim večjo dobičkonosnost • rast vrednosti podjetja in ugleda podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> • nadzor nad poslovanjem • omejevanjem ali onemogočanjem povezovanja, pripojevanja investicij

Vir: Jaklič, 2002, str. 274 ter lastno delo.

4.9.1.1 Grafična ponazoritev moči interesnih skupin

Za **grafično ponazoritev moči interesnih skupin** je primerno narediti matrike, kamor razvrstimo posamezne interesne skupine. Sodelovanje z interesnimi skupinami je precej odvisno od makro in mikro ekonomske politike okolja ter tudi kulture, iz katere te interesne skupine izhajajo. Mapiranje interesnih skupin v matrike vedno naredimo v odnosu do konkretne strategije podjetja.

Slika 19: Matrika moč/stopnja interesa za primarne skupine podjetja Pronet Kranj



Vir: lastno delo.

4.9.2 SEKUNDARNE INTERESNE SKUPINE

Sekundarne interesne skupine podjetja Pronet Kranj so:

- lokalne skupnosti
- mediji
- poslovno interesne skupine
- domača vlada - Ministrstvo za informacijsko družbo

a.) Interesna skupina: LOKALNE SKUPNOSTI

V tej interesni skupini lahko omenimo Občino Kranj, ki kaže interes predvsem v zaposlovanju lokalnega prebivalstva v podjetju.

b.) Interesna skupina: MEDIJI

Za podjetje Pronet Kranj so mediji pomembni pri uresničevanju svojih strategij. Podjetje uporablja za promocijo svojih storitev in celotnega podjetja kar nekaj vrste medijev na slovenskem tržišču: časopise in revije, radio, TV, internet, konferenčne predstavitve. Lahko samo omenimo, da se bo v prihodnosti začel pripravljati tudi lastni časopis za svoje kupce in zaposlene.

c.) Interesna skupina: POSLOVNO INTERESNE SKUPINE

Poslovno interesne skupine podjetja Pronet Kranj predstavljajo:

- GZS (Gospodarska Zbornica Slovenije)
- ZIT (Združenje za informatiko in telekomunikacijo)
- BSC d.o.o., poslovno podporni center Kranj

Te interesne skupine zagotavljajo informacije ter strokovno podporo in pomoč, ki jih podjetje Pronet Kranj potrebuje za boljše in uspešnejše poslovanje.

➤ Gospodarska zbornica Slovenije

Gospodarska zbornica Slovenije zastopa interese gospodarstva, svetuje, informira, ter nudi poslovne storitve, s čimer veča konkurenčno sposobnost članov in s tem prispeva k razvoju skupnosti. Glavne naloge Gospodarske zbornice Slovenije so:

- zastopanje in zaščita interesov članstva pri sprejemanju odločitev, povezanih z vprašanji gospodarskega sistema in gospodarske politike,
- opravljanje poslovnih storitev,
- izvajanje javnih pooblastil,
- izobraževanje,
- poslovno informiranje,
- gospodarska promocija.

➤ Združenje za informatiko in telekomunikacijo

Združenje za informatiko in telekomunikacijo je eno mlajših združenj med 26 panožnimi združenji, ki deluje v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Osnovne naloge ZIT so:

- zastopanje interesov članov do zakonodajnih in vladnih teles, socialnih partnerjev ter domačih in tujih mednarodnih organizacij,

- promocija dejavnosti in članov doma ter v tujini,
- strokovna pomoč članom v obliki informiranja, svetovanja in usposabljanja,
- promocija informacijske družbe v Sloveniji.

Združenje za informatiko in telekomunikacije se je razvilo kot interesno panožno združenje. Člani združenja so podjetja, ki se pretežno ukvarjajo s dejavnostjo računalništva in informatike. Z razvojem informacijske družbe in globalnim procesom zlivanja tehnologij, sta se pričela računalništvo in informatika vse bolj prepletati s telekomunikacijsko dejavnostjo, zato se v združenje vključujejo tudi podjetja, ki se ukvarjajo s telekomunikacijsko dejavnostjo (na primer ponudniki internetnih storitev).

➤ **BSC d.o.o., poslovno podporni center Kranj**

BSC Kranj je regionalna podporna institucija za razvoj gospodarstva, podjetij in podjetništva v Gorenjski regiji. Deluje kot povezovalni člen med podjetniki, zbornicami, občinami, ministrstvi in drugimi institucijami na naslednjih delovnih področjih:

- Pospeševanje skladnejšega regionalnega razvoja Gorenjske (RRA Gorenjske),
- Pospeševanje območnega razvoja znotraj občin Kranj, Naklo, Preddvor, Jezersko, Šenčur, Cerklje na Gorenjskem in občine Tržič (ORA),
- Pospeševanje razvoja podjetništva v regiji (RPC/LPC),
- Pospeševanje inovacij, tehnološkega razvoja in poslovnih kooperacij (Inkubator BSC Jesenice),
- Razvoj človeških virov (Sklad dela).

Podjetje Pronet Kranj je skupaj z BSC d.o.o. sodelovala pri projektu računalniškega opismenjevanja »POTUJOČA E-ŠOLA«, ki je potekal od maja 2004 do maja 2005 na območju širše Gorenjske, Mozirja in Avstrijske Koroške. V sodelovanju z agencijo BSC Kranj, ki je bila tudi nosilec projekta in ob pomoči programa PHARE »Čezmejno sodelovanje Slovenija/Avstrija na temo Obmejna vrednost na poti digitalizacije«, je podjetje Pronet Kranj ponudilo kratka računalniška izobraževanja podjetnikom in obrtnikom, zaposlenim pri podjetnikom in obrtnikom, za kmete in za vse, ki razmišljajo o samostojni podjetniški poti ali razvoju dopolnilne dejavnosti na kmetiji. Cilj projekta je bil predvsem motivirati in zadovoljiti potrebo gorskih potencialnih in obstoječih podjetnikov po najpomembnejših znanjih e-poslovanja ter hkrati izkoristili obstoječo infrastrukturo.

d.) Interesna skupina: DOMAČA VLADA - Ministrstvo za informacijsko družbo

V skladu z novelama Zakona o vladi (Ur. l. RS št. 123/04, 18.11.2004, ZVRS-D) in Zakona o državni upravi (Ur. l. RS št. 123/04, 18.11.2004, ZDU-1C), je bilo ukinjeno Ministrstvo za

informatijsko družbo (MID). Naloge in pristojnosti MID v skladu z novo zakonodajo so se prenesla na Ministrstvo za gospodarstvo, novo ustanovljeno Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo in na druga resorno pristojna ministrstva.

Direktorat za informatijsko družbo izvaja naloge koordinacije izvajanja programa na področju informacijske družbe. Pospešen razvoj informacijske družbe pomembno vpliva na dvig konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in družbe, na povečanje števila delovnih mest z visoko dodano vrednostjo, višanje kakovosti življenja in enakomernega regionalnega razvoja. V skladu s svojim poslanstvom izgradnje vključujoče informacijske družbe, ki bo potenciale in znanje informatijsko komunikacijskih tehnologij vključila v pospešeni razvoj slovenske družbe kot celote, Direktorat za informatijsko družbo bistven del svojih aktivnosti namenja aktivnostim pospeševanja razvoja informacijske družbe in usklajevanja dela na tem področju. Ministrstvo neposredno ne vpliva na posamezno podjetje, ampak vpliva na celotno panogo v kateri se podjetje nahaja. Zato lahko rečemo da je vpliv ministrstva posreden preko panoge računalništva in informatike, saj nenehno skrbi za razvoj in pospeševanje razvoja v obliki sovlaganja v večje projekte, kreditiranja in subvencioniranja.

4.9.3 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA PRONET KRANJ

Podjetje mora svoje odnose z interesnimi skupinami vseskozi negovati oziroma investirati v svoj socialni kapital, kajti podjetje, ki ima dobre odnose z interesnimi skupinami, ima tudi boljše možnosti za izvedbo svojih strategij (včasih celo takšnih, ki posamezni interesni skupini ni ravno naklonjena).

Družbena odgovornost je del poslovne vizije modernega podjetja. Družbena odgovornost podjetij je eden od ključnih dejavnikov graditve **uspešnosti in ugleda modernega podjetja** in pomeni zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v svoje poslovne aktivnosti.

Povedano z drugimi besedami - predstavlja zadovoljevanje potrošnikovih potreb ob sočasni skrbi za pričakovanja drugih ljudi, kot na primer zaposlenih, dobaviteljev in celotne družbene skupnosti. Odgovorno podjetništvo predstavlja **pozitiven prispevek za družbo** ter izvajanje pozitivnega vpliva na okolje. Verjetno pa je pri tem danes premalo poudarjeno, da je pri tem prostovoljnost podjetij ključnega pomena.

Teoretično načelo družbene odgovornosti poudarja, da organizacija svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe. Kaj pa v praksi pomeni družbena odgovornost- npr. družbena odgovornost Pronet Kranj? Odgovor je obenem razviden iz Slike 13.

Brez dvoma javnost (oziroma interesne skupine) vse bolj zahteva družbeno odgovornost managementa v podjetjih. Vse manj velja, da je podjetje odgovorno le za dobiček in družba samo za širše oziroma družbene probleme.

Zato mora tudi podjetje Pronet Kranj stremeti k aktivnostim, ki so dobre tudi za širše okolje. Tudi na ta način lahko družbeno odgovorno obnašanje podjetja Pronet Kranj doprinese k večjemu dobičku in večji konkurenčnosti (podpora vseh interesnih skupin in s tem doseganje soglasja, neoviranju poslovnega delovanja podjetja in tudi s tem večanju možnosti za doseganje dobička).

Slika 20: Ali je podjetje Pronet Kranj družbeno odgovorno na vseh ravneh?



Vir: Jaklič, 2002, str 154.

Iz Slike 20 bi lahko rekli da podjetje Pronet Kranj družbeno odgovorno na vseh ravneh. V dolgoletnem poslovanju, se je podjetje trudilo dosegati dobiček in ga vsako leto tudi povečevati. Podjetje je bilo od leta 2000 dobičkonosno. Povprečna rast čistega dobička znaša 30,67 %. S pozitivnim poslovanjem, ki ga je dosegala vsa ta leta, je nagrajevalo tudi zaposlene v podjetju z rednim izplačilom letnega regresa in trinajste plače (božičnica). Na ta način tudi motivira zaposlene, da se nenehno trudijo k izboljšavam in na ta način prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja.

Podjetje pri svojem poslovanju upošteva zakone in jih ne krši. Podjetje deluje v skladu s predpisanimi pravili in zakoni. Pri svojem delu upoštevajo tehnične predpise, ki so potrebni za to vrstno storitev. Do svojih strank oziroma partnerjev so zavezani pogodbeno.

Etična odgovornost je neobvezna vendar pričakovano obnašanje podjetja. Podjetje Pronet Kranj se vseskozi trudi da posluje po etičnih načelih. Izogiba se dvomljivim dejavnostim (npr. goljufije, kraje, laži, prejemanje dragih poslovnih daril, podkupovanje, skrajni etični egoizem...), namesto tega uveljavlja etično klimo v podjetju (pozitiven odnos do zaposlenih, spodbujanje humanitarnosti...) s čimer je zaposlenim zagotovljena neke vrsta psihološka varnost, zadovoljstvo zaposlenih, ki pa je eden izmed pod dejavnikov zagotavljanja večje produktivnosti.

Podjetje Pronet Kranj je uradni sponzor ženskega odbojcarskega kluba Triglav Kranj. Šport pomembno prispeva k razvoju zdravega in kakovostnega življenja. Podjetje vsakoletno sodeluje tudi pri raznih humanitarnih pomočeh. Rečemo lahko, da se odgovorno obnašanje podjetja Pronet Kranj drugače povedano »splača«, saj koristi tako podjetju kot širši družbi.

ZAKLJUČEK

Ekonomske razmere so se v podjetjih in okoljih, v katerih delujejo, v zadnjih letih pomembno spremenile. Vedno večja konkurenca in internacionalizacija tržišč jih sili k iskanju sodobnih oblik in metod poslovanja z namenom doseganja večje poslovne uspešnosti. Stranke postajajo vedno bolj selektivne pri svojih nakupnih namerah in zahtevajo za svoj denar najboljšo kakovost proizvoda in storitve. Računalniško informacijski sektor pri tem ni izjema, saj deluje v pogojih intenzivne konkurence. Globalizacija, kot posledica skokovitega razvoja informacijske družbe in nove ekonomije, narekuje tempo dogajanja na gospodarskem in finančnem položaju. Vse to sili podjetja, da optimizirajo stroške ter izboljšajo kakovost in raznovrstnost storitev. Zaradi vedno večje osveščenosti potrošnikov so se podjetja preusmerila v zadovoljevanju potreb in zahtev strank s ponudbo, ki jo le-te želijo. Podjetja so storila premik od ponudbe storitev k ponudbi celovitih rešitev po meri posamezne stranke.

Današnje poslovno okolje podjetja Pronet Kranj predstavlja za vodstvo podjetja velik izziv. Trg je postal globalen, konkurenca se je z lokalnega dvignila na širši (evropski) nivo. Tehnologija se razvija z neverjetno hitrostjo in s tem prinaša nove načine dela ter nove medije oziroma poti do potrošnika. Prevzemi, združitve ter strateška zaveznitva so postali vsakdanja stvar, saj jih nalagajo dejavniki, kot so krajši življenjski cikel proizvodov, ogromne investicije v razvoj novih izdelkov in tehnologij ter nujno potrebna globalna prisotnost.

V razmerah tržne konkurence si podjetja prizadevajo, da bi bila čim bolj učinkovita in uspešna. V specialistični nalogi sem skušala podati celovito analizo in oceno delovanja

podjetja Pronet Kranj v poslovnem okolju. Oceno proučevanega podjetja je bila podana po sistemu SWOT analize, s pomočjo katere sem identificirala glavne prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjega okolja podjetja in se hkrati osredotočila na priložnosti kot tudi nevarnosti in tveganja, ki prežijo na podjetje iz zunanjega okolja.

Videli smo, da so osnovne prednosti podjetja razvoj novih ter kakovostna ponudba obstoječih proizvodov, ki so posledica nenehnega spremljanja razvoja na informacijskem trgu. Majhen tržni delež, pomanjkanje kadra v vzdrževalnem sektorju in s tem posledično daljša odzivnost pri reševanju težav strank, so glavne slabosti podjetja. Analiza zunanjega okolja podjetja in panoge sta pokazali, da so glavne poslovne nevarnosti razvojna politika informacijskega gospodarstva, neuresničevanje načrtovanega investicijskega cikla ter premajhna podjetniška učinkovitost, visoke dajatve, visoka inflacija in visoka stopnja brezposelnosti. Velika rast skupnega trga, vlaganje v nova znanja, sodelovanja, varnost so ključni pozitivni pokazatelji, ki pomenijo poslovne priložnosti.

Za razvoj podjetja je pomembno, da ubere strategije, pri katerih bo uporabilo svoje prednosti za izkoriščanje poslovnih priložnosti, hkrati pa premagalo svoje slabosti in se izognilo poslovnim nevarnostim. V nalogi sem opredelila tudi izvedbo ukrepov za učinkovitejše poslovanje podjetja. Te se nanašajo predvsem na prodajo in marketinške aktivnosti podjetja.

SWOT analiza je le eden izmed načinov, kako lahko naredimo celovito oceno podjetja, zato bi bilo za natančnejši vpogled v poslovanje podjetja smiselno opraviti dodatne analize, kot je analiza na osnovi verige vrednosti in portfeljska analiza. Kljub temu lahko rečem, da so v nalogi predstavljeni osnovni analitični pogledi na poslovanje podjetja, ki so pokazali, da se podjetje danes nahaja v dobrem položaju in ima velike možnosti za nadaljnji obstoj in uspešno poslovanje, saj večjih razvojnih problemov z analizo nisem uspela odkriti.

SEZNAM KRATIC

CRM – sistem za upravljanje odnosov s strankami

EU – Evropska unija

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

GIZ – Gospodarsko interesno združenje

IO – Izvršilni odbor

IKT – informacijske in komunikacijske tehnologije

IT – Informacijska tehnologija

MID – Ministrstvo za informacijsko družbo

PC – ang. personal computer – slo. osebni računalnik

RIS – raba interneta v Sloveniji

SIT – slovenski tolar

SRA – Strateški razvojni načrt

SSPPO – Sekcija slovenskih proizvajalcev programske opreme

SW – ang. software – slo. programska oprema

TP – tehnološka platforma

UIL – Urad za intelektualno lastnino

ZIT – Združenje za informatiko in telekomunikacijo

WIN – ang. Windows – slo. okna

LITERATURA

1. Ansff Igor H.: Strategic Management. London: MacMillan, 1981, 236 str.
2. Black J. Stewart, Porter W. Lyman: Management. Meeting new challenges. New Jersey: Elm Street Publishing Services, Inc., 2000. 648 str.
3. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
4. Demšar Petra: PSPN Analiza podjetja Suzuki Odar d.o.o. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 48 str.
5. Hočevnar M., Jaklič M., Zagoršek H.: Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k statističnemu razmišljanju, vodenju in nadziranju, Ljubljana, GV Založba, 2003, 288 str.
6. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. Peta izdaja. Massachusetts: Addison-Weslwy Publishing Company, 1996. 441 str.
7. Jakara Klara: SWOT analiza podjetja Pronet Kranj d.o.o.. Seminarska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 27 str.
8. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
9. Jaklič Marko: Strateško usmerjanje gospodarstva. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče, 1994.
10. Jančič Zlatko: Celostni marketing. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 170 str.
11. Kotha S.: Mass customization: Implementing the emerging paradigm for competitive advantage. Strategic Management Journal, 1995, str. 21.
12. Kotler Philip, Armstrong Gary: Principles of marketing. New Yersey: Prentice-Hall, Inc., 2001. 785 str.
13. Kropušek Brigita: Analiza poslovanja okolja Andragoškega zavoda Ljudske univerze Velenje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 46 str.
14. Lahajnar Katja: Okolje delovanja Nove KBM. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 74 str.
15. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1986. 365 str.
16. McKeown Patrick G.: Information Technology and the Networked Economy. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001. 395 str.
17. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998, 435 str.
18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
19. Rajec V., Vidic T., Zoran D., Žgavec B.: Analiza poslovnega okolja podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., Projektno delo pri predmetu POP, Ljubljana, 2002, 42 str.
20. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 298 str.

21. Ribnikar Ivan: Monetarna ekonomija I. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 380 str.
22. Rozman Rudi: Študijsko gradivo pri predmetu Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
23. Shapiro Carl, Varian Hal R.: Information Rules. Boston: Harvard Business School Press, 1999. 352 str.
24. Tapscott Don: The Digital Economy. New York: McGraw-Hill, 1996. 342 str. Tapscott Don, Ticoll David, Lowy Alex: Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs. New York : Harvard Business School Press, 2000. 320 str.
25. Traven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 1992, 653 str.
26. Wright Peter, Koll Mark J., Parnell John: Strategiv management: Conceptsand Cases., Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1996, 1022 str.

VIRI

- Banka Slovenije. [URL: <http://www.bsi.si/>], 2006.
- Ealiansa. [URL: <http://www.ealiansa.net>], 2006.
- GVIN. [URL: <http://www.gvin.com/>], 2006.
- Creator d.o.o.
[URL:http://www.creator.com/v2/clanki_podjetje_ogledalo_vase_duse.html], 2006.
- Datalab d.o.o. [URL: <http://www.datalab.si/>], 2006.
- Gospodarska zbornica Slovenije. [URL:<http://www.gzs.si>], 2006.
- Intervju z vodjem prodaje g. Slavkom Frelih, Kranj, 2006.
- Pronet Kranj[URL: <http://www.pronet-kr.si>], 2006.
- RIS – Raba interneta v Sloveniji [URL: <http://www.ris.org>], 2006.
- Saop d.o.o. [URL: <http://www.saop.si/>], 2006.
- Slovensko združenje za projektni management. [URL: http://sl.zpm-si.com/index.php?menu_item=item_3377], 2006.
- Statistični letopis RS 2002. Ljubljana: Statistični urad RS, 2002. 659 str.
- Statistični urad Republike Slovenije. [URL: <http://www.stat.si/>], 2006.
- Urad za makroekonomske analize in razvoj. [URL: <http://www.gov.si/umar/>], 2006.
- Vasco d.o.o. [URL: <http://www.vasco.si/>], 2006.

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1:

Bilanca stanja podjetja Pronet Kranj za leta 2002, 2003, 2004 in 2005 v SIT..... 1

PRILOGA 1 a:

Bilanca stanja podjetja Pronet Kranj za leta 2002, 2003, 2004 in 2005 v EUR 3

PRILOGA 2:

Izkaz uspeha podjetja Pronet Kranj za leta 2002, 2003, 2004 in 2005 v SIT 5

PRILOGA 2 a:

Izkaz uspeha podjetja Pronet Kranj za leta 2002, 2003, 2004 in 2005 v EUR 7

PRILOGA 3:

Delovne izkušnje zaposlenih v podjetju Pronet Kranj 9

PRILOGA 4:

Anketa – Stres in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu 12

PRILOGA 5:

Primerjalna tabla poslovanja med podjetjem Pronet Kranj in Vasco d.o.o. 16

PRILOGA 6:

Analiza dejavnosti v K 72.220 OSKRBA Z RAČ. PROGRAMI IN SVETOVANJE 18

PRILOGA 7:

Kazalniki podjetja Pronet Kranj od leta 2001 do 2005. 19

PRILOGA 8:

Reklamni material podjetja Pronet Kranj 21

PRILOGA 1:**BILANCA STANJA PODJETJA PRONET KRANJ ZA LETA 2002, 2003, 2004 IN 2005.**

(zneski v 1000 SIT)

	21.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005
SREDSTVA	19.655	25.440	30.808	34.880
A. STALNA SREDSTVA	6.949	7.068	6.179	10.161
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	497	686	178	5.861
a) Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	0	0	0	0
b) Druga neopredmetena dolg. sredstva	491	686	178	5.861
II. Opredmetena osnovna sredstva	6.458	6.382	6.001	4.300
III. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0
B. GIBLJIVA SREDSTVA	12.690	18.352	24.629	24.700
I. Zaloge	114	117	38	202
II. Poslovne terjatve	3.406	5.797	6.573	7.200
a) Dolgoročne poslovne terjatve	805	810	810	810
b) Kratkoročne poslovne terjatve	2.601	4.987	5.763	6.390
III. Kratkoročne finančne naložbe	7.417	9.762	14.411	14.509
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina	1.753	2.676	3.607	2.789
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	16	20	0	19
Zabilančna sredstva	0	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	19.655	25.440	30.808	34.880
A. KAPITAL	8.113	10.603	14.906	14.634
I. Vpoklicani kapital	2.240	2.240	9.030	9.030
a) Osnovni kapital	2.240	2.240	9.030	9.030
b) Nepoklicani kapital (kot odbitna post.)	0	0	0	0
II. Kapitalske rezerve	0	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	60	154	259	277
IV. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)	3.879	5.026	37	1.995
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/izguba poslovnega leta)	1.147	1.801	1.958	352
VI. Prevrednotovalni	787	1.382	3.622	2.980

popravki kapitala				
B. REZERVACIJE	2.554	5.439	7.907	5.353
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	8.988	9.398	7.995	14.832
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	1.617	970	245	0
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	7.371	8.428	7.750	14.832
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	61
Zabilančne obveznosti	0	0	0	0

PRILOGA 1A:

BILANCA STANJA PODJETJA PRONET KRANJ ZA LETA 2002, 2003, 2004 IN 2005 V EURIH.

(zneski v EUR)

Kategorije/leto	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Sredstva	54.767	85.357	107.482	128.504	145.591
A. Stalna sredstva	15.266	30.178	29.862	25.773	42.412
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	2.132	2.898	742	24.464
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	n.p.	0	0	0	0
2. Druga neopredmetena dolgoročna sredstva	n.p.	2.132	2.898	742	24.464
II. Opredmetena osnovna sredstva	15.266	28.046	26.964	25.031	17.948
III. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
B. Gíbljiva sredstva	39.501	55.110	77.536	102.731	103.099
I. Zaloge	687	495	494	159	843
II. Poslovne terjatve	25.360	14.792	24.492	27.417	30.053
1. Dolgoročne poslovne terjatve	3.505	3.496	3.422	3.379	3.381
2. Kratkoročne poslovne terjatve	21.855	11.296	21.070	24.038	26.672
III. Kratkoročne finančne naložbe	4.530	32.210	41.244	60.110	60.561
IV. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	8.866	7.613	11.306	15.045	11.641
C. Aktivne časovne razmejitev	59	69	84	0	79
Zunajbilančna sredstva	0	0	0	0	0
Obveznosti do virov sredstev	54.767	85.357	107.482	128.504	145.591
A. Kapital	31.191	35.233	44.797	62.175	61.083
I. Vpoklicani kapital	n.p.	9.728	9.464	37.665	37.692
1. Osnovni kapital	n.p.	9.728	9.464	37.665	37.692
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	n.p.	0	0	0	0
II. Kapitalske rezerve	n.p.	0	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	n.p.	261	651	1.080	1.156
IV. Preneseni čisti poslovni izid	n.p.	16.846	21.234	154	8.327
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	n.p.	4.981	7.609	8.167	1.469
VI. Prevrednotovalni popravki kapitala	n.p.	3.418	5.839	15.108	12.439
B. Rezervacije	0	11.091	22.979	32.981	22.344

C. Finančne in poslovne obveznosti	23.576	39.033	39.706	33.348	61.909
1. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	0	7.022	4.098	1.022	0
2. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	23.576	32.011	35.608	32.326	61.909
D. Pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0	255
Zunajbilančne obveznosti	0	0	0	0	0

PRILOGA 2:

IZKAZ USPEHA PODJETJA PRONET KRANJ ZA LETA 2002, 2003, 2004 IN 2005 V SIT

(zneski v 1000 SIT)

Kategorije/leto	2002	2003	2004	2005
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	61.392	69.376	80.795	81.393
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0	0	0
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	0	0	0
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s predvrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0	0	0	0
5. Stroški blaga, materiala in storitev	33.361	29.400	30.805	27.124
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	1.389	1.366	76	0
b) Stroški storitev	31.972	28.034	29.058	25.538
6. Stroški dela	24.164	33.739	44.199	51.245
a) Stroški plač	16.605	23.099	30.252	35.038
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	0	1.284	4.156	1.885
c) Stroški drugih zavarovanj	2.673	3.719	2.196	5.672
d) Drugi stroški dela	4.886	5.637	7.595	8.650
7. Odpisi vrednosti	2.783	3.441	3.058	2.968
a) Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	2.783	3.441	3.007	2.968
b) Prevrednotevalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0	51	0
8. Drugi poslovni odhodki	150	523	130	506
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	0	0
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0	0
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	294	487	479	846
12. Prevrednotevalni finančni odhodki	125	309	11	15
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	105	139	90	11
14. DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOVANJA	125	520	701	0
15. ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA (čisti dobiček/izguba iz rednega delovanja)	873	1.792	2.280	370
16. IZREDNI PRIHODKI	385	135	424	0
17. IZREDNI ODHODKI	3	2	643	0
18. POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA (čisti dobiček/izguba iz rednega delovanja)	382	133	219	0

19. DAVEK IZ DOBIČKA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	48	30	0	0
20. DRUGI DAVKI, KI NISO IZKAZANI V DRUGIH POSTAVKAH	0	0	0	0
21. ČISTI POSLOVNI IZID POSLOVNEGA LETA (čisti dobiček/izguba poslovnega leta)	1.207	1.895	2.762	370
22. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	3.879	5.026		
23. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0	0	0	0
24. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0	0	0
a) zmanjšanje zakonskih rezerv	0	0	0	0
b) zmanjšanje rezerv za lastne deleže	0	0	0	0
c) zmanjšanje statutarnih rezerv	0	0	0	0
d) zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0	0	0	0
25. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	60	94		
a) povečanje zakonskih rezerv	60	94		
b) povečanje rezerv za lastne deleže	0	0	0	0
c) povečanje statutarnih rezerv	0	0	0	0
d) povečanje drugih rezerv iz dobička	0	0	0	0
26. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	5.026	6.827		

PRILOGA 2 A:

IZKAZ USPEHA PODJETJA PRONET KRANJ ZA LETA 2002, 2003, 2004 IN 2005 V EVRIH

(zneski v EUR)

Kategorije/leto	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
1. Čisti prihodki od prodaje	271.363	296.837	338.218	339.653
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	0	0
4. Drugi poslovni prihodki	0	0	0	0
Kosmati donos od poslovanja	271.363	296.837	338.218	339.653
5. Stroški blaga, materiala in storitev	147.462	125.793	128.954	113.189
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	6.140	5.845	7.313	6.618
b) Stroški storitev	141.322	119.948	121.640	106.570
6. Stroški dela	106.809	144.358	185.022	213.846
a) Stroški plač	73.397	98.833	126.639	146.214
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	0	5.494	17.398	7.866
c) Stroški drugih zavarovanj	11.815	15.912	9.193	23.669
d) Drugi stroški dela	21.597	24.119	31.794	36.096
7. Odpisi vrednosti	12.301	14.723	12.801	12.385
a) Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	12.301	14.723	12.801	12.385
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0	0	0
8. Drugi poslovni odhodki	663	2.238	544	2.112
Poslovni prihodki	271.363	296.837	338.218	339.653
Poslovni odhodki	267.235	287.111	327.321	341.531
Poslovni izid iz poslovanja	4.128	9.725	10.896	(1.878)
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	4.128	9.725	10.896	(1.878)
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	0	0
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0	0
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	1.300	2.084	2.005	3.530
12. Prevrednotovalni finančni odhodki	553	1.322	46	63
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	464	595	377	46
Finančni prihodki	1.300	2.084	2.005	3.530
Finančni odhodki	1.017	1.917	423	108
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	3.859	7.667	9.544	1.544
14. Davek iz dobička iz rednega delovanja	553	2.225	2.934	0
Izredni prihodki	1.702	578	1.775	0
Izredni odhodki	13	9	2.692	0
Poslovni izid zunaj rednega delovanja	1.689	569	(917)	0

15. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	212	128	0	0
Celotni prihodki	274.365	299.498	341.998	343.184
Celotni odhodki	268.265	289.037	330.436	341.640
Celotni poslovni izid	6.100	10.461	11.562	1.544
16. Drugi davki	0	0	0	0
17. Davki skupaj	765	2.353	2.934	0
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	5.335	8.108	8.628	1.544

PRILOGA 3:**DELOVNE IZKUŠNJE ZAPOSLENIH V PODJETJU PRONET KRANJ**

<i>IME IN PRIIMEK</i>	<i>SEKTOR</i>	<i>FUNKCIJA</i>
<i>DELOVNE IZKUŠNJE</i>		
Boštjan Berčič	Vodstvo podjetja, Razvoj	Direktor
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 15 let delovnih izkušenj v vodenju podjetja <input type="checkbox"/> 10 let delovnih izkušenj na tržnem področju <input type="checkbox"/> 12 let delovnih izkušenj pri vodenju projektov <input type="checkbox"/> 6 let programerskih izkušenj, <input type="checkbox"/> 16 let delovnih izkušenj pri načrtovanju in oblikovanju in razvoju informacijskih sistemov (analizi, dizajnu in programiranju) <input type="checkbox"/> 8 let izkušenj s področja podatkovnih baz Oracle (administracija, tuning, sistem, ...) <input type="checkbox"/> poznavanje programskih jezikov C, C++, Delphi in relacijskih baz Btrieve, Sybase, DB/2, Informix, Oracle <input type="checkbox"/> znanja s področja načrtovanja informacijskih sistemov od posnetka, analize, do dizajna, implementacije in instalacije <input type="checkbox"/> poznavanje objektno-orientiranih tehnologij, distribuiranih sistemov, Web tehnologij 		
Aleš Gašperšič	Vodstvo podjetja, Razvoj	Tehnični direktor
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 20 let izkušenj v načrtovanju, oblikovanju in razvoju informacijskih sistemov: <input type="checkbox"/> 20 let programerskih izkušenj, <input type="checkbox"/> 15 let izkušenj pri vodenje in načrtovanju projektov; <input type="checkbox"/> 8 let izkušenj s področja podatkovnih baz Oracle (administracija, tuning, sistem, ...); <input type="checkbox"/> dizajniranje uporabniških vmesnikov <input type="checkbox"/> obvladanje programskih jezikov C, C++, Pascal, Delphi, PL/SQL, Assembler, Java, HTML, XML. 		
Smiljana Vončina Slavec	Vodstvo podjetja, Komerciala	Direktor
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 15 let delovnih izkušenj v vodenju podjetja <input type="checkbox"/> 15 let delovnih izkušenj na tržnem področju <input type="checkbox"/> 13 let delovnih izkušenj pri vodenju projektov <input type="checkbox"/> 16 let delovnih izkušenj pri načrtovanju in oblikovanju in razvoju informacijskih sistemov (analizi, dizajnu in programiranju) <input type="checkbox"/> znanja s področja načrtovanja informacijskih sistemov od posnetka, analize, do dizajna in implementacije; <input type="checkbox"/> poznavanje objektno-orientiranih tehnologij, distribuiranih sistemov, Web tehnologij 		
Slavko Frelih	Komerciala, Projekti	Vodja prodaje in trženja

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 13 let praktičnih izkušenj s področja računalništva <input type="checkbox"/> 8 let delovnih izkušenj na področju marketinga; <input type="checkbox"/> 11 let izkušenj pri tehnični podpori in vodenju projektov pri postavitvi računalniške podpore IS <input type="checkbox"/> 10 let delovnih izkušenj pri implementaciji in vzdrževanju informacijskih sistemov <input type="checkbox"/> 10 let dela v pedagoškem procesu <input type="checkbox"/> predavatelj za računalništvo na izob. inšt. Gea Collage (usposabljanje za računovodstvo, vodenje malih podjetij in zadnja 4 leta predavatelj višje šola za komercialiste in poslovno administracijo); <input type="checkbox"/> pridobljena pedagoško-andragoška izobrazba za predavatelje višjih strokovnih šol in verificirani predavatelj s strani MŠ, <input type="checkbox"/> 4 leta verificirani strokovni svetovalec za informacijsko tehnologijo v okviru vavčerskega svetovanja 		
Tomaž Tepina	Razvoj (področje podatkovnih baz)	Sistemski analitik in programer
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 16 let računalniško-razvojno-programerskih izkušenj <input type="checkbox"/> 14 let delovnih izkušenj pri načrtovanju in razvoju IS in aplikacij; <input type="checkbox"/> 8 let izkušenj s področja podatkovnih baz Oracle (administracija,tuning,sistem, ...); <input type="checkbox"/> administracija Oracle podatkovne baze; <input type="checkbox"/> 5 let praktičnih izkušenj na področju razvoja bančnih informacijskih sistemov; <input type="checkbox"/> 4 leta član projektne skupine za uvajanje elektronskega bančništva; <input type="checkbox"/> obvladanje programskih jezikov C, C++, Pascal, Delphi, , IAF, Java, HTML, XML 		
Gregor Šturm	Razvoj (aplikacije), Vzdrževanje in Tehnična podpora	Sistemski analitik in programer
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 13 let računalniško- programerskih izkušenj <input type="checkbox"/> 12 let izkušenj pri načrtovanje in implementacija IS <input type="checkbox"/> 12 let izkušenj pri delu na Windows in Novell operacijskih sistemih <input type="checkbox"/> 8 let izkušenj pri vodenju projektov <input type="checkbox"/> 6 let izkušenj s področja podatkovnih baz Oracle (administracija,tuning,sistem, ...); <input type="checkbox"/> administracija Oracle podatkovne baze; <input type="checkbox"/> obvladanje programskih jezikov C, Pascal in Delphi. 		
Tomaž Šenk	Razvoj (aplikacije), Vzdrževanje	Vzdrževalec informacijskih sistemov
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 8 let programerskih izkušenj <input type="checkbox"/> oblikovanjem programov in programiranjem poslovnih aplikacij; <input type="checkbox"/> designiranjem uporabniških vmesnikov; <input type="checkbox"/> 4 leta delovnih izkušenj pri implementaciji in vzdrževanju informacijskih sistemov; <input type="checkbox"/> obvladanje programskih jezikov C, C++, Pascal, PL/SQL, Delphi. 		
Primož Smolkovič	Vzdrževanje in Tehnična podpora	Vzdrževalec informacijskih sistemov

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 9 let praktičnih izkušenj s področja računalništva; <input type="checkbox"/> 8 let delovnih izkušenj pri implementaciji in vzdrževanju informacijskih sistemov; <input type="checkbox"/> administracija Lotus Notes; <input type="checkbox"/> 4 leta izkušenj s področja podatkovnih baz Oracle (administracija,tuning,sistem, ...); <input type="checkbox"/> administracija Oracle podatkovne baze; <input type="checkbox"/> zasnova in izdelava spletnih strani; 		
Tomaž Eržen	Programska specifikacija	Sistemski analitik
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 4 leta delovnih izkušenj pri analizi, načrtovanja in oblikovanja informacijskih sistemov <input type="checkbox"/> 5 let izkušenj s področja podatkovnih baz Oracle (administracija,tuning,sistem, ...); <input type="checkbox"/> zasnova in izdelava spletnih strani <input type="checkbox"/> 3 leta delovnih izkušenj kot predavatelj MS Office orodij, <input type="checkbox"/> oblikovanjem programov in programiranjem poslovnih aplikacij; <input type="checkbox"/> obvladanje programskih jezikov VISUAL BASIC 		
Urška Koren	Vzdrževanje in Tehnična podpora	Vzdrževalec informacijskih sistemov
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 3 leta delovnih izkušenj pri implementaciji in vzdrževanju informacijskih sistemov, <input type="checkbox"/> 3 leta delovnih izkušenj s področja podatkovnih baz Oracle, <input type="checkbox"/> administracija Oracle podatkovne baze 		
Klara Jakara	Prodaja, Marketing	Komercialist
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 3 leti delovnih izkušenj na področju prodaje in trženja <input type="checkbox"/> 5 let delovnih izkušenj na področju organizacije in vodenja poslovne administracije. <input type="checkbox"/> zasnova in izdelava spletnih strani <input type="checkbox"/> aktivno znanje angleškega, španskega, nemškega, hrvaškega in srbskega jezika 		
Zdenka Zakojč	Računovodstvo in Administracija	Računovodja in poslovni tajnik
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 22 let delovnih izkušenj na področju vodenja poslovnih knjig <input type="checkbox"/> 5 leta delovnih izkušenj na področju organizacije in vodenja poslovne administracije. 		

A) Da B) Ne C) Včasih

6. Ali ste se zaradi stresa in pritiska v službi že kdaj zatekli v bolniško?

A) Ne B) Enkrat C) Večkrat

7. Ali dobite proste dni, ko jih potrebujete?

A) Da B) Ne C) Včasih

8. Navedite kaj po vašem mnenju na delovnem mestu najbolj vpliva na stres (spremembe in novosti, preobremenjenost, nejasna navodila, slabi medsebojni odnosi, slaba organizacija dela, delo s strankami...):

.....

9. Imate hobije, ki vas sproščajo (šport-rekreacija, aktivnosti na zraku, umetnost, kultura...)?

A) Da B) Ne

10. Kolikokrat tedensko si vzamete čas za vaše hobije?

- A) Nikoli
- B) En-krat tedensko
- C) Dva-krat tedensko
- D) Tri-krat tedensko in več

11. Zadovoljstvo z delovnim okoljem (oceni z oceno od 1 do 5, 1 je najslabše – sploh se ne strinjam, 2-delno se strinjam, 3-niti da niti ne, večinoma se strinjam, 5 popolnoma se strinjam);

Delovni čas ustreza:

1 2 3 4 5

Delovni pogoji (oprema, delovni prostori...) so dobri:

1 2 3 4 5

12. Motivacija in zavzetost (oceni z oceno od 1 do 5, 1 je najslabše);

Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva:

1 2 3 4 5

Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji (interna usposabljanja...):

1 2 3 4 5

13. Strokovna usposobljenost in učenje;

Organizacija nam nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela:

1 2 3 4 5

14. Organiziranost;

Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu:

1 2 3 4 5

Pri opravljanju svojega dela čutimo časovni pritisk (smo preobremenjeni):

1 2 3 4 5

15. Notranji odnosi;

Odnosi med zaposlenimi so dobri:

1 2 3 4 5

Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi:

1 2 3 4 5

16. Vodenje;

Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela:

1 2 3 4 5

Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo:

1 2 3 4 5

Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela:

1 2 3 4 5

Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu:

1 2 3 4 5

V naši organizaciji odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi:

1 2 3 4 5

Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje:

1 2 3 4 5

17. Notranje komuniciranje in informiranje (oceni z oceno od 1 do 5, 1-zelo nezadovoljen, 2-nezadovoljen, 3-srednje zadovoljen, 4-zadovoljen, 5-zelo zadovoljen);

Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela:

1 2 3 4 5

18. Nagrajevanje;

Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni:

1 2 3 4 5

Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani:

1 2 3 4 5

19. Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve:

1 2 3 4 5

Zadovoljstvo z delom:

1 2 3 4 5

Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim:
1 2 3 4 5

Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje:
1 2 3 4 5

Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja:
1 2 3 4 5

Zadovoljstvo s plačo:
1 2 3 4 5

20. Navedite kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na dobro ali slabo počutje na delu:

.....
.....

Prosim vas, da mi izpolnjen vprašalnik oddate do 01. februarja. O rezultatih ankete boste obveščeni po obdelavi podatkov.

Še enkrat se vam zahvaljujem za sodelovanje in vam želim lep dan.

KLARA JAKARA
prodaja, marketing

PRILOGA 5:**PRIMERJALNA TABLA POSLOVANJA MED PODJETJEM PRONET KRANJ,
VASCO D.O.O., SAOP D.O.O., DALATAB D.O.O. IN ANDERSEN D.O.O. V LETU
2005***Prikazani zneski so v EUR-ih*

Kategorije	PRONET	VASCO	SAOP	DATALAB	ANDERSEN
Sredstva	145.591	1.476.427	1.066.615	919.455	301.792
Stalna sredstva	42.412	1.189.837	88.373	282.266	108.458
Opredmetena osnovna sredstva	17.948	644.569	81.156	126.703	47.926
Gibljava sredstva	103.099	284.628	975.112	635.958	193.334
Zaloge	843	4.942	0	0	46.870
Poslovne terjatve	30.053	184.268	865.272	532.579	90.097
Obveznosti do virov sredstev	145.591	1.476.427	1.066.615	919.455	301.792
Kapital	61.083	1.192.609	528.818	316.301	125.914
Finančne in poslovne obveznosti	61.909	280.822	537.797	603.021	175.878
Čisti prihodki od prodaje	339.653	1.656.836	2.845.116	1.539.579	602.206
Mesečni stroški plač	12.184	38.812	66.378	29.974	5.805
Poslovni odhodki	341.531	940.724	2.792.590	1.496.168	557.893
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	(1.878)	716.233	52.526	91.547	45.106
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	1.544	726.674	43.082	93.434	31.456
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	1.544	546.058	13.220	83.898	32.549
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	10	19,33	41	16,96	5
Delež kapitala v financiranju	41,96	80,78	49,58	34,4	41,72
Delež dolgov v financiranju	42,52	19,02	50,42	65,58	58,28
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,61	1,01	1,82	1,11	1,1
Pospešeni koeficient likvidnosti	1,6	1	1,82	1,11	0,83
Obračanje zalog 1	657,29	91,23	7.061,87	2.231,2	12,5
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	11,82	9,23	3,49	4,25	8,27
Dnevi vezave zalog 1	0,56	4	0,05	0,16	29,21
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	27,25	39,53	104,71	85,97	44,11
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	0,45	32,62	0,46	5,26	5,39

Čista donosnost sredstev	1,13	42,64	1,24	11,78	12,59
Čista donosnost kapitala	2,51	59,4	2,53	30,59	29,7
Povprečna mesečna plača na zaposlenega	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.

PRILOGA 6:**ANALIZA DEJAVNOSTI V K 72.220 OSKRBA Z RAČ. PROGRAMI IN SVETOVANJE***Prikazani zneski so v EUR-ih*

Kategorije	2002	2003	2004	2005	Povprečje rasti
Sredstva	273.285.434	278.154.952	337.107.357	338.026.473	10,24%
Stalna sredstva	115.521.388	117.744.606	137.367.685	136.926.903	7,84%
Opredmetena osnovna sredstva	69.284.436	72.027.654	68.278.782	72.800.840	0,54%
Gibljava sredstva	154.461.411	156.321.172	194.557.630	195.856.352	11,93%
Zaloge	12.343.841	11.927.857	13.287.333	14.315.114	9,55%
Poslovne terjatve	84.741.125	89.498.999	106.649.908	102.751.211	7,15%
Obveznosti do virov sredstev	273.285.434	278.154.952	337.107.357	338.026.473	10,24%
Kapital	125.206.110	133.706.303	150.873.139	160.395.003	9,53%
Finančne in poslovne obveznosti	139.214.074	134.644.685	176.997.564	163.790.336	10,29%
Čisti prihodki od prodaje	344.159.859	335.291.933	396.695.830	409.647.644	10,53%
Mesečni stroški plač	5.142.932	5.502.804	6.523.359	7.423.555	16,15%
Poslovni odhodki	322.162.660	316.615.816	377.339.773	388.199.182	10,73%
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	26.690.432	24.136.673	26.498.500	24.992.622	1,76%
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	22.409.226	18.834.304	23.094.403	21.330.846	6,42%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	18.437.220	16.456.423	21.477.450	18.824.206	6,95%
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	3.314,47	3.465,59	3.833,94	4.124,09	9,09%
Delež kapitala v financiranju	45,82	48,07	44,76	47,45	(0,65)%
Delež dolgov v financiranju	50,94	48,41	52,5	48,45	0,05%
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,38	1,42	1,38	1,52	3,53%
Pospešeni koeficient likvidnosti	1,27	1,31	1,28	1,41	3,75%
Obračanje zalog 1	25,97	24,82	27,12	26,68	3,67%
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	4,5	3,89	4,04	3,95	0,75%
Dnevi vezave zalog 1	14,05	14,7	13,46	13,68	(3,54)%
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	80,06	91,84	88,92	91,46	(0,21)%
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	5,09	4,61	5,15	4,45	(1,68)%
Čista donosnost sredstev	7,25	5,97	6,94	5,59	(3,29)%
Čista donosnost kapitala	15,09	12,72	14,96	12,12	(2,39)%
Povprečna mesečna plača na zaposlenega	1.552	1.588	1.701	1.800	6,47%

PRILOGA 7:

KAZALNIKI PODJETJA PRONET KRANJ OD LETA 2001 DO 2005.

Prikazani zneski so v EUR-ih

Kategorije	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
KAZALNIKI INVESTIRANJA					
1. Delež osnovnih sredstev v sredstvih	27,87	32,86	25,09	19,48	12,33
2. Delež obratnih sredstev v sredstvih	57,35	22,65	30,5	30,54	26,84
3. Delež finančnih naložb v sredstvih	8,27	37,74	38,37	46,78	41,6
KAZALNIKI FINANCIRANJA					
1. Delež kapitala v financiranju	56,95	41,28	41,68	48,38	41,96
2. Delež dolgov v financiranju	43,05	45,73	36,94	25,95	42,52
3. Kapitalska pokritost stalnih sredstev	2,04	1,17	1,5	241,24	144,02
4. Finančni vzvod (celotne obveznosti do kapitala)	75,59	110,79	88,64	53,64	101,35
KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI					
1. Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	1,6	1,56	2,13	3,28	1,79
2. Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,53	1,61	2,08	3,07	1,61
3. Pospešeni koeficient likvidnosti	1,5	1,6	2,07	3,07	1,6
4. Razmerje med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi	1,01	n.p.	0,59	0,74	0,43
KAZALNIKI OBRAČANJA					
1. Koeficient obračanja osnovnih sredstev	11,44	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
2. Koeficient obračanja sredstev	3,3	3,86	3,08	2,87	2,48
3. Obračanje obratnih sredstev	4,93	8,86	9,18	7,99	7,73
4. Obračanje zalog 1	512,8	433,65	551,19	969,47	657,29
5. Obračanje zalog 2	547,09	461,59	600,66	1.042,52	678,28
6. Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	8,17	13,61	15,08	13,06	11,82
KAZALNIKI DNEVI VEZAVE					
1. Dnevi vezave zalog 1	0,71	0,84	0,66	0,38	0,56
2. Dnevi vezave zalog 2	0,67	0,79	0,61	0,35	0,54
3. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	38,36	22,12	19,96	24,28	27,25
4. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti	55,34	39,84	45,29	39,3	52,25
5. Dnevi odloženega plačila	126,77	68,88	98,07	95,84	151,94
6. Obrat denarja	(16,3)	(16,93)	(24,72)	(14,66)	(24,46)
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI IN DOHODKOVNOSTI					

1. Celotna gospodarnost	1,01	1,02	1,04	1,04	1
2. Gospodarnost poslovanja	1,01	1,02	1,03	1,03	0,99
3. Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	0,63	1,94	2,71	2,52	0,45
4. Proizvodnost sredstev	3,34	3,91	3,1	2,9	2,5
5. Čista donosnost sredstev	2,1	7,6	8,4	7,33	1,13
6. Čista donosnost kapitala	4	16,07	20,25	16,16	2,51
7. Multiplikator kapitala	1,76	2,42	2,4	2,07	2,38
8. Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	0,13	1,52	3,28	3,22	(0,55)
9. Celotna dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	0,64	2,25	3,52	3,42	0,45
10. Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	0,63	1,97	2,73	2,55	0,45
11. Neto prodajna marža	0,64	1,97	2,73	2,55	0,45
12. Delež davka iz dobička (izgube) v celotnem dobičku (izgubi)	0	0,13	0,22	0,25	0
13. Skupni prihodki na zaposlenega	27.439	38.319	37.437	38.000	34.318
14. Čisti dobiček (izguba) na zaposlenega	172	745	1.014	959	154
15. Povprečna mesečna plača na zaposlenega	891	854	1.030	1.173	n.p.
16. Dodana vrednost na zaposlenega	15.855	17.212	21.101	23.191	22.435
DENARNI TOK					
1. Enostavni denarni tok	11.435	17.637	22.831	21.429	13.929
2. Sprememba v obratnih sredstvih	(12.107)	19.555	(5.716)	(5.672)	26.428
3. Popravljeni denarni tok	(672)	37.191	17.115	15.757	40.357
4. Naložbe v opredmetena osnovna sredstva	(8.194)	(25.907)	(14.398)	(9.582)	(5.287)
5. Čisti kratkoročni obratni kapital	8.148	(12.607)	(2.738)	6.916	(22.753)
6. Celotni obratni kapital	23.414	15.439	24.226	31.947	(4.804)
7. Poslovni izid iz poslovanja po davkih	1.326	3.096	7.294	8.172	(1.408)
8. Enostavni denarni tok 2	11.554	15.398	22.017	20.974	10.977
9. Prosti denarni tok	(1.680)	9.987	(2.029)	1.738	35.356

PRILOGA 8:

REKLAMNI MATERIAL:

- **ECRM – UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI,**
- **VODENJE SALONA,**
- **E-RAČUNOVODJA,**
- **PLAČE IN KADRI,**
- **RAČUNOVODSTVO IN FINANCE.**



VOĐENJE SALONA

VOĐENJE SALONA

Ho podatek postane informacija



CESTA TALČEV 39, 4000 KRANJ
SLOVENIJA

tel.: +386 (0)4 2 800 800
faks: +386 (0)4 2 800 860
e-mail: info@pronet.krsi
www.pronet.krsi

ORACLE PARTNER

IZBERI PRIHODNOSTI!

PROGRAMSKA OPREMA

ZR CELOVITO

VOĐENJE SALONA

ORACLE PARTNER



PROGRAM VODENJE SALONA SE PREDSTAVI



STRANKA V SREDIŠČU POZORNOSTI

Stranka z lepim inu dnevno foto letno urjenim pisničarjem se pije z vedno negodno in vsakemu. Na zunanji vidiki je prizna naslagi med anloga postaja. Po izgubljenju in vrtniški storitvi, ki jih je stranka dolžna z obiskom salona, je hitro izboljšala pozornost profesionalnosti in organiziranosti karta pri samem delu.

POSUJITE UREJENO

Z natančnim poročanjem vodnje salona, ki je namenjen vsem vrstam salona za nego kože in zaupanje podoben kozmetični, masazni, fitnesu, lahko odločite o podobi vseh strank in vseh storitev, ki so jih opravili. Naše hane, programi... in izdelki, ki se jih postaja.

Program omogoča analizo vnosa plantaranga oblika, vedno megle, poudarjeno trajanje oblika in oblika, ki so potrebne za uspešno vključeno delovanje vseh zadržanih in v obliki z uporabo, tudi sponi na posebnih oblikah strank. Skupaj z medijem za vnosa in izdelki razloži, ki so potrebni za uspešno vključeno delovanje vseh zadržanih in v obliki z uporabo, tudi sponi na posebnih oblikah strank.

STANJE	POSUJITE	POSUJITE	POSUJITE	POSUJITE	POSUJITE
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42
43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54
55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78
79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102

Glavne značilnosti programa:

- Zajem osnovnih podatkov vseh strank ter poljubnih zaznamkov, vključno s strani ter opis storitve
- Izpis podatkov o poslovanju salona glede na umreje za poslovanje obdobja, vsepraj
- Zajem in evidenco podatkov plantaranga oblik, strank ter opis plantaranga za poljubno obdobje
- Priloge in izpis kartice ter kumulativni bilance, vsakemu salonu
- Priloge in izpis strank o osnovni podatki poslovanja, vsepraj
- Podatki v programu Naloga: na mesno letno in letno za vsako leto
- Analiza obdobja in analiza praznih materiala za obdobje obdobje
- Priloge in izpis opravilnih storitev in zasnovanih storitev
- *Top lista* strank

www.pronet-kr.si

HO DELO POSTAJNE UČITEH

- Priloge nam je bilo vedno izdelati računalniški program, ki v salonski storitvi vsem postaja in vodnja salona.

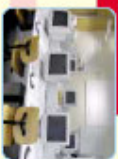
- Izboljšano strojno orodje, izdelani enostavni ter uporabni programi, ki so potrebni za uspešno delo in izboljšanje postaja in delo.



SPREJEMAMO APLIKACIJE SHIPPA

- Osvetlo, davno delovanje in vse možnosti programa vodnje salona, vključno s strani ter opis storitve.

- Vidno v delu vseh strank, programi, ki so potrebni za uspešno delo in izboljšanje postaja in delo.



SETPONAJE IN POMOČ

- Zanimivo je, da imamo vsem vrstam salona, vključno s strani ter opis storitve, vključno s strani ter opis storitve.

- Priloge in izpis strank, ki so potrebni za uspešno delo in izboljšanje postaja in delo.



- S pomočjo sodobnih tehnologij, vključno s strani ter opis storitve, vključno s strani ter opis storitve.

HAHO DO NAS?

Za vse dodatne informacije nas lahko pokličete na telefon: **(04) 2 300 3101**, ali nam pišete na elektronsko pošto: **ponudba@pronet-kr.si**. Če pa bi morali vsakič obiskati naša spletna stran **www.pronet-kr.si**, kjer si lahko pridobite vse potrebne informacije o programu.





E - RAČUNOVODJA

E - RAČUNOVODJA

PRONET
odvisna družba, interesirana

AbdKonet

CESTA TALCEV 39, 4000 KRANJ
SLOVENIJA
tel.: +386 (0)4 2 800 800
faks: +386 (0)4 2 800 860
e-mail: info@pronet.hr.si
www.pronet.hr.si

RAKIČAN, TOMIŠČEVA 19
9000 MURSKA SOBOTA, SLOVENIJA
tel.: +386 (0)9 509 22 30
faks: +386 (0)9 509 22 31
e-mail: info@abk.si
www.abk.si

ORACLE PARTNER

IZBERI PRIHODNOSTI!

Ho podatek postane informacija

SPLETNA POSLOVNA
REŠITEV ZA

RAČUNOVODSTVA

ORACLE PARTNER

PRONET
odvisna družba, interesirana

HO DELU POSTANE UČETEK

- Pri delu nam je blizu celotna zbirka zakonodaje in regulacij, ki so sestavni del vsakega poslovanja in smo priložni tudi vsaki spremembi in dodatni obveščeni prek naših prejemnikov.
- Bližje smo vam k vsaki konkretni in upravljalni priložnosti razmišljamo in pomagamo, od izbire zakonov in zakonodaj.



SPAZARIMO PROGRAME SPOBNI

- Dva dela, da vam delovno in vse materialne razmišljamo in pomagamo pri - Kateri in kateri programi so vam priložni in kako jih uporabiti.
- Vsebinsko delamo sodelujočim programom, oz. nudimo v obliki spodbujanja, ki vključujemo vse potrebne in vsakemu razmišljamo priložnosti.



SRETNOVAJE IN POMOČ

- Zaposlovanje in upravljanje nam nudimo celovito in sodelujočo pomoč pred vsako priložnostjo.
- Pri delu delamo sodelujočim sodelujočim in postavitveno razmišljamo priložnosti.
- Spodbujamo sodelujočim razmišljamo priložnosti in jim nudimo vsako priložnostjo in jim nudimo vsako priložnostjo.



KAKO DO NAS?

Za vse dodatne informacije nas lahko pokličete na elektronski pošti: prodaja@pronet.si ali na spletni strani: www.pronet.si, kjer si lahko pridobite tudi vse potrebne priložnosti.



PIK

PLAČE IN KADRI



PIK

PLAČE IN KADRI

Ho podatek poslane informacija

PRONET
mednarodna računovodstva

CESTA TAL CEV 39, 4000 KRANJ
SI, OVENJA

tel.: +386 (0)4 2 800 800
faks: +386 (0)4 2 800 860
e-mail: info@pronet.si
www.pronet.si

IZBERI PRIHODNOSTI

RAČUNARISKI PROGRAMI
ZRAČUN PLAČ IN
CELOVITO UPRAVLJANJE S KADRI

PRONET
mednarodna računovodstva

PIK - PROGRAMSKI PAKET ZA IBERAČNI PLET IN OBELEŽJO PROJEKTA KROGOVNE EVIDENCE

Vam predložimo program, ki vam omogoča pregledno delo na območju, ki ga obravnavate. Vam predloži čas, ki ga potrebujete za vsako stvar.

Vam predloži čas, ki ga potrebujete za vsako stvar.

Namreki, ki jih potrebujete, da lahko delate, vam predloži čas, ki ga potrebujete za vsako stvar.

POGLEJTE SI VAŠA DEJAVNA ZAPRAŠILA

Za vsako stvar, ki jo obravnavate, vam predloži čas, ki ga potrebujete za vsako stvar.

Razmišljajte, kako lahko delate, vam predloži čas, ki ga potrebujete za vsako stvar.

Program vam predloži čas, ki ga potrebujete za vsako stvar.

Komunikacija s programom je enostavna in intuitivna. Program vam predloži čas, ki ga potrebujete za vsako stvar.

Za vsako stvar, ki jo obravnavate, vam predloži čas, ki ga potrebujete za vsako stvar.

PIK

KROGOVNA EVIDENCA

Program omogoča vnos in izpis podatkov o zalogah, ki jih potrebujete za vsako stvar.

Ne morete, jeditva, saj vam predloži čas, ki ga potrebujete za vsako stvar.



OBRAČUN DRUGA PLETENJA

Program omogoča izračun vrednosti, ki jih potrebujete za vsako stvar.



PLAČE

Program omogoča vnos in izpis podatkov o plačilih, ki jih potrebujete za vsako stvar.

Ker je to implementacija, vam predloži čas, ki ga potrebujete za vsako stvar.



E-PLAČILNI PROMET

Razmišljajte, kako lahko delate, vam predloži čas, ki ga potrebujete za vsako stvar.



www.pronet-kr.si

www.pronet-kr.si

HO OČLO POSTRANE UČITEH

- Pri izdelavi programov nam je blizu tudi izdelki razpisnih listov programov, kjer vedno izredajo razpisne standarde in kvantitavo vsakega, kar sodijo v njihov razpisni del in podrobno priložilo.
- Vedno smo strojevali k izdelavi strojevskih in oprejalnih programov, razpisnih programov, če sta kakšen to lahko vidiš.

SPREJETA PROGRAMI SPOBNO

- Dejstvo, da vam delujemo in vse manjši razpisni listi programov RIF - Razpisni listi in finančni prikazni na finančni področju.
- Vedno izredajo izdelave in izdelave, ki so uspešni programi, prihajajo vse in imajo delo in vse manjši razpisni listi.

SEKTORJE IN POMOČ

- Za vsa vprašanja in iskanje vam nudimo celovito strokovno pomoč in pomoč pri izbiri, elektronske pomoči ali pomoči naših prihodnjih strank.
- Pri izdelavi programov vam nudimo strokovno pomoč in pomoč pri izbiri, elektronske pomoči ali pomoči naših prihodnjih strank.
- Sprejeto so delni izdelki in izdelki, ki so uspešni programi, prihajajo vse in imajo delo in vse manjši razpisni listi.

HAHO OO NAS?

Za več informacij in iskanje vam nudimo celovito strokovno pomoč in pomoč pri izbiri, elektronske pomoči ali pomoči naših prihodnjih strank. Zelo priporočamo vsaki vašemu obisku na naši spletni strani www.pronet.hr kjer si lahko pridobite priložnostno strokovno pomoč in pomoč.

RAČUNOVODSTVO IN FINANCE

RIF

PRONET
mednarodna računovodstva

CESTA TALCI 39, 4000 KRANJ
SLOVENIJA

tel.: +386 (0)4 2 800 800
faks: +386 (0)4 2 800 860
e-mail: info@pronet.hr
www.pronet.hr

IZBERI PRIHODNOSTI

RAČUNOVODSTVO IN FINANCE

RIF

Ho podatek poslovne informacije

RAČUNARSKI PROGRAMI
ZARADNO UPRAVLJANJE
RAČUNOVODSTVO

PRONET
mednarodna računovodstva

