

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

MOJCA ORAŽEM

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**CELOVITA RAZVOJNA OCENA
PODJETJA B2**

Ljubljana, september 2005

MOJCA ORAŽEM

IZJAVA

Študentka Mojca Oražem izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela z naslovom **Celovita razvojna ocena podjetja B2**, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Danijela Pučka** 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

1	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA.....	1
1.2	NAMEN IN CILJ DELA.....	2
1.3	METODA IN ZASNOVA DELA.....	3
2	STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE IN PRIJEMI ZA CELOVITO OCENO PODJETJA	3
2.1	OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA.....	4
2.2	MODELI STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU.....	7
2.2.1	<i>Model Hungerja in Wheelena</i>	7
2.2.2	<i>Andrewsov teoretični model</i>	8
2.2.3	<i>Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku</i>	9
2.3	IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK.....	11
2.3.1	<i>Ocenjevanje okolja</i>	11
2.3.2	<i>Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja</i>	15
2.3.3	<i>Vizija in poslanstvo podjetja</i>	16
2.4	NAČINI CELOVITEGA OCENJEVANJA PODJETJA.....	17
2.4.1	<i>SWOT analiza</i>	18
2.4.2	<i>Portfeljska analiza</i>	21
2.4.3	<i>Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti</i>	24
3	PREDSTAVITEV PODJETJA	26
3.1	SPLOŠNO.....	26
3.2	DEJAVNOST.....	29
3.3	VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA.....	30
4	ANALIZA PROUČEVANEGA OKOLJA	31
4.1	OCENA NAJŠIRŠEGA OKOLJA.....	31
4.2	ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE.....	36
4.3	ANALIZA TRGA.....	39
4.4	PREDVIDEVANJE MOŽNE PRODAJE.....	41
5	ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PROUČEVANEGA PODJETJA	43
6	OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSAMEZNIH PODSTRUKTUR PODJETJA	47
6.1	OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH.....	47
6.1.1	<i>Podstruktura proizvoda in storitve</i>	47
6.1.2	<i>Tehnološka podstruktura</i>	48
6.1.3	<i>Tržna podstruktura</i>	49
6.1.4	<i>Organizacijska podstruktura</i>	50
6.1.5	<i>Finančna podstruktura</i>	52
6.1.6	<i>Kadrovska podstruktura</i>	57
6.1.7	<i>Raziskovalno-razvojna podstruktura</i>	59
6.2	OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH.....	60
6.2.1	<i>Podstruktura proizvoda in storitve</i>	60

6.2.2	<i>Tehnološka podstruktura</i>	61
6.2.3	<i>Tržna podstruktura</i>	62
6.2.4	<i>Organizacijska podstruktura</i>	63
6.2.5	<i>Finančna podstruktura</i>	64
6.2.6	<i>Kadrovska podstruktura</i>	65
6.2.7	<i>Raziskovalno – razvojna podstruktura</i>	65
6.3	ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI V PROUČEVANEM PODJETJU	66
6.3.1	<i>Razvijanje možnih strategij podjetja B2 v okviru SWOT analize</i>	70
7	ZAKLJUČEK	71
8	LITERATURA IN VIRI	73

PRILOGE

Kazalo tabel

<i>Tabela 1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja</i>	18
<i>Tabela 2: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja</i>	19
<i>Tabela 3: Gospodarska gibanja izbranih kazalcev za obdobje 2002–2006 za Slovenijo</i>	32
<i>Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge z vidika vstopa novih konkurentov</i>	37
<i>Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev</i>	38
<i>Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge podjetja na podlagi petih določljivk</i>	39
<i>Tabela 7: Najboljši konkurenti podjetja B2, d.o.o. v letu 2004</i>	40
<i>Tabela 8: Pregled izbranih kazalcev posameznih najboljših konkurentov za leto 2004</i>	40
<i>Tabela 9: Prihodki iz prodaje na domačem trgu podjetja B2 obdobju od 200-2004</i>	41
<i>Tabela 10: Izračun tehničnega časa, vsote kvadratov časovne spremenljivke in vsote produktov časovne in odvisne spremenljivke prihodkov od prodaje</i>	42
<i>Tabela 11: Napoved prihodkov iz prodaje za podjetje B2 v obdobju od 2005 do 2008</i>	43
<i>Tabela 12: Kazalniki dobičkonosnosti poslovanja podjetja za obdobje 2001-2004</i>	45
<i>Tabela 13: Kazalniki gospodarnosti podjetja v letih od 2001 – 2004</i>	45
<i>Tabela 14: Prednosti in slabosti podstrukture proizvoda in storitve</i>	48
<i>Tabela 15: Prednosti in slabosti tehnološke podstrukture</i>	49
<i>Tabela 16: Prednosti in slabosti tržne podstrukture</i>	51
<i>Tabela 17: Prednosti in slabosti organizacijske podstrukture</i>	53
<i>Tabela 18: Kazalniki obračanja sredstev in financiranja v letih od 2001 do 2004</i>	53
<i>Tabela 19: Kazalniki plačilne sposobnosti in kazalniki investiranja v letih od 2001 do 2004</i>	55
<i>Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture</i>	56
<i>Tabela 21: Izobrazbena struktura zaposlenih za leto 2004 na dan 31.12.2004</i>	57
<i>Tabela 22: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture</i>	59
<i>Tabela 23: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitve</i>	60
<i>Tabela 24: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture</i>	61
<i>Tabela 25: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture</i>	62
<i>Tabela 26: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture</i>	63
<i>Tabela 27: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture</i>	64
<i>Tabela 28: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture</i>	65

Kazalo slik

<i>Slika 1: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Hungerju in Wheelenu</i>	8
<i>Slika 2: Andrewsov model procesa oblikovanja strategij</i>	9
<i>Slika 3: Shematičen model procesa upravljanja in poslovanja v podjetju po Pučku</i>	10
<i>Slika 4: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij</i>	11
<i>Slika 5: Model določljivk privlačnosti panoge</i>	13
<i>Slika 6: Različne vrste strategij na podlagi SWOT matrike</i>	20
<i>Slika 7: Prikaz krivulje izkušenj</i>	22
<i>Slika 8: Portfeljska matrika »rast – tržni delež«</i>	24
<i>Slika 9: Porterjeva veriga vrednosti</i>	25
<i>Slika 10: Organizacijska struktura podjetja B2</i>	28
<i>Slika 11: Grafični prikaz izobrazbene strukture zaposlenih za leto 2004 na dan 31.12.2004</i>	57
<i>Slika 12: Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih pri svojem delu</i>	58
<i>Slika 13: Profil prednosti in slabosti podjetja B2 z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost</i>	66
<i>Slika 14: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja B2 po podstrukturah</i>	68
<i>Slika 15: Strategije podjetja B2 na podlagi SWOT analize</i>	70

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

V podjetju se vodstvo nenehno srečuje s kompleksnimi problemi, ki jih poskuša rešiti z najbolj optimalno rešitvijo. Pri poslovanju pa podjetje mnogokrat pozabi na ravnotežje trenutnega poslovanja in načrtovanja za prihodnost, saj današnji uspeh ne zagotavlja tudi ugodnih rezultatov jutri. Zato mora podjetje nadzorovati notranje in zunanje dejavnike tržnega okolja, ko uspešno obvladuje sedanost in načrtuje prihodnost. Pri hitrih spremembah v poslovnem okolju se podjetje ne more popolnoma zavarovati pred negotovostjo, toda lahko jo zmanjša s strateškim planiranjem.

Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije oziroma podjetja. Je razmeroma mlada znanstvena disciplina, ki je pritegnila pozornost mnogih raziskovalcev, katerih rezultat so bile številne opredelitve in metode strateškega planiranja. V teoriji in praksi se pogosto uporablja pojem dolgoročno planiranje, vendar pa se vse večkrat pojavljajo novi termini, kot so strateško planiranje, tudi strateško upravljanje in poslovodenje. Pri tem se je potrebno zavedati, da so takšne posamezne opredelitve običajno preozke glede na dejavnosti, ki jih podjetje opravlja v njihovem okviru. Vsako planiranje je predvsem pomembna funkcija managementa, katerega naloga je predvideti dogodke v okolju podjetja, določiti cilje in poti za njihovo izvedbo.

Na nastanek strateškega planiranja je močno vplivalo vse hitrejše spreminjanje okolja, predvsem vedno večja konkurenca na tržišču. Prav tako tudi vse večji vpliv mednarodnega trga in tehnoloških sprememb (Rozman, 1993, str. 57).

Strateško planiranje v podjetju pomeni opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Planirati strateško pomeni oblikovati strateške planske cilje in strategijo podjetja, kar je še vedno v veliki meri umetnost, ki zahteva nove zasnove poslovanja. Takšen način planiranja pa danes temelji na številnih teoretičnih konceptih in metodoloških prijemih (Pučko, 1991, str. 55-67).

Rezultat strateškega planiranja je sistem strateških planov, ki so v glavnem sprejeti na podlagi sedanjega stanja, prihodnjega razvoja okolja, potrebe po kapitalu, organizacijske strukture podjetja in pravnih norm.

Če želimo plan res strokovno in kakovostno izdelati, moramo najprej podrobno analizirati obstoječe stanje podjetja. Analizo lahko opredelimo kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja in kot pripravo za odločanje v podjetju (Lipovec, 1983, str. 31).

Podjetje deluje v izredno dinamičnem okolju. Če želi v takšnem okolju preživeti in se razvijati, mora poslovodstvo v ta namen oblikovati svoj model strateškega upravljanja in

poslovođenja. Obvladovanje podjetja zahteva od upravljavcev in poslovodstva, da se osredotočijo na bistvene sestavine sistema, nebistvene pa v čim večji meri zanemarijo. Model zato predstavlja realni svet. Pri tem omejitve poenostavljanja stvarnosti v modelu predstavlja uporabnost in realnost samega modela. Teoretični modeli, ki so bili razviti do danes, se med seboj razlikujejo po natančnosti in izčrpnosti, s katero poskušajo upoštevati čim več relevantnih spremenljivk. Za zdaj še ne moremo govoriti o enem samem enotnem celovitem modelu podjetja, ki bi ustrezal namenom upravljanja in poslovođenja.

Pri *celovitem ocenjevanju podjetja* so se razvila različna orodja, ki opredeljujejo problem v najtežji fazi odločanja. Bistvo celovitega ocenjevanja podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov o podjetju in njegovem okolju ter podatkov, ki se nanašajo na morebitno prihodnost. Ocena razvojnih problemov daje temelje za sam proces strateškega planiranja, ki pa je lahko usmerjen na podjetje kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote podjetja. Za celovito ocenjevanje podjetja lahko uporabimo tri prijeme:

- SWOT analiza: to je analiza prednosti, slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti; imenujemo jo tudi klasična analiza;
- PORTFELJSKA analiza: usmerja pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja;
- PORTERJEVA analiza na osnovi verige vrednosti: gre za analizo konkurenčne prednosti podjetja, ki je povezana z njegovo sposobnostjo, da ustvarja neko posebno vrednost za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja te vrednosti (Pučko, 2003, str. 156).

1.2 NAMEN IN CILJ DELA

Namen specialističnega dela je, da se s pomočjo celovite razvojne ocene podjetja pomaga poslovodstvu oblikovati novo strategijo. Hkrati tudi hočemo utrditi prepričanje v proučevanem podjetju, da je poleg trenutnega poslovanja zelo pomemben tudi celoten proces strateškega planiranja.

Spremembe v okolju čedalje bolj vplivajo na razvoj podjetja. Vzrokov za spremembe je veliko. Negotovostim, ki jih v poslovanje prinašajo spremembe, se podjetje ne more v celoti izogniti, lahko pa jih s pomočjo strateškega upravljanja in poslovođenja zmanjšuje (Kotler 1984, str. 36-39). Brez podrobne analize obstoječega stanja težko oblikujemo dobro strategijo podjetja. Cilj specialistične naloge je izdelava celovite razvojne ocene podjetja B2, d.o.o. Bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov in informacij, ki nam lahko da smernice za prihodnost. Podjetje bom analizirala s pomočjo SWOT analize, s katero bom odkrila prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti proučevanega podjetja.

1.3 METODA IN ZASNOVA DELA

Pri izdelavi specialističnega dela bom uporabljala predvsem metode dela, ki temeljijo na proučevanju teoretičnih izhodišč in nam dajejo podlago za celovito oceno podjetja. Prav tako bodo uporabljena tudi teoretična spoznanja s področja postopkov in prijemov za iskanje in zaznavanje poslovnih problemov podjetja, ki bodo prilagojena panogi, v kateri podjetje deluje.

Pri delu se bom opirala na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, na vire, članke in prispevke o strateškem planiranju. Pri izdelavi specialističnega dela bom uporabila znanje, ki sem ga pridobila v času študija na specialističnem programu managementa. V nalogo bodo vključene tudi informacije, pridobljene v pogovorih z zaposlenimi, iz poslovnih poročil podjetja, računovodskih izkazov in internih virov podjetja.

Celovito oceno podjetja bom izvedla s SWOT analizo, ki temelji na osnovi subjektivne, točkovne in analitične ocene predhodno določenih podstruktur podjetja.

Specialistično delo bo razdeljeno na sedem poglavij. V prvem delu bo najprej opredeljeno strateško planiranje in modeli, ki nam služijo kot podlaga za zaznavanje poslovnih problemov podjetja. Izhodišče strateškega planiranja so planske predpostavke. V nadaljevanju bo sledil opis proučevanega podjetja ter posebnosti organizacijskih, panožnih in konkurenčnih značilnosti. Praktični primer izvedbe celovite ocene prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti bo izdelan z ocenjevanjem vrste najrazličnejših dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja. To so posamezne podstrukture podjetja, katerih značilnosti bodo ocenjene s pomočjo točkovnega, analitičnega ali subjektivnega managerskega vrednotenja. S tem pa želimo ugotoviti, katere podstrukture in procesi podjetja so prispevali k poslovni uspešnosti. Sledilo bo ocenjevanje poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. V zadnjem poglavju sledi zaključek, v katerem bodo prikazane posamezne ugotovitve, ki bodo dobljene v okviru izdelave specialističnega dela.

2 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE IN PRIJEMI ZA CELOVITO OCENO PODJETJA

Strateško upravljanje in poslovodenje je relativno mlada disciplina, vendar je pritegnila pozornost številnih raziskovalcev. Zato niso presenetljive številne opredelitve strateškega upravljanja in poslovodenja. V teoriji in praksi je dokaj zakoreninjen pojem dolgoročnega planiranja, a ga je zlasti v zadnjih dveh desetletjih nadomestil pojem strateško upravljanje in poslovodenje (Matko, 1998, str. 6).

Pri tem se je potrebno zavedati, da so ti pojmi običajno preozki glede na vse dejavnosti, ki jih podjetje opravlja v njihovem okviru. Vsako planiranje je predvsem ena bistvenih in najpomembnejših funkcij managementa, katere naloga je predvideti dogodke v okolju podjetja, določiti cilje in poti za njihovo uresničitve. Cilj planiranja v vsakem podjetju je doseganje zastavljenih ciljev in s tem tudi večje ekonomske uspešnosti. Vendar ni vedno nujno, da se vsi plani uresničijo. Pomen planiranja v podjetju je predvsem odvisen od vprašanja, ali lahko podjetje dosega enako ali celo večjo ekonomsko uspešnost brez planiranja.

2.1 OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Strateško poslovanje je sodoben pristop k strateškemu planiranju v podjetju, ki upošteva vrsto današnjih potreb. Gre za povezovanje planiranja z drugimi poslovnimi (organizacijskimi) procesi, zagotavljanje fleksibilnosti procesov, ustvarja skladnost z organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije. Lahko rečemo, da gre za celoto oblikovanja in uresničevanja planov ter opravljanja aktivnosti v podjetju, ki se nanašajo na zanj vitalna, globalna in stalno pomembna vprašanja (Pučko, 2003, str. VIII).

Veliko avtorjev se je ukvarjalo z definicijo strateškega planiranja. S proučevanjem njihovih raziskav je Hammer definicijo strateškega planiranja združil v sledeče ugotovitve (Hammer, 1992, str. 57):

- je planiranje, povezano s tržnimi cilji in cilji rasti, ki upoštevajo prednosti in slabosti podjetja glede na spremembe in rizike okolja podjetja;
- je na okolje in še posebno na trg usmerjeno planiranje;
- je izražanje strateških odločitev glede na ocenjene stroške in koristi;
- je naloga najvišjega vodstva v podjetju in
- je bistvena sestavina strateškega podjetniškega poslovanja, ki z upoštevanjem nadaljnjih nalog poslovanja, kot sta implementacija strategij in strateški nadzor, predstavlja skupni koncept poslovanja.

Kotler (1984, str. 277-279) je razvoj planiranja v podjetjih strnil v sledeče razvojne stopnje, ki jih povezuje z razvojem in rastjo podjetja:

- stopnja neplaniranja,
- stopnja predračunavanja,
- stopnja letnega planiranja,
- stopnja dolgoročnega planiranja in
- stopnja strateškega planiranja.

Stopnja *neplaniranja* je prisotna, ko so podjetja ustanovljena in so njihovi managerji tako obremenjeni z iskanjem finančnih virov, odjemalcev, kupcev, materiala, strojev in ostalih proizvodnih virov za podjetje, da nimajo časa za planiranje.

Sčasoma v podjetju vzpostavijo *sistem predračunavanja*, ki jim omogoča izboljšati kontrolo denarnega toka. Management oceni celotno prodajo, stroške in denarni tok za naslednje leto. Na tej osnovi naslednja nižja raven managerjev pripravi predračune, ki še niso celotni plani.

Ko management spozna prednosti sprejemanja letnih planov, se odloči za enega od treh pristopov k planiranju. Prvi je planiranje od vrha navzdol (angl. top-down planning), ki pomeni, da najvišji management podjetja določi cilje in plane za vse nižje ravni managementa. Ta pristop temelji na teoriji X, ki pravi, da zaposleni ne marajo odgovornosti in se zato raje pustijo voditi. Drugi pristop je planiranje od spodaj navzgor (angl. botom-up planning) in pomeni, da posamezne enote podjetja oblikujejo cilje in pripravijo plane za svojo enoto in jih pošljejo v sprejem svojim nadrejenim managerjem. Pristop temelji na teoriji Y, ki pravi, da imajo zaposleni radi odgovornost in so bolj motivirani v primerih, ko sodelujejo v procesu planiranja poslovanja, kot v primerih, če v proces planiranja niso vključeni. Tretji pristop je planiranje na podlagi ciljev in planov (angl. goals-down-plans-up planning). Pri tem pristopu najvišji management določi cilje podjetja za naslednje leto. Na osnovi ciljev podjetja morajo posamezne enote podjetja izdelati plane, s katerimi se bodo uresničili zastavljeni cilji s strani najvišjega managementa. Plane posameznih enot mora potrditi top management in ko so potrjeni, postanejo del sprejetega letnega plana.

O stopnji *dolgoročnega planiranja* lahko govorimo, ko management podjetja ugotovi, da mora imeti letno planiranje podlago v dolgoročnem planiranju. Letni plan naj bi bil podrobna verzija dolgoročnega plana za prvo leto. Dolgoročni plan se vsako leto obnavlja zaradi sprememb v okolju, ki pomenijo spremembo predpostavk dolgoročnega plana in s tem potrebo po spremembi dolgoročnega plana.

O stopnji *strateškega planiranja* lahko govorimo, ko se v podjetju zavejo pomena planiranja strateških poslovnih enot na podlagi portfeljske analize. Gre za iskanje odgovora na vprašanje, katere strateške poslovne enote naj rastejo, zadržijo obstoječi položaj, se ukinejo ali se naj v podjetju na novo vzpostavijo. Z drugimi besedami lahko rečemo, da gre za vprašanje investiranja v posamezne strateške poslovne enote v odvisnosti od njihovega položaja na trgu in učinka vseh strateških poslovnih enot skupaj na poslovanje celotnega podjetja.

Iz povedanega lahko sklepamo, da Kotler povezuje razvoj strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju z rastjo in razvojem samega podjetja. Celovita ocena podjetja, ki je osnova strateškega plana, pa lahko temelji na portfeljski analizi.

Strateško upravljanje in poslovanje je managerski proces razvijanja in vzdrževanja prilagojenosti med cilji organizacije, produkcijskimi viri in možnostmi, ki jih podjetju nudi

okolje, ki mu omogoča preživetje. Naloga strateškega upravljanja in poslovanja je organiziranje podjetja na način, ki omogoča njegovo preživetje tudi v primeru, ko se nekateri izmed poslov podjetja znajdejo v težavah (Kotler, 1984, str. 44).

Različna pojmovanja avtorjev in razumevanja problematike strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju lahko strnemo v skupne ugotovitve, da ta proces zajema (Pučko, 2003, str. 101):

- ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja; spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;
- preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelavo za podjetje pomembnih planov;
- odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in na osnovi upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter na podlagi:
 - razvijanja osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani,
 - razvijanja osnovnih strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih akcij, ki so navadno kvantitativno izkazane kot napoved in groba usmeritev podjetja na planske cilje,
 - ocenjevanja in izbire alternativ,
 - določanje glavnih politik podjetja in razvijanja poslovnih programov in glavnih predračunov;
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju;
- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
- označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov;
- sistematično uresničevanje strateških odločitev;
- spremljanje in nadziranje uresničevanja.

Pri tem velja poudariti, da je strateško upravljanje in poslovanje bolj filozofija kot eksaktna znanost, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Predvsem gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Glavno razvojno vprašanje podjetja je torej, ali dela prave stvari. Sekundarno vprašanje pa, ali delamo stvari prav.

Nosilci strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju so praviloma razdeljeni v dve skupini (Pučko, 2003, str. 363):

- nosilci, ki skrbijo za strokovno pripravo strateških odločitev in
- nosilci, ki odločajo o strateških vprašanjih.

V prvo skupino sodijo službe za strateško upravljanje in poslovanje. Druga skupina pa predstavlja najvišje poslovodstvo podjetja. Pri tem moramo upoštevati, da je delo obeh skupin nosilcev komplementarno in povezano.

2.2 MODELI STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU

Nekatere poslovne odločitve je treba sprejeti takoj in ne dovoljujejo odlašanja, za druge je na voljo več časa. Vendar prav za nobeno ni mogoče reči, da je popolnoma predvidljiva. Praviloma odločitve pomenijo tehtanje med alternativami. Ker so zaradi kompleksnosti realnega sveta težko pregledne, si v iskanju najboljše alternative pomagamo z modeli (Prašnikar, 1998, str. 21).

Vsak model poenostavlja stvarnost, vendar danes teoretiki poskušajo oblikovati modele in se pri tem čim bolj približati razmeram vsakdanjosti. Teoretični modeli, ki so danes razviti, se med seboj razlikujejo po stopnji natančnosti in izčrpnosti, s katero poskušajo upoštevati čim več relevantnih spremenljivk. Vsak model pa mora biti pri planiranju uporaben vsaj za (Pučko, 2003, str. 107):

- organizacijo procesa strateškega upravljanja in poslovanja,
- postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega managementa v podjetju,
- organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem,
- testiranje smiselnosti strateških ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

V literaturi je mogoče najti številne poskuse opredelitve procesa strateškega upravljanja in poslovanja. Med njimi še ni popolnega soglasja in enotnosti, lahko pa iz njih izluščimo glavno vsebino te znanstvene discipline. Načini prikazovanja modelov in sestavine so pri posameznih avtorjih različni. Modeli se razlikujejo v načinu poudarjanja posameznih faz planiranja in sistematiziranja, a logike modelov se med seboj ne razlikujejo.

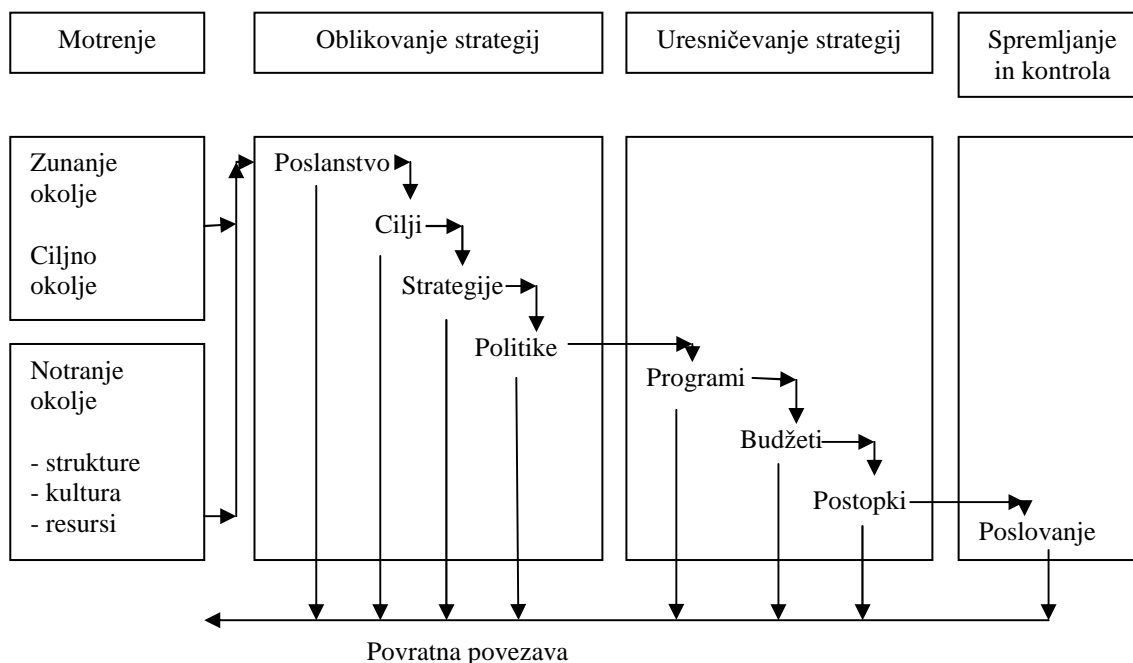
2.2.1 Model Hungerja in Wheelena

Proces strateškega planiranja po Hungerju in Wheelenu (Hunger, Wheelen, 1996, str. 7), ki je predstavljen na sliki 1, vključuje:

- fazo opazovanja zunanjega in notranjega okolja,
- fazo oblikovanja strategij,
- fazo uresničevanja strategij in

- fazo spremljanja in kontrole strategij.

Slika 1: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Hungerju in Wheelenu



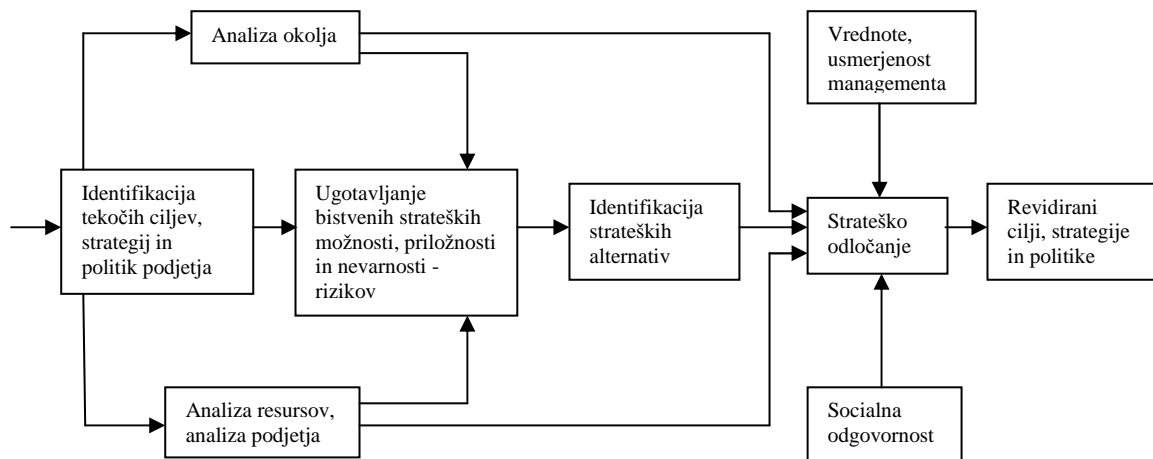
Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 10

Poslovodstvo podjetja pri tem modelu motri zunanje okolje podjetja - s tem želi ugotoviti možnosti in nevarnosti - in notranje okolje podjetja, da bi lahko identificiralo prednosti in slabosti podjetja. Glede na dobljene rezultate poslovodstvo oblikuje poslanstvo podjetja, ki vodi k oblikovanju ciljev, strategij in politik. Uresničevanje sprejetih strategij in politik se odvija skozi programe, predračune in postopke. Model je mišljen kot kontinuiran proces, ki opisuje, kako naj bi se strateško upravljanje in poslovanje praviloma odvijalo, in ne, kako se dejansko odvijata (Hunger, Wheelen, 1996, str. 7).

2.2.2 Andrewsov teoretični model

Andrews je svoj model razvil na podlagi modelov drugih avtorjev in izkušenj iz prakse. Model ima značilnosti splošnega modela reševanja problemov (Welge, 1985, str. 528). Na sliki 2 je predstavljen zelo poenostavljen model Andrews.

Slika 2: Andrewsov model procesa oblikovanja strategij



Vir: Welge, 1985, str. 29

2.2.3 Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku

Pučko (1991, str. 118) je v proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju vključil sledeče faze:

- izdelovanje predpostavk planiranja,
- samo planiranje v ožjem pomenu besede in
- uresničevanja ter kontrole uresničevanja planov.

Njegov model je prikazan na sliki 3.

Izhodišče za strateško planiranje je izdelava **planskih predpostavk**, ki zajemajo ocene ključnih razvojov v okolju v prihodnosti, pregled ugotovitev že v preteklosti opravljenih analiz poslovanja ter izdelav vizije in poslanstva podjetja.

Ko smo dobro opredelili in izdelali prvo fazo, sledi **proces strateškega planiranja** v ožjem pomenu besede. To fazo lahko razdelimo vsaj na štiri podfaze:

- celovito ocenjevanje podjetja (prednosti in slabosti podjetja v sedanjosti in prihodnosti ter poslovne možnosti in nevarnosti, ki čakajo podjetje v prihodnosti),
- oblikovanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli,
- razvijanje strategij (celovitih, poslovnih in funkcijskih),
- ocenjevanje razvitih strategij in izbiro najboljših.

Rezultat vsega je izdelan strateški plan.

Slika 3: Shematičen model procesa upravljanja in poslovanja v podjetju po Pučku

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
<p>Ocenjevanje okolja</p> <p>Analiza poslovanja</p> <p>Vizija in poslanstvo</p>	<p>Celovito ocenjevanje podjetja:</p> <p>prednosti in slabosti</p> <p>priložnosti in nevarnosti</p>	<p>Postavljanje planskih ciljev</p> <p>in</p> <p>ugotavljanje planske vrzeli</p>	<p>Razvijanje strategij:</p> <p>celovitih poslovnih funkcijskih</p>	<p>Ocenjevanje strategij</p> <p>in izbira</p>	<p>Taktično planiranje</p> <p>programiranje</p> <p>predračunavanje</p> <p>kadrovanje</p> <p>usmerjanje</p> <p>kontrola</p>

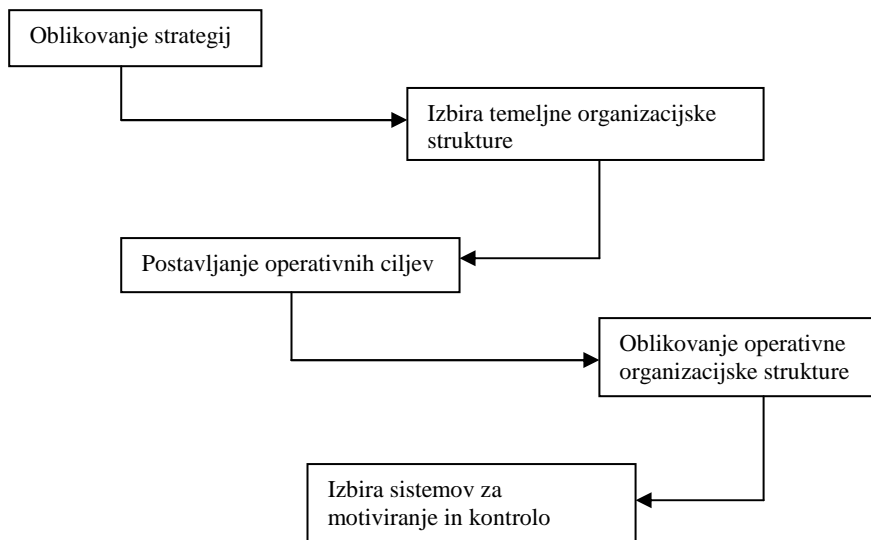
Vir: Pučko, 2003, str. 115

Na koncu sledi faza **uresničevanja in kontrole uresničevanja planov**. Postavljene strategije je treba oceniti in analizirati in na podlagi te analize izbrati najboljše med njimi. Ko podjetje izdelava strategije, mora poskrbeti, da se začnejo uresničevati. Uresničevanje pa ne more potekati brez kontrole nad uresničevanjem strateških ciljev.

Pri tem morajo nujno obstajati kriteriji za presojanje pravilnosti, ki morajo biti oblikovani pri načrtovanju ciljev. Brez nadzora, kako dosegamo cilje, ki smo si jih zastavili, bi bilo načrtovanje in pripravljane izvajanja dosti manj učinkovito. Z ocenjevanjem doseženega je nato mogoče odkriti pomembna odstopanja od načrtovanega v določenem obdobju, ugotoviti vzroke in pomagati pri izboljšanju rezultatov (Možina, 1990, str. 17).

Danes je bolj kot kdajkoli jasno, da podjetje lahko kljub dobri strategiji doživi neuspeh, če jo slabo uresničuje. Po drugi strani lahko odlično uresničevanje ne povsem ustrezne strategije vodi do sorazmernega uspeha. Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij so prikazane na sliki 4. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljanih akcij. Sistem kontrole ne sme biti preveč zapleten in ne sme zahtevati prevelikega dela. Usmeriti ga je potrebno na to, da daje bistvene informacije hitro in da omogoča hitre popravljalne akcije (Pučko, 2003, str. 319-321).

Slika 4: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij



Vir: Pučko, 2003, str. 323

2.3 IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK

Izhodišče strateškega planiranja v podjetju so planske predpostavke. Faza izdelave planskih predpostavk vsebuje (Pučko, 2003, str. 115):

- izdelavo predvidevanja relevantnih razvojev v širšem in ožjem (ciljnem) okolju podjetja,
- ugotovitve vseh preteklih izdelanih kratkoročnih analiz poslovanja podjetja, ki so temelj vsakega planiranja in razsvetlujejo preteklo poslovanje podjetja v vseh razsežnostih, tako glede razpoložljivih poslovnih prvin in historičnih trendov kot glede na psihosocialne spremenljivke zaposlenih ter
- opredeljeno vizijo in poslanstvo podjetja.

2.3.1 Ocenjevanje okolja

Podjetje deluje v okolju, vpliva nanj, prav tako pa tudi okolje vpliva na podjetje. Ne posluje samo zase, izolirano, temveč deluje v določenem okolju (Rozman, 1993, str. 109). Z okoljem podjetja razumemo vse dejavnike, ki vplivajo na podjetje, prav tako pa tudi podjetje vpliva na okolje. Pogosto ga je težko ločiti od podjetja, še težje pa izmeriti njune medsebojne vplive. Analiza in predvidevanje okolja je za podjetje ključnega pomena. Po eni strani se podjetje s svojimi odločitvami poskuša prilagoditi okolju, po drugi strani pa tudi vpliva na okolje in skuša s tem ustvariti ugodnosti zase in preprečiti negativne vplive.

Okolje s svojimi tendencami vpliva na poslovanje podjetja. Vsaka neusklajenost med strukturo okolja in sestavinami podjetja običajno vodi do zmanjšanja zunanje in notranje učinkovitosti, kar povzroča konfliktna stanja, grožnje in sankcije okolja. Zato je pomembno, da podjetje pravočasno spozna pojave neskladnosti z okoljem v smeri spreminjanja njunih medsebojnih odnosov in ustrezno ukrepa (Treven, 1992, str. 348).

Na podjetje je mogoče gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Glede na značilnosti ga je možno razdeliti na manjša okolja ali podokolja. Tako lahko okolje podjetja razdelimo na pet manjših celot (Pučko, 2003, str. 8-9):

1. *Naravno podokolje*; ocenjujemo z vidika ekoloških omejitev, lokacijskih možnosti, starostne strukture prebivalstva, oskrbe z električno energijo itn.
2. *Gospodarsko podokolje*; ocenjujemo z rastjo BDP, rastjo kritičnih panog, dinamike osebne porabe, inflacije, vrednostjo denarja itn.
3. *Tehnično-tehnološko podokolje*; ocenjujemo s pričakovanimi novostmi, kritičnimi tehnološkimi prodori, časovnimi mejniki itn.
4. *Kulturno podokolje*; ocenjujemo ključne vrednote, glavne spremembe v navadah, raven znanja, prevladujoče vzorce obnašanja itn.
5. *Politično-pravno podokolje*; ocenjujemo nove politike, zakonodajo, razsodbe sodišč, odločitve raznih komisij itn.

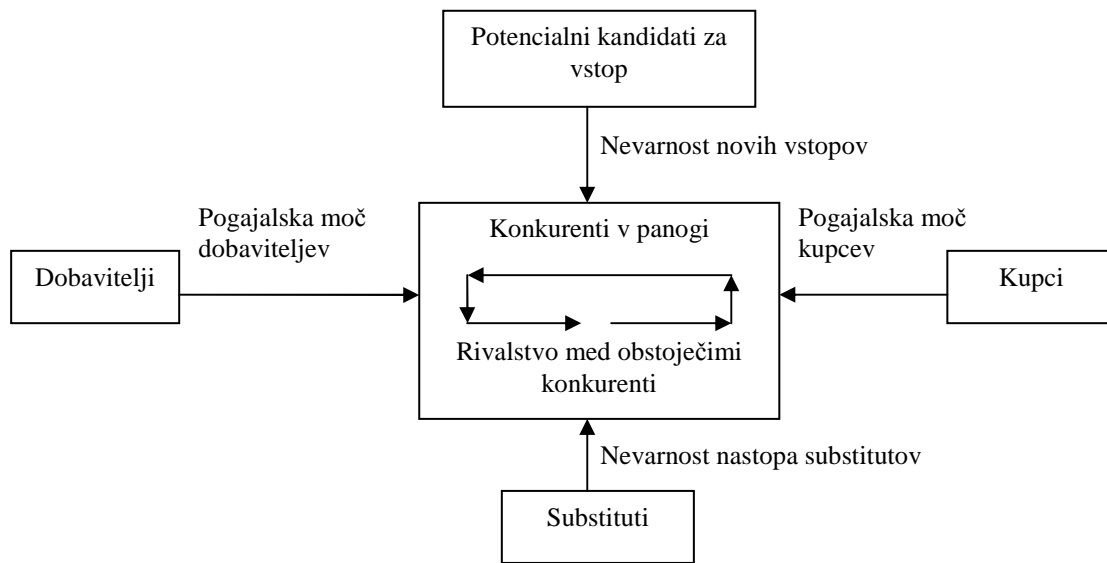
Pri ocenjevanju okolja je treba opredeliti ključne razvoje v najširšem okolju podjetja v prihodnosti. Nato je smiselno oceniti še ožje oziroma ciljno okolje podjetja. Ocenjevanje ciljnega okolja mora vsebovati vsaj *ocenjevanje privlačnosti panoge*, v kateri je podjetje, in *analizo trga podjetja*.

Stopnjo privlačnosti panoge v ciljnem okolju lahko opredelimo na osnovi njenih določljivk. Te določljivke vplivajo na cene, stroške investiranja, s tem pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Dejavniki, prikazani na sliki 5, ki določajo pravila konkuriranja in odločilno vplivajo na odločitve strateškega managementa, so naslednji:

- intenzivnost rivalstva med obstoječimi konkurenti,
- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo,
- nevarnost substitucije proizvodov ali storitev,
- pogajalska moč kupcev in
- pogajalska moč dobaviteljev.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti nastane takrat, ko na istem trgu nastopajo podjetja s podobnimi ali enakimi proizvodi. Večinoma jih je moč razdeliti v tri skupine, in sicer nekaj zelo pomembnih, več manj pomembnih ter preostali, ki so za podjetje manj pomembni. Zelo pomembni konkurenti za podjetje so tista podjetja, ki imajo že daljši čas podobno strategijo, podobne lastnosti ter razpolagajo s podobnimi sredstvi in znanjem (Kavčič, Deškovič, 1990, str. 23).

Slika 5: Model določljivk privlačnosti panoge



Vir: Pučko, 2003, str. 122

Bowman (1994, str. 37-39) ugotavlja, da je rivalstvo med konkurenti lahko intenzivno in agresivno, lahko pa ga usmerjajo tudi nenapisana pravila: dogovor, ki panogi pomaga, da se izogne škodljivim vplivom na dobiček, ki jih lahko imajo pretirano zniževanje cen, oglaševanje in promocijski stroški. Konkurenca se lahko omeji na eno dimenzijo (na primer ceno) ali več (na primer storitev, kakovost izdelkov, maloprodaja, oglaševanje, inovacije, kredit). Rivalstvo je intenzivno tam, kjer opazujemo nekatere od naslednjih značilnosti:

- ko naraste število konkurentov in ko ti postajajo vse bolj enaki v smislu velikosti in kapacitet;
- ko povpraševanje po izdelku počasi narašča;
- ko konkurence premamijo razmere v panogi in začnejo zniževati cene;
- ko so si konkurenčni izdelki in storitve tako podobni, da je za kupce prehajanje iz ene znamke na drugo povezano z minimalnimi stroški;
- ko stane umik iz panoge več kot nadaljnje vztrajanje in konkuriranje;
- rivalstvo postane bolj živahno in nepredvidljivo, bolj ko se konkurenti razlikujejo po svojih strategijah, sredstvih in matičnih državah;
- ko močna podjetja zunaj panoge prevzamejo šibka podjetja znotraj panoge in jih agresivno podpirajo, da bi iz njih naredila glavne tržne konkurence.

Nevarnosti novih vstopov, ki nastanejo pri potencialnem kandidatu za vstop v panogo. Grožnja novih podjetij na trgu postavlja zgornjo mejo dobičkonosnosti panoge. Najpogostejše ovire za vstop so (Bowman, 1994, str. 39):

- Ekonomija obsega. Stroškovne prednosti, ki jih prinašajo velikopotezne operacije.
- Stroškovne prednosti, ki jih prinašajo izkušnje. Gre predvsem za izkušnje, ki jih podjetje pridobi pri kontinuirani proizvodnji enega izdelka ali storitve.
- Prednost blagovne znamke pred drugimi in zvestoba kupcev.
- Potrebe po kapitalu. Že sami stroški vstopa v panogo so večkrat zaviralni.
- Dostop do distribucijskih kanalov.
- Vladni ukrepi in politika: zakonodaja, carinske in necarinske ovire, patenti, itn.

Nevarnost substitutov razumemo kot nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja panoga. Konkurenčnost substitutov je pogojena s tem, kako lahko kupci preidejo z dosedanjega izdelka na nadomestnega. Ključno vprašanje so ponavadi stroški, povezani s prehodom z enega na drug izdelek (substitut).

Pogajalska moč kupcev se največkrat pokaže v sledečih situacijah:

- 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 takšni 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.

Pogajalska moč dobaviteljev se kaže predvsem pri dobaviteljih bistvenih surovin, materialov in sestavnih delov. Dobavitelji so močni:

- če je njihov izdelek pomemben za kupca;
- če dobaviteljevo panogo nadzoruje nekaj velikih proizvajalcev, ki želijo relativno varen tržni položaj in ki jih ne blokirajo intenzivne konkurenčne tržne razmere;
- če so dobaviteljevi izdelki edinstveni do te mere, da bi kupec le stežka našel novega dobavitelja ali pa bi bilo to zelo drago.

Pri ocenjevanju ciljnega okolja ne smemo zanemariti analize prodajnega trga podjetja. Analiza prodajnega trga je usmerjena v sedanost kot tudi v prihodnost, kar pomeni, da je potrebno ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Opredeliti je treba glavne tržne segmente, njihovo velikost in potrebe. Pomembno je ugotavljanje slabo zadovoljenih potreb, ki pomenijo priložnost za razvoj podjetja na določenem trgu. Preden podjetje stopi na trg, mora natančno preučiti vse možnosti in tržne priložnosti, ki se porajajo na njem.

Kotler (1996, str. 11) je opredelil trg kot vse potencialne kupce, ki jim je skupna določena potreba ali želja in so pripravljeni izpeljati menjavo, da bi zadovoljili to potrebo oziroma željo.

Razlikujemo sledeče trge (Kotler, 1996, str. 246):

- *potencialni trg*; sestavljajo ga porabniki, ki jih družijo zadostno zanimanje za določeno ponudbo na trgu;
- *razpoložljivi trg*; sestavljajo ga porabniki, ki se zanimajo za nek izdelek, imajo dohodek in tudi dostop do določene ponudbe na trgu;
- *ciljni trg*; opredeljujemo ga kot del omejenega razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti;
- *dejanski trg*; sestavljajo ga kupci, ki so izdelek že kupili.

2.3.2 Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja

Poslovanje pomeni opravljanje določene dejavnosti. Gre za poslovni proces podjetja, ki poteka skozi poslovne funkcije podjetja.

Analizo poslovanja naredimo zato, da izboljšamo uspešnost dosedanjega poslovanja. Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. S tem lahko veliko pove o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo dosega (Pučko, 2003, str. 125).

Rozman (1993, str. 93-94) opredeli proces analize poslovanja kot opazovanje poslovanja in ugotovitve problemov. Pri opazovanju gre za zbiranje podatkov in informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo z »normalnim«¹ poslovanjem, ugotavljanje razlik med obema in iskanje vzrokov za odstopanje. Opredelitev problema pa iz teoretično možnih vzrokov problemov izlušči tiste, ki so problem povzročili. Cilj analize poslovanja je torej spoznavanje poslovanja in ugotavljanje problemov in težav pa tudi prednosti v poslovanju z namenom izboljšanja odločanja in uspešnosti poslovanja z vidika uporabnika analize.

Pri analizi poslovanja je mogoče sedaj uporabljati sodobna orodja. Glavni vir podatkov je še vedno računovodstvo, vendar je možno uporabljati tudi raznovrstne kvantitativne prijeme, matematiko, statistiko in računalnike, ki omogočajo tudi simuliranje kot neke vrste laboratorijsko preizkušnje odločitev v razmerah negotovosti (Škerbic, Rebernik, 1990, str. 210).

¹ Normalno poslovanje je lahko standardno ali planirano. V analizi poslovanja je pogosta primerjava s planiranim (Rozman, 1993, str. 96).

2.3.3 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija je slika podjetja, ki jo želimo uresničiti v prihodnosti. Definirana je na kratko in jasno ter predstavlja najširši, najsplošnejši in najobsežnejši cilj. Pomembno je, da ima sporočilno moč. Podjetja z vizijo imajo v današnjem konkurenčnem okolju bistveno prednost; vizija je posledica potrebe po nadziranju prihodnosti, potrebe po ustvarjalnih strategijah, potrebe po okrepanju podjetja ali potrebe po spremembi organizacijske kulture podjetja.

Pučko opredeli vizijo kot neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželeno prihodnosti, ki jo je kratko malo mogoče sporočiti zaposlenim v podjetju in drugim v okolju podjetja (Pučko, 2003, str. 125).

O viziji, ki temelji na kombinaciji analize in določene stopnje intuitivnosti, ne govorimo le v povezavi s podjetjem, ampak se lahko nanaša tudi na posameznika, državo, panogo. Mayer (1994, str 17-19) poudarja, da namen vizije ni vzpostaviti eno in edino pravo pot za vse, kot je veljalo v preteklosti, temveč nenehno krepiti prizadevanje posameznikov in skupin v smeri razvoja kompleksnejših, a še vedno obvladljivih enot. Hkrati pa navaja naslednje razloge vizije:

- je končni cilj, h kateremu teži podjetje, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih;
- je projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, če je izzvana, jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami, usmerjena v potrebe zaposlenih in strank; povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih s podjetjem, posebno, če so njeni sooblikovalci in uresničevalci;
- je način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih, ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja.

Poslovanje podjetja je sicer možno tudi z nepopolnimi in premalo izdelanimi dolgoročnimi vizijami, vendar v takih primerih nastanejo večja tveganja. Potrebna in možna časovnost in popolnost vizije seveda ne more biti enaka za vsa podjetja, saj je relativna in se mora prilagajati konkretnim razmeram. Pri planiranju podjetja izhajamo iz vizije, ki jo iščemo, oblikujemo in razvijamo. Če še nimamo razvite zadostne planske metodologije, vidimo vizijo kot izhodišče planiranju razvoja in vzpostavitve podjetja (Belak, 1998, str. 108-109).

Poslanstvo je v primerjavi z vizijo konkretnjše in nam pove, kakšne namene želi podjetje v prihodnosti zasledovati. Poslanstvo podjetja opredeljuje (Bowmann, 1994, str. 6):

- kulturo organizacije,

- definira področja delovanja podjetja v smislu izdelkov, trgov, uporabljene tehnologije,
- opredeljuje odnos do udeležencev v poslovanju: lastnikov, zaposlenih, kupcev in drugih in
- zavzema stališče glede rasti in financiranja, investiranja.

Poslanstvo podjetja mora biti na eni strani zadosti uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja, pa vendar tudi dovolj široko, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja. Njegova značilnost je, da ločuje podjetje od drugih. Pomembno je tudi, da je opredeljeno dovolj jasno in da je razumljivo vsem v podjetju (Pučko, 2003, str. 127).

Belak (1998, str. 109) pravi, da se poslanstvo podjetja izraža v zaupani nalogi in vlogi podjetja v odnosu do njegovega okolja. S poslanstvom opredeljuje podjetje svoje temeljno in najsplošnejše razmerje do okolja, opredeljuje svojo vlogo v tem okolju, opredeljuje pa tudi osnovne značilnosti svojega ravnanja v tem okolju.

Kotler (1996, str. 68) poudarja, da mora poslanstvo podjetja nakazati smer delovanja za nadaljnjih deset do dvajset let, saj se poslanstvo ne spreminja vsakih nekaj let in ne sledi vsaki spremembi v gospodarstvu. Po drugi strani pa mora podjetje ponovno opredeliti svoje poslanstvo, kadar poslanstvo izgubi zaupanje in ne opredeljuje več najbolj smotrnega delovanja podjetja.

2.4 NAČINI CELOVITEGA OCENJEVANJA PODJETJA

Odločitve strateškega managementa izhajajo iz poznavanja okolja in podjetja samega. Tudi iskanje strateških možnosti in možnih strategij podjetja temelji zato na raziskovanju. Teorija in praksa sodobnega managementa je razvila za izvedbo potrebnih raziskovalno-prognostičnih postopkov številne metode.

Pri *celovitem ocenjevanju podjetja* so se razvila različna orodja, ki opredeljujejo problem v najtežji fazi odločanja. Bistvo celovitega ocenjevanja podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov o podjetju in njegovem okolju, ki lahko povedo nekaj o morebitni prihodnosti. Ocena razvojnih problemov daje temelje za sam proces strateškega planskega odločanja na ravni podjetja kot celote ali pa na ravni posameznih strateških poslovnih enot podjetja. Pri proučevanju podjetja zato lahko uporabljamo različne metodološke prijeme analize poslovanja ter materialnih, človeških in drugih virov podjetja, njihove razporeditve po funkcijah in dejavnostih podjetja.

Za celovito ocenjevanje podjetja lahko uporabimo naslednje tri prijeme:

- SWOT analiza,
- portfeljsko analizo in

- Porterjevo analizo na osnovi verige vrednosti.

Ena izmed metod, ki jo v praksi največkrat uporabljamo, je celovita ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja ali SWOT analiza.

2.4.1 SWOT analiza

Določitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti je v literaturi bolj znana kot SWOT analiza. Gre za angleško kratico, ki pomeni sledeče parametre:

- prednosti oz. moči (angl. **Strengths**),
- slabosti (angl. **Weaknesses**),
- priložnosti (angl. **Opportunities**),
- nevarnosti (angl. **Threats**).

Prednosti in slabosti ugotovimo na podlagi analize poslovanja podjetja, priložnosti in nevarnosti pa na podlagi analize in predvidevanja okolja.

Prednosti in slabosti so razpoložljivi viri ali aktivnosti, ki jih podjetje lahko izvaja izredno dobro ali pa zelo slabo. Izvirajo iz managementa, trženja, računovodstva, proizvodnje, razvoja, financ in informacijskega sistema. Prednosti lahko opredelimo kot boljše vire sposobnosti, znanja, izkušnje, torej nekaj, kar daje podjetju boljši konkurenčni položaj. Slabosti pa se kažejo kot omejitve in pomanjkanja na področju virov, znanja, sposobnostih in na ostalih področjih, kjer bi lahko ogrožale uspešen razvoj podjetja. Oporne točke, ki jih je mogoče uporabljati pri iskanju prednosti in slabosti, so prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: *Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja*

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • posebne prednosti • ustrezni finančni resursi • primerne konkurenčne veščine • dobro mnenje kupcev • vodilni položaj na tržišču • ustrezne funkcijske strategije • osamitev pred močnimi pritiski konkurence • lastništvo tehnologije • stroškovne prednosti • sposobnost inoviranja proizvodov • dober management • druge prednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • ni jasne strateške usmeritve • zastareli pripomočki • pomanjkanje ključnih veščin • neprimeren način izvajanja strategije • dovzetnost za pritiske konkurence • zaostajanje pri R&R • slab imidž na tržišču • preozka usmerjenost proizvodne linije • pomanjkanje finančnih resursov • druge slabosti

Vir: Prilagojeno po Treven, 1992a, str. 645

Priložnosti in nevarnosti se nanašajo na ekonomske, socialne, kulturne, demografske, politične, tehnološke in ostale trende ter dogodke, ki lahko pomembno škodujejo ali koristijo organizaciji v prihodnosti. Priložnosti podjetja so kombinacija okoliščin, časa in prostora, ki bi lahko usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja dali dobre rezultate in bi bili podjetju v korist. Nasprotno pa nevarnosti predstavljajo dogodke, za katere obstaja velika verjetnost, da bodo ob nastanku negativno vplivali na poslovanje podjetja. Glede na to, da na priložnosti in nevarnosti podjetje nima vpliva, jih opredeljujemo kot od zunaj pogojene. Oporne točke za iskanje priložnosti in nevarnosti so prikazane v tabeli 2.

Tabela 2: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • pojav novih tržišč ali segmentov • dodajanje proizvodnih linij • diverzifikacija v sorodne proizvode • vertikalna integracija • sposobnost premika v boljše strateško skupino • ugoden položaj med tekmeci • hitrejša rast • druge priložnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • vstop novih konkurentov • naraščanje prodaje substitutov • počasnejša tržna rast • neugodna politika države • rast pritiska konkurence • rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev • dovzetnost za recesijo in poslovni cikel • spreminjanje potreb in želja kupcev • druge nevarnosti

Vir: Treven, 1992a, str. 647

Analiza podjetja se lahko začne z vprašanjem: Kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti prodaje itn.) so (Pučko, 2003, str. 129):

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Odgovori na zgoraj zastavljena vprašanja nas silijo, da iščemo posebno uspešne ali neuspešne podstrukture in procese v podjetju. Želimo pa dobiti tudi odgovore na naslednje vprašanje:

- katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska, tehnološka itn.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itn.) so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

Ocenjevanje podstruktur podjetja je mogoče izvesti na različne načine. V praksi se največ uporabljajo subjektivno in točkovno ocenjevanje ter delfi metoda. Subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja temelji na presoji poslovodnikov in ocenjuje prispevek posamezne komponente k poslovni uspešnosti podjetja. Oceno, ki temelji na letnih analizah preteklega poslovanja, poda poslovodstvo. Točkovno ocenjevanje nas pripelje do enakih rezultatov kot

subjektivno, le da poskušamo sestavine posamezne podstrukture določiti preko točkovanja in ocenjenih tehtanih točk, ki jih prav tako določi poslovodstvo podjetja. Delfi metoda pa temelji na anketiranju poslovodstva oziroma tima. Anketa se izvede v več zaporednih krogih.

Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti ocenjujemo z namenom (Pučko, 2003, str. 139):

- ugotoviti na osnovi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti podjetja ter nevarnosti zanj, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno;
- ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, s katerim se je treba na planski način spoprijeti ter
- ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je uporabna le, če prenesemo njena spoznanja v strategije, te pa moramo razvijati tako, da izkoristimo sedanje prednosti podjetja in jih povežemo s prihodnjimi priložnostmi, ki se kažejo v okolju podjetja. Ravno tako moramo s strategijami popravljati slabosti podjetja in se skušati izogniti prihodnjim nevarnostim, ki se kažejo v okolju. Primer možne povezave analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, ki se kaže v štirih možnih skupinah strateških rešitev, je prikazan na sliki 6.

Slika 6: Različne vrste strategij na podlagi SWOT matrike

NOTRANJI DEJAVNIKI	Prednosti (S) Seznam 5-10 <i>notranjih</i> prednosti	Slabosti (W) Seznam 5-10 <i>notranjih</i> slabosti
ZUNANJI DEJAVNIKI		
Priložnosti (O) Seznam 5-10 <i>zunanjih</i> priložnosti	SO Strategije Izdelava strategij, ki uporabijo prednosti za izkoriščanje priložnosti	WO Strategije Izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti in premagujejo slabosti
Nevarnosti (T) Seznam 5-10 <i>zunanjih</i> nevarnosti	ST Strategije Izdelava strategij, ki uporabljajo prednosti za izogibanje nevarnostim	WT Strategije Izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 173

2.4.2 Portfeljska analiza

Zaradi nestabilnega okolja poslovanja in sprememb, ki se dogajajo znotraj podjetja, je pomembno, da podjetja stalno spremljajo položaje različnih strateških poslovnih področij oziroma strateških poslovnih enot znotraj konteksta celotne gospodarske organizacije. Na tej osnovi nato ocenjujejo lastno izpostavljenost poslovnim tveganjem in stopnjo izkoriščenosti poslovnih priložnosti (Biloslavo, 1999, str. 167).

Portfeljsko planiranje je nastalo v 60. letih prejšnjega stoletja. Pojav te vrste planiranja je povezan z ustanovitvijo velikih, diverzificiranih podjetij, ki so v iskanju obvladovanja velikosti podjetja iskala čim bolj ustrezne načine odločanja. Portfeljska analiza² je po svoji naravi dosti ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja ter njegovih poslovnih možnosti in nevarnosti. Njena prednost je v tem, da v analizi usmerja našo pozornost na vprašanja optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja. Na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski (ne)uspešnosti. Analiza nas usmerja na ugotavljanje razvojnega ravnotežja podjetja, ki izhaja iz treh poslovnih konceptov:

- strateškega poslovnega področja,
- strateške poslovne enote in
- krivulje izkušenj.

Pojem *strateškega poslovnega področja* (kratica SPP) pomeni skupino proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima značilnosti sorazmerno neodvisne poslovne dejavnosti z jasno opredeljenim sklopom konkurentov in lastnostjo, da omogoča ugotavljati svoj poslovni uspeh. Strateško poslovno področje ni organizacijski pojem in ga v podjetju tvorijo tisti proizvodi, ki so si po naravi podobni, potrebujejo enaka sredstva za proizvodnjo in prodajne poti in so pod vplivom podobnih ekonomskih in konkurenčnih pogojev. Proizvode moramo oblikovati v takšne enote, kadar so:

- njihove cene medsebojno odvisne,
- njihovi konkurenti podobni,
- imajo podobne skupine odjemalcev in
- možnosti črpanja izkušenj raziskovalno-razvojnega dela, nabave, proizvodnje in trženja podobne.

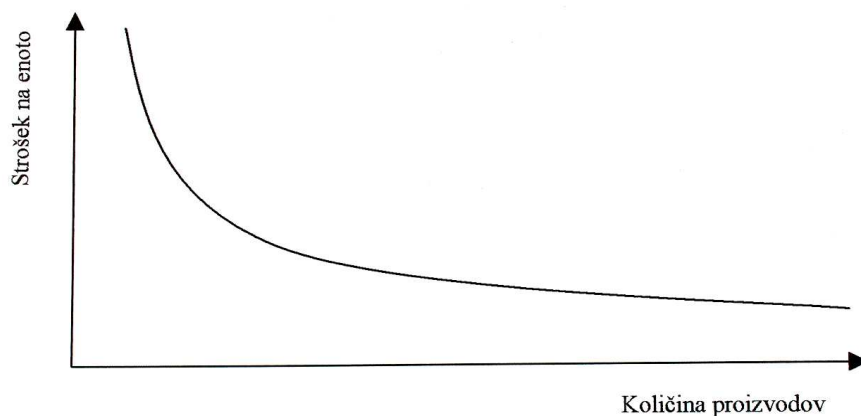
Pri *strateško poslovnih enotah* (s kratico SPE) pa gre za izoblikovano enoto podjetja, ki je sorazmerno samostojna. SPE je organizacijski pojem in pomeni investicijski center v okviru

² Portfolio metoda oz. analiza ima več izvornih pomenov; portfelj je listnica in mapa za spise z več predali; na banki hranišče za vrednostne papirje; pomeni tudi sestavo finančnih naložb. V vseh primerih predstavlja portfelj pahljačo in predalčno razvrstitev nečesa (Belak, 1998, str. 172).

podjetja s svojim poslovdstvom in drugačnimi nabavnimi, R&R, proizvodnimi in prodajnimi zahtevami in pogoji, kot jih imajo druge enote.

Portfeljska analiza sloni na predpostavki, da velja za podjetje *krivulja izkušenj*. Krivulja izkušenj pokaže, koliko organizacija pri povečevanju kumulativnega obsega proizvodnje uspešno kumulira izkušnje in zato znižuje stroške na enoto proizvoda. Navadno je izražena tako, da pove, za koliko odstotkov se bodo znižali stroški, ko se bo proizvodnja podvojila (glej sliko 7). Ti odstotki naj bi bili stalni in se po mnenju nekaterih raziskovalcev gibljejo med 20 in 30 odstotkov (Pučko, 2003, str. 144). To ponazarja zakonitost, da gospodarska organizacija s proizvajanjem oziroma s poslovanjem nabira izkušnje in da ji zaradi tega uspeva zniževati relativne stroške proizvodnje in prodaje. Posledica tega je, da kopičijo večje organizacije izkušnje hitreje kot njihovi konkurenti, s čimer pridobivajo znatne stroškovne prednosti. Zakonitost krivulje izkušenj lahko pomeni pomembno konkurenčno prednost, še posebno, če je strategija grajena na nizkih stroških. Ker krivulja vključuje podatke za daljše časovno obdobje, nam pokaže, ali organizacija dosega možne učinke iz kumulacije proizvodnje ali ne.

Slika 7: Prikaz krivulje izkušenj



Vir: Rozman, Rusjan, 1995, str. 218

Kavčič in Deškovič (1990, str. 31-32) med dejavnike, ki povzročajo znižanje stroškov na enoto proizvoda pri povečanju proizvodnje količine proizvodov, uvrščata zlasti:

- učenje ali izurjenost: pri ponavljanju istih opravil jih v proizvodnji, prodaji opravimo hitreje;
- tehnološke izboljšave v proizvodnji: gre za dodatne zmogljivosti, boljšo izkoriščenost zmogljivosti, tehnološke poenostavitve, novo opremo, avtomatizacijo;
- redesign proizvoda: izkušnje omogočajo poenostavitev proizvodov, zmanjšanje količine sestavnih delov, uporabo cenejših materialov;
- zmanjšanje fiksnih stroškov, ki se porazdelijo na večjo količino proizvodov;

- vrednostna analiza: celoten proizvod kaže razstaviti na posamezne komponente in ugotoviti njihovo koristnost. Na tej podlagi je pogosto mogoče precej poceniti proizvod, ki pa ohrani isto vrednost za porabnika.

Uporabnost krivulje izkušenj je uspešna predvsem tam, kjer je rast povpraševanja visoka, kjer je nova, dodana vrednost pri proizvodnji velika, kjer gre za kontinuirano proizvodnjo in kapitalno intenzivno dejavnost. Ni pa uporabna, če izkušnje nimajo vpliva na stroške.

Najenostavnejša portfeljska analiza uporablja štiricelično matriko rasti panoge in deleža podjetja na trgu. Gre za tehniko, ki jo je razvilo podjetje Boston Consulting Group, znana pa je tudi kot BCG matrika. Matrika temelji na tem, da za vsako SPE izračunamo velikost prodaje, tržni delež in rast trga. Te podatke vnesemo v 2X2 matriko, ki je prikazana s sliko 8. Horizontalna os nam predstavlja delež na trgu (primerjava z največjim konkurentom) izražen s koeficientom, vertikalna pa rast trga, izraženo v odstotkih. Enote opazovanja vnašamo v obliki krogcev v matriko, kjer velikost krogca pomeni relativno velikost prodaje enote v skupni prodaji podjetja (Kavčič, Deškovič, 1990, str. 34).

Na podlagi merjenja rasti trga in tržnega deleža smo dobili štiri polja portfeljske matrike (glej sliko 8), katere so avtorji poimenovali »Krave«, »Psi«, »Vprašaji« in »Zvezde«. Pri tem so:

- **Krave** – izdelki, v zreli fazi na krivulji življenjskega cikla. Njihov tržni delež je nadpovprečen, rast trga pa počasna. Ti izdelki zahtevajo malo vlaganja in dajejo velik dobiček. Od njih podjetje pridobiva sredstva za vlaganje v širitev obsega poslovanja perspektivnih poslovnih enot.
- **Vprašaji** – so izdelki, pri katerih je delež na trgu majhen vendar trg hitro raste. Ti zahtevajo veliko investicij za povečanje tržnega deleža, njihova usoda pa je negotova in vlaganje vanje pomeni kar veliko tveganje. Lahko vodijo v veliko uspešnost, ali pa v zgrešene investicije.
- **Zvezde** – njihov tržni delež je visok, hitro pa raste tudi trg. Ti izdelki trenutno zahtevajo precejšnje investicije (za zadržanje ali povečanje deleža na trgu), vendar se bodo v prihodnosti skoraj gotovo spremenili v »molzne krave«. Za podjetje je kritično, če nima nobene zvezde.
- **Psi** – to so proizvodi, pri katerih je tržni delež majhen, trg pa tudi raste podpovprečno. Kaže se jih čim prej znebiti, saj ni možnosti za njihovo spremembo v krave.

Ta analiza vsebuje kar vrsto pomanjkljivosti. Uporabna je predvsem za ugotavljanje, ali ima podjetje svoj portfelj v ravnotežju ali ne in za določanje smeri investiranja oziroma opuščanja kakšne proizvodnje. Glavne njene pomanjkljivosti je moč strniti v sledeča dognanja:

- Uporabna je, kjer sta delež na trgu in rast trga pomembna dejavnika uspešnosti. Torej je uporabna tam, kjer je uporabna tudi krivulja izkušenj.

- Temelji na domnevi, da so hitreje rastoči trg bolj privlačni kot počasneje rastoči ali stagnirajoči.
- BCG tehnika je občutljiva na merjenja. Delež na trgu je mogoče dobiti za pretekli čas, ti pa niso nujno realni za prihodnost. Tudi opredelitev trga za posamezen proizvod je pogosto težavna.

Seveda pa s tem nismo omenili vseh njenih slabosti.

Slika 8: Portfeljska matrika »rast – tržni delež«

R A S T T R G A	visoka	ZVEZDE (vlagaj)	VPRAŠAJI (vlagaj ali opusti)
	nizka	KRAVE (ni potrebno vlagati)	PSI (opusti)
		visok	nizek

Relativni tržni položaj (tržni delež)

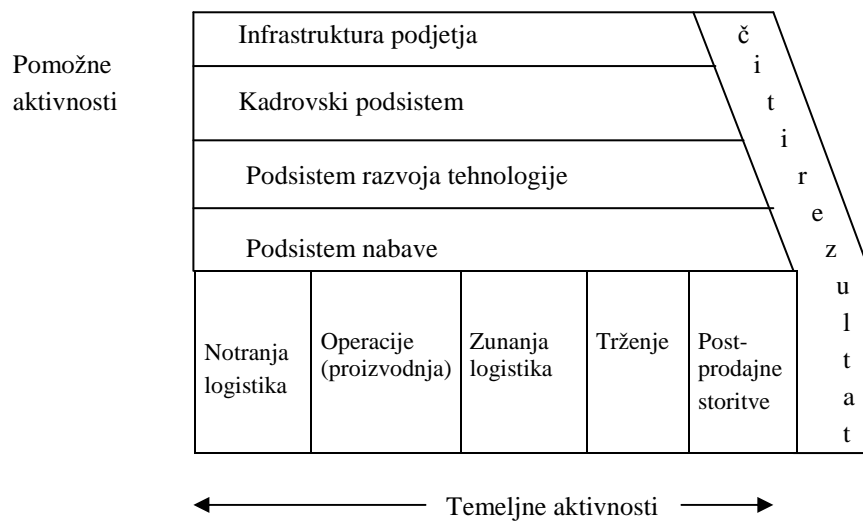
Vir: Pučko, 2003, str. 146

2.4.3 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

Porter je v začetku osemdesetih let razvil svoj prijem za celovito ocenjevanje podjetja. Izhajal je iz predpostavke, da je konkurenčnost podjetja treba meriti prek vrednosti, ki jo podjetje ustvari za kupca in jo lahko definiramo kot vrednost, ki jo je kupec pripravljen plačati za proizvod (storitev ali izdelek) podjetja. Veriga vrednosti predstavlja podjetje kot sestav medsebojno povezanih dejavnosti, ki jih mora podjetje izvajati, da bi lahko spremenilo začetne vložke v poslovne učinke, primerne za nadaljnjo prodajo. Porter vidi prav v stroškovnih prednostih (nižji stroški, kot jih ima konkurenca) ali v boljši diferenciaciji proizvoda osnovne izvora konkurenčne prednosti podjetja.

Porter deli dejavnost podjetja v dve skupini, in sicer v temeljne in pomožne aktivnosti. Celoten model predstavlja pet temeljnih aktivnosti in štiri pomožne aktivnosti, kot je prikazano na sliki 9.

Slika 9: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Pučko, 2003, str. 157

Temeljne aktivnosti so tiste, ki jih podjetje izvaja, da bi zadovoljilo zunanje porabnike. Med te dejavnosti sodijo: vhodna logistika, proizvodnja oziroma izvajanje storitev, izhodna logistika, trženje ter poprodajne storitve ali servis.

Pomožne aktivnosti pa služijo notranjim uporabnikom oziroma zagotavljajo, da se temeljne dejavnosti učinkovito izvajajo. Med te dejavnosti sodijo: infrastruktura podjetja, kadrovski podsistem, podsistem razvoja tehnologije in podsistem nabave.

Dobiček podjetja oziroma čisti rezultat, ki ga dobimo, predstavlja razliko med vrednostjo, ki jo je kupec pripravljen plačati, ter skupnimi stroški izvajanja temeljnih in pomožnih aktivnosti.

Ko uspemo na podlagi analize opredeliti relevantne aktivnosti podjetja, ki ustvarjajo »vrednost«, lahko ocenjujemo njihov prispevek k ravni relativnih stroškov in k ravni diferenciacije proizvoda ali storitve. Nato preidemo na naslednjo fazo in izdelamo profil prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.

Pri tem modelu celovitega ocenjevanja podjetja pa je treba omeniti vsaj nekaj glavnih pomanjkljivosti, ki otežujejo učinkovito uporabo (Pučko, 2003, str. 158):

- Pristop k modelu zahteva povsem drugačno informacijsko osnovo, kot je v naših podjetjih običajno na voljo.
- Podjetje je potrebno razdeliti na strateške poslovne enote, in sicer iz 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.

- Težko je spoznati, kakšni so stroški posameznih diskretnih aktivnosti in kakšne koristi vsake naše diskretne aktivnosti v očeh kupca.
- Analiza zahteva tudi opredelitev proizvoda (storitve), ki dejansko ustvarja kupcu korist, pri tem pa se srečamo s problemom razdeljevanja časovnih stroškov na proizvode.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA

3.1 SPLOŠNO

S sodobno tehnologijo se srečujemo vsepovsod. Od pametnih elektronskih naprav v obliki mobilnih telefonov ali nadzornih plošč pomivalnih strojev, do osebnih in prenosnih računalnikov na delovnem mestu, v šoli ali doma. Živimo v okolju, ki se pogosto identificira kot informacijska družba. V ospredju je vprašanje, kako z vlaganji v informacijsko komunikacijsko tehnologijo povečati produktivnost, znižati stroške, pospeševati inovativnost, poganjati strukturne spremembe in izboljšati odnose s strankami. Predvideni učinki niso avtomatično posledica investicij v to tehnologijo. Izkoristek teh potencialov je odvisen od znanja.

Sodobno računalništvo nudi veliko možnosti uporabe in enostavnih rešitev tako v zasebnem kot v delovnem okolju. Lahko si prihranimo ure in ure ročnega dela, na lahek način izdelamo lično in uporabno poročilo, v nekaj potezah ustvarimo slikovit grafikon, poiščemo redko informacijo na svetovnem spletu in jo v trenutku posredujemo na drugi konec sveta. Izbire je toliko, da postaja edina ovira naša domišljija. Pa vendar je problem takšnega morja informacij in možnosti prav v izgubljeni kritičnosti. Informacije že imamo, nimamo pa »kritičnega filtra«, s katerim bi lahko takoj vedeli, ali je informacija dobra ali ne, veljavna ali napačna – na spletu lahko najdemo dve protislovni informaciji, pa vendar imamo premalo znanja, da bi suvereno lahko odločili, katera je prava. To je slabost interneta. Dostopnost tehnologije in njena cenovna dosegljivost torej ni več problem, vendar je vedno bolj pomembno drugo vprašanje: znamo to tudi res izkoristiti? Imamo zares dovolj znanja, da si s tehnologijo ustvarimo okolje, v katerem bomo svobodni, neobremenjeni in ustvarjalno razpoloženi?

Proučevano podjetje B2 je družba z omejeno odgovornostjo s sedežem na Tržaški cesti 42 v Ljubljani. Podjetje je bilo ustanovljeno decembra 1989. Ukvarja se z računalniškim izobraževanjem, razvojem programske opreme in spletnih informacijskih sistemov ter svetovanjem in storitvami s področja sistemskih rešitev. Na omenjenih področjih je podjetje danes eno izmed vodilnih v Sloveniji. V njem trenutno deluje 26 zaposlenih in številni

zunanji sodelavci. Leta 2004 je ustvarilo 268,7 milijonov tolarjev skupnih prihodkov in pri tem imelo 260,5 milijonov skupnih odhodkov (glej prilogo 2). Poslovnih sredstev je 257,7 milijonov tolarjev, kapitala pa 227,1 milijonov (glej prilogo 1). Podjetje je tako v letu 2004 ustvarilo 7,4 milijone čistega dobička (glej prilogo 2).

Podjetje je leta 1996 ustanovilo firmo Zavod B2, v okviru katerega se izvajajo srednješolska programa ekonomski tehnik in trgovec ter programi komercialist, poslovni sekretar in računovodja kot višješolski programi. Avgusta leta 2004 se je Zavod preoblikoval v podjetje z omejeno odgovornostjo in od takrat posluje samostojno. Stoodstotni lastnik novo nastalega podjetja B2 IC, d.o.o., je podjetje B2, d.o.o. V tem obdobju je B2 moral narediti zaključni račun, pogledalo se je njegovo stanje in se je nato del premoženja preneslo v novo podjetje. V obdobju reorganizacije podjetja avgusta lani se je poleg Zavoda B2 za lastno poslovanje odločil tudi eden izmed ožjih sodelavcev, ki je od B2 prevzel del kapitala, računovodske programe, licence in literaturo, ki se je nanašala na ta del dejavnosti. Tako je proučevano podjetje ostalo še brez ene dodatne dejavnosti, ki se je pred letom 2004 izvajala v njegovem okviru.

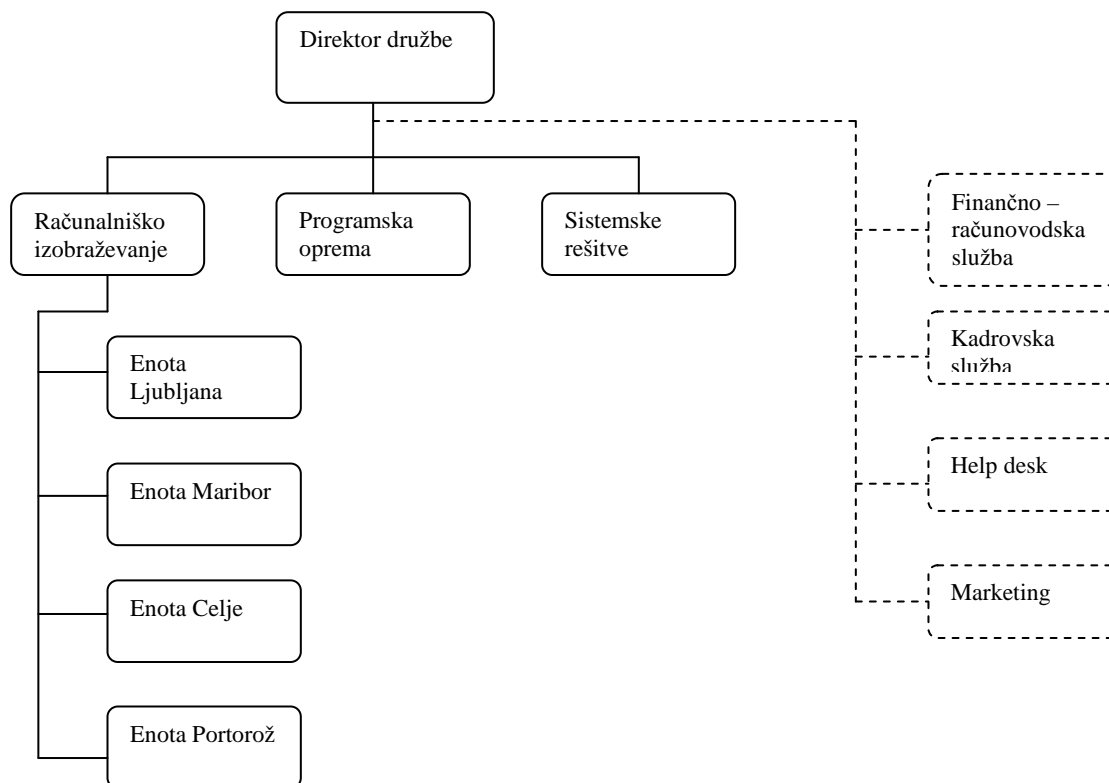
Podjetje B2 se razvija in deluje v skladu s poslanstvom in vizijo. Kvaliteti storitev so se zavezali tudi s pridobitvijo certifikata ISO 9001 leta 1998, strokovnost pa na računalniškem področju potrjuje tudi članstvo v Microsoftovem partnerskem programu.

Organizacija podjetja ima več razsežnosti. Osnovna delitev razsežnosti organizacije poteka na podlagi pojmovanja organizacije in njenih posameznih elementov. Strukturo organiziranosti oblikujejo delovne naloge, ljudje, sredstva in informacije. Medsebojno usklajevanje vseh tvorcev v poslovanju podjetja v smeri postavljenih ciljev zahteva oblikovanje določenih trajnih oblik povezav. Te so zajete v strukturi organizacije, ki določa pravila in način izvajanja nalog (Rozman et. al., 1993, str. 129-130). Strukturo organizacije prikažemo z organizacijsko shemo (glej sliko 10).

Organizacijsko je podjetje organizirano v okviru treh glavnih »proizvodnih« oddelkih:

- računalniško izobraževanje,
- programska oprema,
- sistemske rešitve.

Slika 10: Organizacijska struktura podjetja B2



Vir: Poročilo kadrovske službe podjetja B2, 2005, str. 2

Slika 10 prikazuje področje različnih nalog v organizaciji. Poslovodstvena hierarhija je prikazana od direktorja družbe do oddelkov. Navpične povezave v shemi prikazujejo linijo avtoritete. Linijska avtoriteta teče po glavni verigi ukazovanja, usmerjanja in kontroliranja v skladu z načelom hierarhije.

Vsak oddelek ima svojega vodjo, ki je odgovoren za svoje področje dela. Največji oddelek in pa tudi glavna dejavnost podjetja je računalniško izobraževanje, v katerem ima podjetje organizirane še tri poslovne enote na raznih lokacijah, in sicer v Mariboru, Celju in Portorožu. Druga dva oddelka predstavljata dodatno ponudbo in nista na področju glavne dejavnosti. Skupne službe so označene s črtkano črto in prekinjeno povezavo in predstavljajo pomoč glavnim oddelkom.

Podjetje je zavarovalo svoj znak v smislu, kot ga določa 17. člen Zakona o industrijski lastnini, kot storitveno blagovno znamko in tako ustvarilo pravno podlago za razlikovanje storitev podobne vrste. Tako je podjetje postavilo svojo identiteto, ki sicer ne definira njegove prihodnosti, a pomeni dolgoročnost skladno z vrednotami in cilji podjetja.

3.2 DEJAVNOST

Osnovna dejavnost podjetja B2 je izobraževanje. Po standardni klasifikaciji spada izobraževanje v (Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti, 2002):

- področje M) Izobraževanje,
- oddelek 80 Izobraževanje,
- skupino 80.4 Dejavnost vozniških šol ter drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje,
- razred 80.42 Drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje,
- podrazred 80.422 Drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, d. n.

Poleg izobraževanja je podjetje registrirano še za druge dejavnosti, ki so povezane z osnovno dejavnostjo podjetja. B2 je registrirano še za opravljanje naslednjih dejavnosti (Izpis iz Sodnega registra, 2005):

- a) izdajanje knjig,
- b) izdajanje revij,
- c) drugo založništvo,
- č) svetovanje o računalniških napravah,
- d) razvoj in založba programskih paketov,
- e) oskrba z računalniškimi programi in svetovanje,
- f) omrežne podatkovne storitve
- g) druge računalniške dejavnosti,
- h) raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju naravoslovja,
- i) raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju tehnologije,
- j) raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju družboslovja,
- k) raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju humanistike,
- l) računalniško izobraževanje.

Velikost gospodarske družbe je določena z 52. členom Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (UL RS, 45/2001), ki pravi, da se družbe zaradi določb tega zakona delijo na majhne, srednje in velike, pri čemer moramo uporabljati za uvrstitev družbe naslednja merila:

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje,
- vrednost aktive.

Drugi odstavek 52. člena Zakona o gospodarskih družbah (UL RS, 15/2005) določa, da med majhne družbe sodijo družbe, ki izpolnjujejo dve od naslednjih pravil:

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 1.700 milijonov tolarjev,
- vrednost aktive ne presega 850 milijonov tolarjev.

Po teh določilih sodi obravnavano podjetje med majhne družbe.

Računalniško izobraževanje v podjetju B2 je sestavljeno iz programov, namenjenih uporabnikom osebnih računalnikov, in programov, namenjenih računalniškim strokovnjakom. Uporabnikom osebnih računalnikov so namenjeni sklopi programov: sistemski programi, internet in intranet, urejevalniki besedil, računalniške preglednice, zbirke podatkov, grafični programi, preverjanje znanja (ECDL spričevalo), vodenje projektov, programski jeziki in tečaj računovodstva. Za računalniške strokovnjake in tiste, ki si želijo izboljšati svoje znanje, pa imajo v podjetju organizirane tečaje s področja računalniških omrežij, administracije Windows 2000, podatkovnih zbirk, varnosti informacijskih sistemov in Linux-a. Jedro izobraževalnega oddelka predstavlja skupina predavateljev, ki so strokovno usposobljeni, imajo bogate izkušnje na področju računalniškega izobraževanja in primerno pedagoško-andragoško usposobljenost (Program izobraževanja, 2004, str. 2-4).

Dodatno dejavnost podjetja predstavljata oddelka sistemske rešitve in programska oprema. V okviru sistemskih rešitev podjetje opravlja storitve, ki obsegajo celovite rešitve postavitve, posodobitve, izboljšave varnosti in celostnega vzdrževanja informacijskega sistema (Vir: URL: <http://www.b2-ic.si/Default.aspx?page=63>, 2005).

Programska oprema nudi široko paleto programov, ki jih podjetje trži pod skupno blagovno znamko Firma. Programi so oblikovani tako, da je možno vodenje določenega segmenta poslovanja. Po potrebi pa se lahko združujejo in pokrijejo celotno poslovanje. Programi so razdeljeni v dve skupini: Firma Standard (za organizacije z zahtevnejšim poslovanjem) in Firma Light (namenjena malim podjetjem in samostojnim podjetnikom, ki imajo preprosto poslovanje).

3.3 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA

Poslanstvo podjetja se glasi: »Poslanstvo B2 je pomagati ljudem, da z uporabo informacijske tehnologije povečajo svojo produktivnost, konkurenčnost in zadovoljstvo.« (Vir: URL: <http://www.b2-ic.si/Default.aspx?page=52>, 2005).

Skladno s poslanstvom ima podjetje tudi za v prihodnosti jasno zastavljene cilje:

- Podjetje se bo še naprej osredotočalo na področje računalništva, in sicer na tisto tehnologijo, ki podpira in omogoča napredek v procesu poslovanja podjetij. Gre za tehnologije, ki omogočajo hitrejši pretok informacij v gospodarski družbi, hitrejši in

cenejši dostop do znanja, rast učečih se podjetij in ugotavljanje lastnega tržnega položaja vsake gospodarske družbe.

- Proizvodi bodo predvsem usmerjeni na spletne aplikacije za učenje, delo in poslovanje družbe, izobraževanje za delo z računalnikom v klasični in spletni obliki ter programske in spletne rešitve za ta namen.
- Podjetje bo vlagalo v nove prostore, v promocijo novih produktov in v usposabljanje zaposlenih. Tako bo postajalo učinkovitejše s pomočjo znanja, ki ga je odkrilo in razvilo v preteklih letih poslovanja in zaradi poznavanja trga. Na podlagi izkušenj je postalo prilagodljivo na naglo spreminjajoče se razmere na trgu.
- Stroškovni položaj bo izboljšalo z racionalizacijo dela ter s kvalitetnimi proizvodi, ki bodo dosegali konkurenčne cene.

Vizija določa smer, v katero se razvija podjetje glede na okolje, da bi doseglo konkurenčne prednosti. Poudarek daje na lokacije pomembnejših virov podjetja v daljšem časovnem obdobju.

Podjetje ima izoblikovane smernice za opredelitev vizije, čeprav po mnenju posloводства - zaradi naglo se spreminjajočega trga, ki je posledica nepredvidljivega razvoja računalništva in informatike – nihajo glede naslednjih pričakovanj:

- Postati vodilni izobraževalec na slovenskem trgu.
- Usmeriti se na evropsko tržišče.
- Izobraževalno ponudbo usklajevati s potrebami trga in razvojem tehnologije in to predvsem v smeri spletnega učenja.
- Ponujati kakovostne in inovativne programske in systemske rešitve v podporo kombinaciji izobraževanja in razvoja učečega se podjetja.

Posloводство vizije doslej še ni zapisalo, čeprav je bila vedno razvidna iz vseh dokumentov, ki predstavljajo perspektivo in razvojno politiko podjetja. V času pisanja specialističnega dela namerava posloводство izoblikovati celovito in za podjetje prepoznavno vizijo na podlagi prej omenjenih smernic.

4 ANALIZA PROUČEVANEGA OKOLJA

4.1 OCENA NAJŠIRŠEGA OKOLJA

Vsako podjetje deluje v določenem okolju, ki ga lahko razdelimo na manjša okolja. Če podjetje želi dobro poslovati, dosežati zastavljene cilje in obstati na trgu, mora analizirati svoje okolje in predvideti spremembe v prihodnosti. V poglavju 2.3.1. je bilo predstavljenih

pet podokolij, ki vplivajo na razvoj podjetja, med katerimi pa je najpomembnejše gospodarsko podokolje.

Osnovne informacije o *gospodarskem podokolju* sintetizira UMAR v svojih publikacijah, predvsem v Jesenskem poročilu 2004 in Pomladanski napovedi 2005 (glej tabelo 3).

Tabela 3: *Gospodarska gibanja izbranih kazalcev za obdobje 2002–2006 za Slovenijo*

spremenljivke	Realne stopnje rasti v %				
	UMAR Jesensko poročilo 2004		SURS	UMAR Pomladanska napoved 2005	
	2002	2003	2004	2005	2006
Bruto domači proizvod	3,3	2,5	4,6	3,8	4,1
Zasebna potrošnja	0,3	2,7	3,5	3,4	3,1
Državna potrošnja	1,7	2,6	1,7	2,5	2,5
Izvoz proizvodov in storitev	6,7	3,2	12,6	7,5	7,9
Zaposlenost po SNA	-0,4	-0,3	0,1	0,4	0,5
Stopnja registrirane brezposelnosti v %	11,6	11,2	10,3	9,8	9,3
Stopnja inflacije (povprečje leta)	7,5	5,6	3,6	2,5	2,3
Bruto plača na zaposlenega	2,0	1,8	2,0	2,1	2,6

Vir: Jesensko poročilo 2004 in Pomladanska napoved 2005, UMAR

Gospodarska rast je bila v letu 2004 (4,6 %) najvišja v primerjavi z zadnjimi leti. Krepitev, ki se je v skladu z okrevanjem mednarodnega okolja začela že konec leta 2003, se je pospešeno nadaljevala tudi v letu 2004. K večji realni rasti je prispevalo tudi višje število delovnih dni kot leto prej (5 delovnih dni). Krepitev rasti pa je tudi izvirala iz močno pospešenega izvoza v letu 2004 (12,6 %) glede na leto 2003 (3,2 %).

Pospešen izvoz v stare članice Evropske unije (v nadaljevanju EU), predvsem Italijo, Francijo in Avstrijo ter druge manj tradicionalne trgovinske partnerice (Belgija, Španija, Irska in Portugalska), je bistveno prispeval k višji realni rasti v letu 2004, medtem ko je bil prispevek izvoza v Nemčijo skromnejši in je tudi proti koncu leta upadel. Rast izvoza v nove članice EU pa se ohranja na visoki ravni iz zadnjih let. Med državami bivše Jugoslavije so bile zabeležene visoke rasti izvoza v Hrvaško, Srbijo in Črno goro. Rast izvoza v Rusijo v primerjavi s prejšnjimi leti se je podvojila, upadel pa je izvoz v ZDA, ki je bil leta 2003 izjemno visok. Rast izvoza v BIH in Makedonijo je bil skromen, saj je na obe državi močno vplivala odprava prostotrgovinskih sporazumov ob vstopu Slovenije v EU.

Domače povpraševanje sta v preteklem letu spodbujala nekoliko višja rast zasebne potrošnje in investicije v osnovna sredstva, medtem ko je bila državna potrošnja nižja v primerjavi z letom 2003. Rast zasebne potrošnje je ob zmerni rasti plač in zaposlenosti izvirala iz drugih prejemkov, ki so povečali razpoložljiv dohodek, ter večjega zadolževanja prebivalstva v

bankah, ki je predvsem dolgoročno. Večja zasebna potrošnja je predvsem posledica nadaljevanja rasti potrošnje trajnih dobrin iz leta 2002.

Leto 2004 je bilo za trg dela ugodno, saj se je stopnja registrirane brezposelnosti znižala na 10,3 % (v letu 2003 11,2 %). Realna rast bruto plače na zaposlenega se je v letu 2004 zvišala za 0,2 %, k temu pa so prispevali dodatni delovni dnevi ter rast plač v zasebnem sektorju.

Vzdržno zniževanje inflacije v zadnjih dveh letih je rezultat usklajenih ukrepov Banke Slovenije in Vlade RS povezanih z načrtom vstopa v ERM II³ in prevzem evra. Največji prispevek k znižanju inflacije v letu 2004 je imela stabilizacija tečaja tolarja ob vstopu v ERM II. Med ukrepi, povezanimi z vstopom Slovenije v EU, je k znižanju inflacije značilno prispevala še sprememba trgovinskih režimov (UMAR, Pomladanska napoved 2005, str. 4-5).

UMAR (Jesensko poročilo 2004, str. 76) v srednjeročnih projekcijah v obdobju od 2007-2009 pričakuje ohranjanje gospodarske rasti na 4-odstotni ravni, ki je dosegljiva ob sedanjih kakovosti proizvodnih dejavnikov in nespremenjenih ekonomskih politikah. Ob stabilni gospodarski rasti se pričakuje nadaljevanje visoke rasti investicijske aktivnosti, ki bo v večji meri usmerjena v zasebne investicije: v opremo, stroje in stanovanjsko gradnjo. Boljša opremljenost bo pozitivno vplivala na konkurenčnost slovenskega gospodarstva. Inflacija se bo po predvidevanjih postopoma zniževala.

Z vstopom v EU so se za podjetje na slovenskem trgu odprle nove priložnosti. Evropska unija za razvoj manj razvitih področij namenja znatna denarna sredstva. Tako je Slovenija deležna veliko pomoči iz raznih Strukturnih skladov⁴, ki jih EU namenja v obdobju od 2000 do 2006. Omenjena sredstva se namenjajo tudi za področje izobraževanja.

V *kulturnem okolju* družba sama oblikuje temeljna prepričanja, vrednote in merila. Ljudje tako nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ljudi in do narave (Kotler, 1996, str. 167). Tako lahko opredelimo kulturo kot najosnovnejši dejavnik, ki vpliva na naše želje in vedenje. Za podjetje je proučevanje tega področja pomembno, saj je na osnovi analize mogoče priti do pomembnih ugotovitev o socialnih in kulturnih trendih, ki pomembno vplivajo na spremembe trga in okolja podjetja.

Izobrazbena struktura prebivalcev se nenehno zvišuje, kar ustvarja nove zahteve in potrebe. Vlaganje v znanje in človeka pa je nujno pomembno za prehod v družbo, temelječo na znanju.

³ Resolucija ERM II določa, da je sodelovanje v ERM II prostovoljno za države članice izven evro območja, vendar pa se od njih pričakuje, da se bodo pridružile temu mehanizmu. Država članica EU, ki v ERM II ne vstopi hkrati z vstopom v EU, se lahko v ERM II vključi kasneje. Za vstop v ERM II tako ni potrebno izpolnjevati nekih v naprej določenih pogojev, potrebno je le doseči soglasje o centralnem tečaju in dovoljenih odstopanj od le-tega. Hkrati pa je vsaj dveletno sodelovanje v ERM II eden od pogojev za prevzem evra. Od novih držav članic EU sodelujejo v ERM II od 27.06.2004 Slovenija, Estonija in Litva (Vir: URL: <http://evropa.gov.si/europomocnik/question/915-5/>, 2005).

⁴ Strukturni skladi so namenjeni zmanjševanju razvojnih razlik med regijami ter spodbujanju gospodarske in socialne kohezije v EU. V ta namen se financirajo področja kmetijstva, regionalne politike, zaposlovanja in socialne politike v državah članicah (Vir: URL: http://www.evropska-unija.si/pages/evropska_unija/financna_pomoc/pomoc_mala_srednja_podjetja_crpanje_pomoci.html, 2005).

Porast izobraževanja predstavlja konkurenčno prednost gospodarstva, hkrati pa je pomembno tudi za zmanjševanje sedanjih in prihodnjih problemov na trgu dela, zmanjševanje socialnih razlik ter zagotavljanje boljših bivalnih pogojev. Zaradi pomanjkanja časa, narašča povpraševanje po enostavnejših dostopih do storitev.

Dejavniki politično-pravnega okolja obsegajo pravni sistem države, zakonodajo, porazdelitev moči in vedenje nosilcev oblasti, delovanje uprave in sodstva ter vladne ukrepe in določanje političnih ciljev. Ena izmed funkcij države naj bi bila tudi izboljševanje pogojev poslovanja, usmerjanje delovanja in pomoč pri premagovanju težav podjetja. Proces vključevanja Slovenije v EU in na koncu njeno članstvo je dejavnik politično-pravnega okolja, ki v veliki meri vpliva na pogoje poslovanja slovenskih podjetij. Ta prelomnica je za številna podjetja pomenila soočanje s konkurenco ter ostrejšimi pogoji poslovanja, ki jih narekujejo mehanizmi EU. Upoštevanje direktiv evropske zakonodaje je bistven element konkurenčnosti na trgih EU. Sama vključitev v Unijo ni prinesla podjetju večjih razsežnosti na trgu. Čutiti pa je pojav tujih konkurentov na slovenskem tržišču.

Na davčnem področju je bila, z vidika gospodarstva, zlasti pomembna davčna reforma. Davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) kot posredni davek je v svoji strukturi usklajen v vseh državah članicah EU. Tako smo začeli v letu 2002 uporabljati dve novi davčni stopnji, in sicer 20 % (prej 19), po kateri so obdavčene storitve, in nižjo 8,5 % (prej 8 %), po kateri se obračunava davek na hrano, zdravila, knjige itd. Takšna odločitev je povzročila zvišanje maloprodajnih cen, povečanje proizvodnih stroškov in zmanjšanje konkurenčnosti naših podjetij na tujih trgih.

Z vstopom v EU pa je začel veljati nov sistem obračunavanja DDV. Sedaj se srečujemo s tremi vrstami prometa blaga in storitev in vsak ima svojo davčno ureditev. To so:

- promet blaga in storitev, opravljen na območju Slovenije,
- promet blaga in storitev, opravljen na ozemlju EU ter
- promet blaga in storitev v povezavi s kupci in dobavitelji iz tretjih držav in tretjih ozemelj.

Novosti pri obračunavanju DDV je veliko in vplivajo na delo delavcev v prodaji, nabavi in računovodstvu ter zahtevajo spremembe in dopolnitve računalniških programov, ki so povezani z delom teh delavcev (Zalokar, 2004, str. 7).

Zakonske spremembe, ki vplivajo na pravne in fizične osebe na področju informacijske tehnologije, za podjetje pomenijo nove poslovne priložnosti. Sledenje zakonodaji od zavezancev zahteva celovite informacijske rešitve. Prednost podjetju se kaže v širitvi dejavnosti na področje sistemskih rešitev in programske opreme. V končni produkt bi bilo mogoče vključiti tudi izobraževalno dejavnost, saj je treba uporabnike o novih programskih paketih tudi izobraziti, da se doseže želeni učinek.

Naravno podokolje ocenjujemo s rastjo prebivalstva, daljšanjem življenjske dobe, višanjem življenjskega standarda, ko si civilizacija želi več dobrin, z vplivi na stopnjo onesnaženosti okolja.

Z naraščanjem pomena ekoloških predpisov in zahtev družbe se večajo pritiski na podjetja, da naj najdejo rešitve za zmanjševanje onesnaževanja. Vlada lahko preko ekološke politike vpliva na podjetja, da se držijo okoljevarstvenih predpisov, pravil in zakonov. Država lahko tako pri izvajanju politike uporabi dva instrumenta. Prvi so instrumenti neposrednega nadzora, ki vključujejo predpise, s katerimi se zahteva zmanjševanje škodljivih emisij na enoto proizvoda, predpisana raven tehnologije, omejena količina proizvodnje itd.. Med druge pa uvrščamo ekonomske instrumente, kot so ekološki davek, ugodna posojila za ohranjanje naravnih virov itd. S tem se zmanjšujejo predvsem lokacijske možnosti za širitev podjetja. Tu ne gre za množično onesnaževanje okolja, temveč za novogradnje, ki bi bile zunaj centra večjih mest.

Velik vpliv na poslovanje podjetja ima tudi starostna struktura prebivalstva. Pasivni del prebivalstva, ki z vidika podjetja sicer ne predstavlja potencialnih kupcev, se zvišuje, aktivni del pa se znižuje. Problem aktivnega prebivalstva predstavlja visoka raven znanja, ki jo pridobijo v času šolanja. Priložnost podjetju se kaže predvsem v širjenju zahtevnejših in kvalitetnejših produktov, ki bodo lahko zadovoljili zahtevne kupce.

V *tehnološkem podokolju* je treba izpostaviti predvsem porast informacijske tehnologije ter razvoj transporta. S sodobnimi transportnimi pogoji je svet postal bližji in hitro dosegljiv. Poslovanje tako ni več vezano na najbližjo okolico, kot je bilo v preteklosti, ampak ga sedaj lahko razširimo na različna geografska področja. Tehnologija ima v dobi informacij velik vpliv na gospodarski razvoj. Stroški, namenjeni za raziskave in razvoj, kratkoročno znižujejo dobiček, dolgoročno pa predstavljajo varnost in preživetje.

Ena pomembnejših globalnih sprememb, ki vpliva na razvoj Slovenije, je gotovo informacijska tehnologija. Sodobna informacijska tehnologija zahteva vrsto storitev, ki podpirajo njen razvoj, s tem pa nudi razvoj novih storitev in produktov (e-učenje, delo na daljavo, e-bančništvo, spletno nakupovanje itd.). V Sloveniji raven teh storitev v primerjavi z drugimi državami EU še zaostaja, vendar pa podjetja takšnemu poslovanju namenjajo čedalje več pozornosti. V prihodnjih letih se obeta zmanjševanje ponudnikov klasičnega računalniškega izobraževanja.

Iz navedenega lahko sklepamo, da bo tehnološko podokolje v prihodnosti zelo negativno vplivalo na razvoj panoge in podjetij v njej. Za obstanek bo potreben nenehni razvoj produktov in storitev, ki bodo dosegli potencialnega kupca v njegovem domačem okolju, saj informacijska tehnologija čedalje bolj posega tudi na področje prostega časa.

4.2 ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOG

Za ocenjevanje privlačnosti panoge se največkrat uporablja Porterjev model privlačnosti panoge, ki je bil predstavljen v poglavju 2.3.1 in s sliko 5.

Stopnja privlačnosti panoge se določi na osnovi petih določljivk, ki določajo pravila konkuriranja v panogi: ovire za vstop, razpoložljivost substitutov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in rivalstvo med konkurenti. Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Analiza privlačnosti panoge se bo nanašala na panogo izobraževanja v povezavi z računalniško dejavnostjo na območju Slovenije.

Ovire za vstop. Vstop novih konkurentov v panogo vpliva na poslovanje podjetij. Zmanjšuje se dobiček, za ohranjanje tržnega deleža mora podjetje nameniti več sredstev, novi konkurenti pa vplivajo na povečanje skupne proizvodnje panoge in s tem silijo že obstoječa podjetja v panogi k znižanju cen njihovih proizvodov. Glavni dejavniki, ki opredeljujejo nevarnost vstopa novih konkurentov, so:

- *Ekonomija obsega*, je proizvodna strategija, ki temelji na dejstvu, da povečanje količine izdelkov prinaša zmanjšanje stroška na enoto izdelka zaradi razporejanja stalnih stroškov na večje število izdelkov. Ker panoga ni proizvodna, je potrebno opravljeno storitev gledati kot proizvod. Število zaposlenih se v panogi z leti v povprečju zmanjšuje. V letu 2003 sta bila v povprečnem slovenskem podjetju zaposlena 2,4 delavca, leta 2004 pa je število zaposlenecv padlo na 2,3 zaposlena. Na novo je v dejavnost vstopilo eno podjetje (v letu 2003 je bilo 450 podjetij, v letu 2004 pa 451 podjetij v panogi). Povprečna opredmetena osnovna sredstva v dejavnosti so po vrednosti bila v letu 2004 12,3 milijonov tolarjev, povprečni prihodki iz poslovanja pa so znašali 27,5 milijonov tolarjev (VIR: I-BON, Boniteta poslovanja podjetij, 2005). Drugo izobraževanje je dejavnost, v kateri je prisotna ekonomija obsega, to pa otežuje vstop novih konkurentov.
- *Zahtevani kapital*. Dejavnost izobraževanja ne zahteva velikega začetnega kapitala za zagon in obratovanje podjetja. To se vidi iz povprečnih sredstev v dejavnosti na podjetje, ki so razmeroma nizka. Največji del stalnih sredstev predstavljajo opredmetena osnovna sredstva ter v njihovem okviru oprema. V okviru gibljivih sredstev pa največji del predstavljajo kratkoročne poslovne terjatve in kratkoročne finančne naložbe. Povprečna sredstva v dejavnosti na podjetje so v letu 2004 znašala 34,6 milijonov tolarjev. Iz strukture sredstev je razvidno, da začetni kapital ne pomeni znatne ovire za vstop novih konkurentov v panogo.
- *Dostop do distribucijskih kanalov*. Izobraževanje je dejavnost, ki zahteva izgradnjo lastne prodajne mreže. Prevladuje neposredni način prodaje. Vstop je otežen zaradi že znanih in uveljavljenih ponudnikov računalniških storitev, ki imajo že razvito svojo mrežo ponudbe. Vstop v panogo še bolj otežujejo dejstvo, da osnovna računalniška pismenost prebivalcev raste, saj je za osnovno računalniško izobraževanje manj

zanimanja. Za učenje zahtevnejših programov pa je s strani uporabnikov minimalno zanimanje, saj zanje še ni razvitih potreb pri delodajalcih.

- Vladna politika. Vladna politika v Sloveniji ne obravnava dejavnosti izobraževanja na način, ki bi onemogočil vstop novim konkurentom v panogo. Ustanovitev podjetja v dejavnosti je razmeroma nezahtevna.
- Blagovna znamka. Vstop v panogo močno otežujejo že uveljavljene blagovne znamke podjetij, ki jih je težko izpodriniti, saj jih njihovi partnerji neradi menjajo in zahtevajo visoko in konstantno kvaliteto. Opaženo je obdobje stagnacije uveljavljenih izvajalcev, novi pa imajo malo možnosti za uspeh.

V tabeli 4 je prikazana zbirna ocena privlačnosti panoge z vidika vstopa novih konkurentov v panogo in kaže na visoko privlačnost.

Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge z vidika vstopa novih konkurentov

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti panoge		
	visoka	srednja	nizka
Ekonomija obsega	X		
Zahtevani kapital		X	
Dostop do distribucijskih kanalov	X		
Vladna politika			X
Blagovna znamka	X		
Skupna ocena	X		

Razpoložljivost substitutov lahko ocenimo predvsem z vidika nagnjenosti kupca k nadomestitvi ali zamenjavi proizvoda. Nevarnost nastopa substituta nastane takrat, ko podjetje zunaj panoge ponuja nadomestek, ki zadovoljuje kupce. Ker kupec praktično nima stroškov z zamenjavo proizvoda, je njegova nagnjenost k zamenjavi toliko večja. Nevarnost substitucije predvsem predstavljajo podjetja iz drugih panog, ki ponujajo svojo storitev kot dodatno ponudbo ali celo kot glavno strateško dejavnost. Predvsem se pojavljajo podjetja iz dejavnosti svetovanja o računalniških napravah in iz dejavnosti svetovanja in oskrbe z računalniškimi programi. Tehnični napredek in poostrena konkurenca zaradi nadomestnih proizvodov praviloma znižujeta cene in dobiček. Ocena privlačnosti panoge iz vidika razpoložljivosti substitutov je zato nizka.

Pogajalska moč kupcev se kaže z vplivom na panogo, njihovimi zahtevami po nižji ceni in boljši kvaliteti ter povečanju obsega in storitev. Na pogajalsko moč kupcev predvsem vplivajo sledeči dejavniki:

- Število pomembnih kupcev. V panogi predstavljajo pomembne kupce javna uprava in večje gospodarske družbe. To velja predvsem za velika in uveljavljena podjetja.
- Razpoložljivost substitutov. Izobraževalni programi nimajo substituta v pravem pomenu besede. Obstajajo samo ponudniki podobne storitve iz različnih panog. Večjo

pogajalsko moč imajo manjši kupci pri novih, neuveljavljenih in majhnih podjetjih, medtem ko na večja in že znana podjetja nimajo pretiranega vpliva.

- Stroški spremembe dobavitelja. Slabost se kaže v tem, da kupci brez večjih stroškov lahko zamenjajo izobraževalno ustanovo.
- Blagovna znamka. Kupci kupujejo blagovne znamke iz njim dosegljivega področja. Nagnjeni so h kupovanju iste blagovne znamke z namenom, da bi se izognili tveganju, če bi kupili novo ali nepreizkušeno blagovno znamko. Na zvestobo blagovni znamki vplivata značilnost potrošnika in značilnost izdelka.
- Prispevek panoge h kakovosti kupčevih proizvodov ali storitev. Proizvod oz. storitev lahko močno vpliva na donosnost končnih uporabnikov. To so predvsem pravne osebe in podjetniki, ki te proizvode in storitve uporabljajo za opravljanje dejavnosti. Obstaja močna povezava med pogajalsko močjo kupca in med kupčevo donosnostjo.

Z vidika pogajalske moči kupcev ocenjujemo privlačnost panoge kot srednjo. Prikazana je s tabelo 5.

Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti panoge		
	visoka	srednja	nizka
Število pomembnih kupcev		X	
Razpoložljivost substitutov		X	
Stroški spremembe dobavitelja			X
Blagovna znamka		X	
Prispevek panoge h kakovosti kupčevih proizvodov ali storitev	X		
Skupna ocena		X	

Pogajalska moč dobaviteljev je v tej dejavnosti težko določljiva, saj gre za storitev intelektualne narave. V tej smeri je pretežna moč, ki jo lahko opredelimo kot moč dobaviteljev, na strani potencialnih predavateljev in kadrov z računalniškim znanjem. V manjši meri pa so tudi ponudniki na strani programske in strojne opreme. Pri dobaviteljih – kadrih je moč v kvaliteti znanja. Ker je pogajalska moč dobaviteljev ocenjena bolj s kadrovskega vidika, ocenjujemo privlačnost panoge kot srednjo.

Rivalstvo med konkurenti je zelo visoko. Po podatkih (Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, 2005) iz leta 2004 je bilo v Sloveniji registriranih 451 podjetij v isti dejavnosti kot je proučevano podjetje, od tega jih je bilo iste velikosti 449. Konkurenti se med seboj razlikujejo po velikosti. Vstop Slovenije v EU je povzročil večjo konkurenco med že obstoječimi podjetji v panogi. Zaostrili so se standardi na področju zaščite intelektualne lastnine, kar je povzročilo zvišanje cen avtorskih del, ki se uporabljajo kot učni pripomočki ali pri vsebinah programov. V prihodnjih letih se obeta zmanjševanje ponudnikov klasičnega računalniškega izobraževanja, saj trend sili podjetja v nove izobraževalne oblike. Pri tem bodo obstoječi

konkurenti občutili visoko stopnjo rivalstva v bitki za obstoj. Na tej osnovi ocenjujemo, da sodi panoga po privlačnosti med srednje privlačne.

Na podlagi opisanih ocen privlačnosti panoge je v tabeli 6 prikazana skupna ocena. Iz tabele je moč ugotoviti, da je privlačnost panoge na podlagi petih določljivk in njenih dejavnikov srednja.

Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge podjetja na podlagi petih določljivk

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti panoge		
	visoka	srednja	nizka
Ovire za vstop	X		
Razpoložljivost substitutov			X
Pogajalska moč kupcev		X	
Pogajalska moč dobaviteljev		X	
Rivalstvo med konkurenti		X	
Skupna ocena		X	

Ocena je podana na podlagi trenutnega stanja v panogi. Najšibkejša med vsemi določljivkami je razpoložljivost nadomestkov, najmočnejše pa so ovire za vstop. V prihodnosti je moč pričakovati upad povpraševanja po storitvah panoge, kar bo vplivalo na že obstoječe konkurente in na samo ocene privlačnosti panoge.

4.3 ANALIZA TRGA

Z analizo trga želimo ugotoviti obstoječi tržni potencial in predvideti njegov razvoj. Opredelitev se bo nanašala na domači trg, ki predstavlja celotni tržni potencial in konkurenco. Integracija storitev, programov in podatkov v poslovnih okoljih postaja čedalje pomembnejša, saj podjetja želijo vzpostaviti zanesljivo in učinkovito informacijsko podporo svojemu poslovanju. Danes čedalje več podjetij uporabo informacijskih storitev v svojem poslovanju razume kot izjemno pomemben dejavnik.

Slovenski Microsoft je opravil raziskavo o vplivu industrije informacijskih tehnologij na gospodarstvo v Sloveniji. Glavni rezultati so pokazali, da industrija informacijskih tehnologij ponovno raste s približno 7-odstotno stopnjo, rast pa naj bi se po predvidevanjih nadaljevala vsaj še do leta 2009. Prav tako pa naj bi se v naslednjih letih v sektorju informacijske tehnologije ustvarilo 5.800 novih delovnih mest, panoga pa naj bi ustvarila 175 milijonov dolarjev novih davčnih prihodkov za Slovenijo. Tako naj bi bilo leta 2009 v Sloveniji v informacijski industriji zaposlenih 24.600 ljudi, rast števila delovnih mest pa bo letno predvidoma 5,5-odstotna

(Vir: URL: <http://novinar.microsoft.si/Novice/Novica.aspx?id=1563>, 2005).

Zelo pomembno se je tudi primerjati s svojo konkurenco. V letu 2004 je bilo v dejavnosti, v kateri deluje obravnavano podjetje, skupno zabeleženo 451 podjetij. Konkurenco podjetju predstavljajo tudi podjetja iz drugih dejavnosti, ki izvajajo izobraževanje kot svojo dodatno ponudbo. Podjetje B2 bom primerjala s petimi najožjimi konkurenti, med katerimi je največji Src.si, d.o.o. (glej tabelo 7).

Tabela 7: Najožji konkurenti podjetja B2, d.o.o. v letu 2004

Podjetje	Glavna dejavnost	Povprečno zaposlenih	Velikost
Much, d.o.o.	M/80.422 ¹	4	majhna
Src.si, d.o.o.	K/72.220 ²	220	velika
Miška, d.o.o.	K/72.100 ³	17	majhna
Micro team, d.n.o.	M/80.422	2	majhna
Housing Co., d.o.o.	M/80.422	10	majhna
B2, d.o.o.	M/80.422	21	majhna

Opomba: 1 drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje

2 oskrba z računalniškimi programi in svetovanje

3 svetovanje o računalniških napravah

Vir: I-BON, 2005; Statistični Urad RS [URL: http://www.stat.si/doc/pub/cpa_2004pdf], 2005

Analiza konkurence temelji na primerjavi splošne uspešnosti posameznih konkurentov; upoštevani so samo finančni podatki podani v tabeli 8. Iz nje je razvidno, da so vsa podjetja, razen podjetja Micro team, d.o.o., poslovala pozitivno. Največji tržni delež in prihodke ima podjetje Src.si, prihodki ostalih pa se gibljejo pod eno milijardo tolarjev. Donosnost sredstev in kapitala sta v vseh podjetjih pozitivna, razen pri podjetju Micro team, d.o.o., ki je v letu 2004 beležilo izgubo.

Tabela 8: Pregled izbranih kazalcev posameznih najožjih konkurentov za leto 2004

Podjetje	Tržni delež (v %)*	Prihodki (v 000 SIT)	Sredstva (v 000 SIT)	Kapital (v 000 SIT)	Donosnost sredstev	Donosnost kapitala
Much, d.o.o.	0,44	59.086	39.144	30.462	0,7%	0,9%
Src.si, d.o.o.	7,78	8.022.725	6.941.553	1.562.054	5,6%	21,1%
Miška, d.o.o.	1,66	331.413	182.543	34.005	7,1%	42,0%
Micro team, d.n.o.	0,22	28.939	13.225	7.392	-18,2%	-30,5%
Housing Co., d.o.o.	1,11	148.212	336.298	160.730	1,1%	2,2%
B2, d.o.o.	2,01	268.709	257.673	227.056	3,1%	4,4%

Opomba: * tržni delež je izračunan po formuli: skupni prihodki podjetja/skupni prihodki poddejavnosti

Vir: I-BON, 2005

4.4 PREDVIDEVANJE MOŽNE PRODAJE

Predvidevanje možne prodaje v podjetju bo temeljilo na oceni poslovnih prihodkov podjetja v prihodnosti, saj podjetje nima točnih podatkov o prodanih storitvah v proučevanih obdobjih. Za napovedovanje bomo uporabili kvantitativno metodo, ki bo temeljila na analizi časovnih vrst. Tako bomo proučevali gibanje prodaje v preteklih obdobjih in nato napovedali njeno gibanje v prihodnosti.

Pri primerjavi preteklih in sedanjih podatkov naletimo na številne pomanjkljivosti. Eden najočitnejših je inflacija. Zato je treba podatke v računovodskih izkazih za zagotovitev pomanjkljivosti inflacionirati na raven cen v letu 2004. Podatki o indeksih cen življenjskih potrebščin so navedeni v prilogi 4.

Obravnavali bomo časovno serijo podatkov o poslovnih prihodkih podjetja. Podatki v časovni seriji so preračunani v stalne cene iz leta 2004 (glej tabelo 9).

Tabela 9: Prihodki iz prodaje na domačem trgu podjetja B2 obdobju od 200-2004

leto	prihodki iz prodaje v tekočih cenah v 000 SIT	indeks cen življenjskih potrebščin	prihodki iz prodaje v 000 SIT v stalnih cenah iz leta 2004
2001	195.468	117,6	229.870
2002	221.956	109,4	242.820
2003	377.083	103,6	390.658
2004	267.529	100	267.529

Vir: Izkaz uspeha podjetja B2 za leta 2001, 2002, 2003 in 2004; priloga 4

V nadaljevanju bomo podali izračun linearne funkcije trenda, ki jo bomo uporabljali za oceno podatkov in pozneje tudi za oceno napovedi možne prodaje v prihodnjih letih. Metoda ekstrapolacije trenda temelji na domnevi, da bo razvoj v prihodnosti enak razvoju v preteklosti. Zato lahko enačbo trenda, ki smo jo izračunali za določeno časovno obdobje v preteklosti, uporabimo za napovedovanje prihodnjega razvoja opazovanega pojava (Seljak, 2000, str. 247).

Linearna funkcija trenda je sledeča: $T = a + b \cdot x$

a – vrednost trenda v sredini časovne vrste

b – vrednost, ki nam pove, za koliko se trend spremeni v enem časovnem obdobju

x – tehnični čas

Način izračuna koeficientov a in b ter tehničnega časa x (Rogelj, 2000, str. 217-218):

$$a = \frac{\sum_{t=1}^n y}{n} \quad ; \text{ kjer je } n \text{ proučevano število enot spremenljivke } y.$$

$$b = \frac{k_{yx}}{k_x} = \frac{\sum_{t=1}^n x_t^2}{\sum_{t=1}^n y_t x_t} \quad ; \text{ kjer je } n \text{ proučevano število enot spremenljivke } y.$$

$$x = t - \frac{n+1}{2} \quad ; \text{ kjer je } t \text{ čas opazovane vrste z izhodiščem } 1 \text{ (torej } t=1,2,3 \dots), n \text{ pa proučevano število spremenljivke } y.$$

Vrednosti v posameznih formulah so prikazane v tabeli 10.

Tabela 10: Izračun tehničnega časa, vsote kvadratov časovne spremenljivke in vsote produktov časovne in odvisne spremenljivke prihodkov od prodaje

leto	x (tehnični čas)	y (prihodki od prodaje po stalnih cenah iz leta 2004 v 000 SIT)	x ²	yx
2001	-1,5	229.870	2,25	-344.805
2002	-0,5	242.820	0,25	-121.410
2003	0,5	390.658	0,25	195.329
2004	1,5	267.529	2,25	401.294
Σ	0	1,130.877	5	130.408

Na podlagi podatkov iz tabele 10 lahko izračunamo koeficienta a in b:

$$a = 1,130.877/4 = 282.719$$

$$b = 130.408/5 = 26.082$$

Tako dobimo funkcijo linearnega trenda prihodkov iz prodaje podjetja, ki se glasi:

$$\text{PRIHODKI} = 282.719 + 26.082 \cdot x$$

in nam pove, da se bodo prihodki iz prodaje vsako leto v povprečju povečali za 26.082 tisoč tolarjev.

Napoved prihodkov iz prodaje je narejena na podlagi linearne funkcije trenda in je izračunana v tabeli 11.

Tabela 11: *Napoved prihodkov iz prodaje za podjetje B2 v obdobju od 2005 do 2008*

leto	tehnični čas	napoved prihodkov iz prodaje B2 v 000 SIT v stalnih cenah iz leta 2004	rast prihodkov iz prodaje (v %)
2005	2,5	347.924	/
2006	3,5	374.006	7,50
2007	4,5	400.088	6,97
2008	5,5	426.170	6,52

Seveda je izdelano predvidevanje prodaje podjetja B2, ki kaže sorazmerno visoko letno rast v prihodnjih letih, treba razumeti kot predpostavko analize, ki je zelo tvegana, saj je bila ta napoved izdelana po metodi predvidevanja, ki praviloma ne daje zelo dobrih rezultatov. Pri tem pa smo tudi trend izračunali iz zelo kratke časovne serije podatkov.

5 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PROUČEVANEGA PODJETJA

Analiza poslovanja je proces spoznavanja (proučevanja) konkretnega poslovanja podjetja, da bi učinkoviteje odločali o njem. Analiza poslovanja je tako osnova za planiranje in kontrolo poslovanja (Rozman, 1995, str. 43-49).

Če to definicijo prenesemo na raven podjetja in s tem na analiziranje poslovanja, lahko postavimo tezo, da je analiziranje poslovanja proces spoznavanja, proučevanja, primerjanja ter na tej podlagi ugotavljanja dejstev in podatkov o poslovanju konkretnega podjetja, da bi izsledki analiziranja lahko služili kot možna podlaga in pomoč pri sprejemanju odločitev, ki vodijo k doseganju ciljev podjetja. Najpomembnejši cilj ter smisel delovanja podjetja kot poslovnega subjekta je doseganje dobička (Odar, 1999, str 8 in 9).

Računovodsko analiziranje se ukvarja predvsem z analiziranjem podatkov, ki so v največji meri pridobljeni iz knjigovodstva. Računovodska analiza zagotavlja informacije o uspešnosti poslovanja podjetja. Temelj računovodske analize so računovodski kazalniki, ki nudijo ključne informacije o finančnem stanju in poslovni uspešnosti podjetja in tako na pregleden način podajajo informacije uporabnikom (Ban, Tekavčič, 2001, str. 66).

Prvega januarja 2002 smo začeli uporabljati nove Slovenske računovodske standarde, v katerih standard 29 opredeljuje računovodsko proučevanje (analiziranje) ter računovodske kazalnike. Kazalniki so relativna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki (SRS, 2002, str. 211).

Preden se lotimo ocenjevanja posameznih podstruktur podjetja, ocenimo njegovo uspešnost poslovanja v preteklih letih. Bilančne podatke in kazalce poslovanja lahko:

- Primerjamo v času; primerjamo vrednost določenega podatka ali kazalca za isto podjetje v različnih časovnih obdobjih.
- Primerjamo v prostoru; primerjamo vrednost določenega podatka ali kazalca za različna podjetja (smiselna je primerjava s sorodnimi) v istem časovnem obdobju.
- Primerjamo dejansko doseženo s planiranim; pri tem analiziramo odmike doseženega od planiranega in iščemo vzroke za pozitivna in negativna odstopanja ter na tej osnovi poskušamo sprejeti program potrebnih ukrepov za izboljšanje poslovanja.

Poslovanje podjetja bo analizirano s primerjavo v času. Da podatki ne bodo preveč skopi, saj nam lahko prikažejo nerealno sliko, bo analizirano poslovanje v obdobju od 2001-2004. Pri tem je treba upoštevati, da kazalci za leto 2004 ne predstavljajo realnega stanja in da ga ni mogoče realno primerjati s preteklimi obdobji, saj zaradi prestrukturiranja podjetja daje neprimerljivo sliko. Namen analize poslovanja je ugotoviti raven in tendence uspešnosti poslovanja podjetja.

Dolgoročno doseganje dobička se v literaturi omenja kot temeljni cilj poslovanja podjetja, vendar pa absolutni znesek v določenem obdobju ni zadovoljivo merilo uspešnosti poslovanja. Dobičkonosnost poslovanja je posledica odločitve poslovodstva oziroma je del politike podjetja, zato se v njej odraža sposobnost poslovodstva pri uporabi sredstev, možnosti za doseganje zadovoljivega donosa lastnikom kapitala in višine dobička ter sploh uspešnosti poslovanja podjetja v prihodnosti. Kazalnike dobičkonosnosti izračunamo na način, ki je naveden v prilogi 3.

Poslovni izid družbe je bil v letih od 2001-2004 pozitiven (glej tabelo 12), vendar čisti dobiček ni enakomerno naraščal. Neenakomerna rast čistega dobička je posledica neugodnih faktorjev poslovanja, saj je izobrazbena struktura prebivalstva čedalje višja, s tem pa upada povpraševanje po osnovnih storitvah, ki jih nudi podjetje. V letu 2004 je podjetje odkrilo novo tržno nišo, spletno učenje programov, in se s tem prilagodilo razmeram na trgu, kar naj bi v prihodnosti prineslo boljši poslovni izid.

Dobičkonosnost kapitala v obdobju od 2002-2004 pada, vendar pa je še vedno višja od povprečja v dejavnosti. Kazalnik čiste dobičkonosnosti prihodkov (glej tabelo 12) za leto 2004 prikazuje 2,8 % čistega poslovnega izida na ustvarjen prihodek pri poslovanju in je za 75 % višji od povprečja v dejavnosti.

Kazalniki gospodarnosti oziroma ekonomičnosti nam kažejo tudi poslovno uspešnost podjetja, saj pojasnjujejo dosežene poslovne rezultate (prihodke) glede na ugotovljene odhodke. Čim večja je njihova vrednost, tem uspešnejše je podjetje. Če je kazalnik večji od ena, podjetje posluje z dobičkom, v nasprotnem primeru pa ustvarja izgubo (odhodki podjetja

so višji od prihodkov). Kako gospodarno je pri svojem poslovanju podjetje, izračunamo s kazalnikoma celotna gospodarnost in gospodarnost poslovanja (glej prilogo 3).

Tabela 12: Kazalniki dobičkonosnosti poslovanja podjetja za obdobje 2001-2004

KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI POSLOVANJA	2001¹	2002²	2003³	2004	dejavnost 2004	indeks 04/03
kapital (v 000 SIT)	95.860	104.096	113.918	227.056	17.506	199,9
sredstva (v 000 SIT)	136.510	171.261	224.674	257.673	34.650	114,7
prihodki (v 000 SIT)	233.881	244.954	391.078	268.709	28.350	68,7
čisti poslovni izid (v 000 SIT)	13.837	18.100	15.340	7.428	449	48,4
DOBIČKONOSNOST KAPITALA	0,163	0,181	0,141	0,044	0,027	31,2
DOBIČKONOSNOST SREDSTEV	0,100	0,118	0,075	0,031	0,014	41,3
ČISTA DOBIČKONOSNOST PRIHODKOV	0,059	0,074	0,039	0,028	0,016	71,8

Opomba: 1) leto 2001 stalne cene: podatki so inflacionirani z indeksom povprečnih cen življenjskih potrebščin za leto 2002 (I=107,5), 2003 (I=105,6) in 2004 (I=103,6)

2) leto 2002 stalne cene: podatki so inflacionirani z indeksom povprečnih cen življenjskih potrebščin za leto 2003 (I=105,6) in 2004 (I=103,6)

3) leto 2003 stalne cene: podatki so inflacionirani z indeksom povprečnih cen življenjskih potrebščin za leto 2004 (I=103,6)

Vir: Računovodski izkazi za leta od 2001-2004, I-BON 2005; priloga 3

V tabeli 13 so izračunani kazalniki gospodarnosti, iz katerih je razvidno, da je podjetje v proučevanih obdobjih poslovalo ekonomično, saj je vrednost obeh kazalnikov višja od ena.

Tabela 13: Kazalniki gospodarnosti podjetja v letih od 2001 – 2004

KAZALNIKI GOSPODARNOSTI IN PRODUKTIVNOSTI	2001	2002	2003	2004	dejavnost 2004	Indeks 04/03¹
celotni prihodki (v 000 SIT)	198.878	223.907	377.488	268.709	28.350	68,7
celotni odhodki (v 000 SIT)	183.665	207.362	359.940	260.553	27.630	69,9
prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	195.468	221.956	377.083	268.012	27.514	68,6
odhodki iz poslovanja (v 000 SIT)	181.775	205.837	357.690	259.477	26.906	70,0
število zaposlenih	19	22	23	21	1.057	91,3
dodana vrednost* (v 000 SIT)	94.217	117.621	148.684	139.192	10.120	90,5
produktivnost dela (dodana vrednost/zaposlenega) (v tisoč sit/zaposlenega)	4.959	5.346	6.465	6.628	4.320	99,1
CELOTNA GOSPODARNOST	1,083	1,080	1,049	1,031	1,026	98,3
GOSPODARNOST POSLOVANJA	1,075	1,078	1,054	1,033	1,023	98,0

Opomba: * dodana vrednost je pozitivna razlika med kosmatim donosom iz poslovanja ter med stroški blaga, materiala in storitev ter drugimi odhodki iz poslovanja

1) za izračun indeksov so podatki za leto 2003 inflacionirani z indeksom povprečnih cen življenjskih potrebščin za leto 2004 (I=103,6)

Vir: Računovodski izkazi za leta od 2001-2004; I-Bon 2005; priloga 3

Čprav oba kazalnika gospodarnosti v omenjenih letih padata, je podjetje še vedno uspešnejše od povprečja v dejavnosti. Celotni prihodki so se v primerjavi z letom 2003 znižali za 31,3 %, vendar pa so se sorazmerno znižali tudi odhodki. Podjetje je večino prihodkov v letu 2004 ustvarilo iz poslovanja, le 0,2 % jih je bilo iz financiranja (Vir: Računovodski izkazi za leto 2003 in 2004). V letu 2002 je podjetje kandidiralo na razpisu Ministrstva za šolstvo, znanost in šport za projekt računalniškega opismenjevanja (s kratico RO⁵), ki so ga dobili potrjenega v februarju 2003. Program je sofinanciran iz sredstev Evropskega socialnega sklada⁶. Tako je podjetje v letu 2003 za izvedbo omenjenega programa v šolskem letu 2004/05 prejelo 110 milijonov tolarjev. To je bil enkratni projekt, kar pojasnjuje takšno zvišanje prihodkov v letu 2003 in pa seveda nato padec v letu 2004. Izrednih prihodkov je imelo podjetje 205 tisoč SIT (glej prilogo 2). Upad odhodkov v letu 2004 je posledica zmanjšanja stroškov storitev (v primerjavi z letom 2003 so se znižali za 48,9 %), ter stroškov dela (glej prilogo 2). Povišanje stroškov storitev v letu 2003 je posledica obnovitvenih del, ki so jih po pogodbi kot najemnik poslovnih stavb dolžni izvajati. Tako se je obnavljala streha, sistem za ogrevanje in dvigalo. Obnovitvena dela so potekala v Mariboru in Ljubljani. Za izvajanje programa RO pa je moralo podjetje najeti dodatne učilnice.

Podjetje je v letu 2002 in 2003 zaposlilo na nekaj novih delavcev, kar je razvidno iz tabele 13. Produktivnost dela je bila v letu 2004 6.628 tisoč tolarjev, kar nam pove, koliko dodane vrednosti je ustvaril zaposleni v družbi (v dejavnosti 4.320 tisoč tolarjev). Kazalci dodane vrednosti na zaposlenega kažejo na tendenco rahle rasti v proučevanem obdobju z izjemo leta 2004, za katero pa smo že zapisali, da so kazalci problematični.

Podjetje B2 je v proučevanih obdobjih poslovalo pozitivno in uspešno, saj dosega pozitivno razliko med prihodki in odhodki. Iz izračunanih kazalnikov (glej tabeli 12 in 13) pa je razvidno, da poslovna uspešnost podjetja tendenčno pada in lahko pripelje podjetje v težave. Rentabilnost podjetja se z leti zmanjšuje in kaže na to, da lahko podjetje v obdobju dveh let že posluje z izgubo.

⁵ V okviru projektov RO nastajajo elektronski priročniki za učence in učitelje, vodniki, delovni zvezki in druga didaktična gradiva in spletne strani za uporabo informacijske in telekomunikacijske tehnologije pri učenju in poučevanju (Vir: URL: <http://sio.edus.si/list/1/ProjektiRO/default.htm>, 2005).

⁶ Evropski socialni sklad spodbuja vrnitev nezaposlenih in prikrajšanih ljudi na trg delovne sile, predvsem s financiranjem izobraževanja in usposabljanja (Vir: URL: http://www.evropska-unija.si/pages/evropska_unija/financna_pomoc/pomoc_mala_srednja_podjetja_crpanje_pomoci.html, 2005).

6 OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSAMEZNIH PODSTRUKTUR PODJETJA

6.1 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

6.1.1 Podstruktura proizvoda in storitve

Storitve podjetja B2 predstavljajo predvsem računalniška izobraževanja in sistemske rešitve, ki celostno zajemajo celovite rešitve postavitve, posodobitve, izboljšave varnosti ali celostnega vzdrževanja informacijskega sistema. Podstrukturo storitev lahko razčlenimo na prodajo posameznikom, ki potrebujejo storitev v zasebne namene in na podjetja, ki potrebujejo programske rešitve za izboljšanje poslovanja.

Prihodki iz prodaje se vsako leto povečujejo, v letu 2004 so se v primerjavi z letom 2003 sicer znižali za 29 %, vendar pa v proučevanem podjetju to ne pomeni bistvenega poslabšanja poslovanja, saj je treba upoštevati vpliv poznajo reorganizacijskih sprememb podjetja v letu 2004.

Podjetje je sicer zaznalo večje povpraševanje po nekaterih svojih storitvah. Na povišanje prodaje sta predvsem vplivala nova proizvoda v ponudbi, kot sta tečaj računovodstva in sistemi Linux. Vendar pa je treba pri proučevanju prodaje pogledati bolj podrobno po programih, ki jih podjetje ponuja in kakšna je njihova prodajna struktura. Trend povpraševanja po osnovnih tečajih Worda in Excela pada in kaže, da jih bo potrebno v prihodnosti umakniti iz ponudbe. Narašča pa povpraševanje po zahtevnejših programih in strokovnih izobraževanjih (npr. tečaji na področju računovodstva, finančnega poslovanja, za upravljavce informacijskih sistemov in za povečanje poslovne učinkovitosti).

Celovita ponudba storitev bistveno pripomore k uspešnosti podjetja. S pomočjo storitev podjetja B2 lahko povprečni državljan napreduje v računalniški pismenosti iz osnov do vrhunske uporabe. Ponudba se ne omejuje samo na programe v okolju Windows, temveč je razširjena tudi na izobraževanje računalniških strokovnjakov, da obnovijo že obstoječe znanje in ga dodatno utrdijo z novimi teoretskimi osnovami in sposobnostjo analitičnega pristopa k reševanju težav.

Kakšna je kakovost njihovih storitev v očeh uporabnikov, merijo z anonimnimi anketami po končanih predavanjih. Povprečna ocena predavatelja je nad 4,7 (v lestvici od 1 do 5), kar kaže na kakovost njihove storitev (Program izobraževanja, 2004, str. 7).

Analiza konkurence je že opisana v poglavju 4.2, kjer je bila analizirana tudi privlačnost panoge in je bilo ugotovljeno, da je rivalstvo med konkurenti dokaj visoko. Poslovodstvo ocenjuje, da konkurenca še ni prestopila kritične točke, vendar pa jo je treba spremljati, da ne bi postala prenevarna. Poslovodstvo ocenjuje, da je trenutno stanje na trgu stabilno, konkurenca pa obvladljiva.

Na osnovi vseh teh ocen je v tabeli 14 izdelana skupna ocena podstrukture proizvoda in storitev, ki kaže, da srednje prispeva k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 14: Prednosti in slabosti podstrukture proizvoda in storitve

komponente	ocena					opomba
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Letna stopnja rasti prodaje			X			Stabilna.
Širina prodajnega programa		X				Na visoki ravni.
Kakovost opravljenih storitev	X					Merijo z anketnim vprašalnikom. Potrjuje jo dober odziv uporabnikov.
Diverzificiranost programa				X		
Konkurenca			X			Je pod nadzorom.
Skupna ocena	1	1	2	1	0	SREDNJE

6.1.2 Tehnološka podstruktura

Proučevanega podjetja ni možno oceniti z vidika proizvodnje, saj je njegova storitev oz. proizvod intelektualne narave. Zato tu ni mogoče govoriti o obratih podjetja, razpoložljivosti surovin in materialov, odstotku izmeta in drugih komponentah tehnološke podstrukture. Možna pa je ocena z vidika njegove opremljenosti, lokacije poslovnih enot in koriščenja tehnologije za poslovno rabo.

Poslovni prostori enot se nahajajo v bližini centra mesta. Dostop je mogoč z različnimi prevoznimi sredstvi. Urejeno imajo tudi parkirišče. Slaba lastnost večjih slovenskih mest je prostorska stiska. Če bi podjetje v prihodnosti znatno razširilo svoje poslovanje, bi morale najeti poslovne prostore zunaj sedaj lociranih poslovnih enot.

Opremljenost poslovnih prostorov je dobra. Uporablja se najnovejša programska in strojna oprema, ki se redno obnavlja, saj podjetje posluje na področju računalništva in mora za kvaliteto svojih storitev brezhdbno skrbeti. Posodabljanje opreme je letno, saj se za

računalniško opremo uporablja 50 odstotna stopnja amortizacije. Izkoriščenost prostora in opreme je čezmerno oziroma bi lahko rekli, da je obojega premalo. Na enega delavca ni dovolj kvadratnih metrov delovne površine. Ravno tako je v učilnicah, ki po normativu ustrezajo za 10 oseb, v praksi pa se uporabljajo za 12. Računalniki se uporabljajo v dveh izmenah. Podjetje ima tudi skrbno izdelano spletno stran, ki nudi uporabnikom (bodočim in sedanjim) vse informacije o njihovih storitvah ter novostih, ki jih pripravljajo.

Zaposleni se morajo nenehno dodatno izobraževati, da lahko podjetje konkurira na trgu. Na področju računalništva beležimo kontinuiran razvoj, tako pri programski kot tudi pri strojni opremi. Zaposleni imajo možnost dodatnega izobraževanja, dostopa do strokovne literature in revij ter možnost udeležbe na sejnih. Produktivnost dela se z leti poslovanja večja. Produktivnost dela je izračunana kot ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega podjetju. Prikazana je v tabeli 6.

Na podlagi opisanih ocen, je v tabeli 15 izdelana skupna ocena tehnološke podstrukture, ki kaže da ta podstruktura dobro ali celo že zelo dobro prispeva k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 15: Prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

komponente	ocena					opomba
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Lokacija	X					V središču mesta.
Število dislociranih enot			X			
Starost opreme	X					Najnovejša.
Kakovost delovne sile		X				
Informacijski sistemi		X				
Raven produktivnosti		X				Se zvišuje. Pripadnost podjetju.
Stopnja izkoriščenosti	X					Nadpovprečna.
Skupna ocena	3	3	1	0	0	DOBRO – ZELO DOBRO

6.1.3 Tržna podstruktura

Podjetje postane sodobno trženjsko usmerjeno le tedaj, če se vsi zaposleni ukvarjajo s trženjem, ki ni več samo opredelitev enega od oddelkov, ampak filozofija, ki preveva celotno podjetje (Kotler, 1996, str. 721).

Tržni delež se je skupaj s prihodki iz leta v leto povečuje. Po podatkih za leto 2004 je bil tržni delež 2,01 % (Vir: I-BON, Boniteta poslovanja podjetja, 2005). Poslovodstvo ocenjuje, da se bo z odprtjem nove poslovne enote v letu 2004 in uvajanjem novega izobraževalnega paketa tržni delež še povečal.

Trženjske aktivnosti je do sedaj podjetje izvajalo samo. Oglaševanje poteka po poteh širše komunikacije s potrošnikom z različnimi oglasi v časopisih in revijah, domačo stranjo, čedalje bolj pa uporabljajo reklamne »pop-upe« na slovenskih spletnih brskalnikih. Promocija podjetja poteka tudi z novoletnimi poslovnimi darili, predstavitvijo produktov na seminarjih, reklamnimi letaki ter s ponudbo nižjih cen organiziranim skupinam (v primeru tečaja, ki je organiziran za eno podjetje) in študentom. Podjetje tudi sponzorira razne prireditve (npr. tekmovanje v programiranju, ki ga vsako leto prireja Fakulteta za matematiko in fiziko).

Kakovost svojih storitev preverjajo ob koncu tečaja, saj morajo udeleženci izpolniti vprašalnik o razumljivosti ter načinu posredovanja tematike predavanja. Podjetje se zaveda, da se »dober glas širi v deveto vas«, saj pomeni zadovoljstvo udeležencev njihovih tečajev potrditev njihove kakovosti in strokovnosti ter najboljšo reklamo podjetju. Zavedajo se, da je kupec tisti, ki odloča o nakupu.

Podjetje uporablja neposredne prodajne poti, vendar pa v prihodnosti načrtujejo premik v smeri internetne prodaje. Dogajanje na trgu je treba nenehno spremljati in se mu tudi čim bolj prilagoditi. Prednost podjetja je v njegovi organizacijski strukturi in komunikaciji znotraj podjetja. Prilagajanje trgu se kaže predvsem v njegovi ponudbi storitev in uvajanja novosti na področju spletnega učenja.

Skupna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture temelji na opisanih ocenah in je prikazana v tabeli 16, v kateri je razvidno, da je to podstrukturo treba oceniti z oceno dobro.

6.1.4 Organizacijska podstruktura

Hitre spremembe in dinamičnost v okolju podjetju narekujejo, da prilagodi svojo organizacijo tako, da bo najlažje obvladovalo nastale spremembe. Današnja organiziranost v podjetju prikazuje slika 10. Takšno strukturo lahko opredelimo kot poslovno-funkcijsko. Značilnost takšne organiziranosti je delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in centralizacije odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Direktor podjetja je v tej strukturi edini odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat dela vseh poslovnih področij. Zaposleni sprejemajo le manj pomembne odločitve, za katere so tudi odgovorni.

Zaradi majhnosti podjetja ni možna jasna opredelitev organizacijske strukture, kot jo navaja strokovna literatura. Struktura podjetja je v precejšnji meri centralizirana, kar je posledica zasebnega lastništva. Glavne odločitve sprejema direktorica podjetja. Nižji nivoji samostojno ne sprejemajo pomembnih odločitev, ampak se o njihovem sprejetju predhodno dogovorijo z

direktorico. Slabost organizacijske strukture je v preveliki centralizaciji in premajhni stopnji delegiranja pristojnosti na nižje nivoje, saj to lahko pripelje do določenih ovir v poslovanju in do preobremenjenosti vodilnega kadra. Prevelika odvisnost podjetja od ene osebe lahko tudi ohromi njegovo delovanje v primeru, da je oseba zaradi bolezni ali iz drugih razlogov odsotna daljši čas.

Tabela 16: Prednosti in slabosti tržne podstrukture

komponente	ocena					opomba
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Delež na trgu			X			V zadnjem letu padel.
Stopnja rivalstva			X			Ne ogroža bistveno podjetja.
Odnos cena/kakovost	X					Visoka kakovost in temu primerna cena.
Kakovost izdelka	X					Na visoki ravni, potrjujejo ga s certifikatom kakovosti.
Tržno komuniciranje		X				Izvaja ga podjetje samo.
Prodajne poti		X				Prevladuje neposredna pot.
Sposobnost prilagajanja trgu		X				Hitro.
Fleksibilnost storitev			X			Prilagodljivi zahtevam kupcev.
Promocija		X				Temelji na prepoznavnosti blagovne znamke.
Rast prodaje			X			Nihanja. Upada pa povpraševanje po klasičnih oblikah izobraževanja.
Skupna ocena	2	4	4	0	0	DOBRO

Lokacija uprave je na sedežu podjetja, kjer so tudi ostali oddelki poslovanja. Sama lokacija je odlična, saj je v prestolnici in je lahko dostopna z vsemi prevoznimi sredstvi. Pri tem parkirni prostor za stranke ni problem. Prednost lokacije uprave je pomembna tudi pri sprejemanju hitrih odločitev zaradi sprememb na trgu. Lastniki so ponosni na svoje podjetje in so nanj tudi zelo navezani. V delo vložijo veliko več energije in truda, kot bi ga, če bi bili zaposleni v drugem podjetju. Prevladuje visoka stopnja demokratičnega načina vodenja, ki je usmerjeno k humanosti in storilnosti. Poslovodstvo se zaveda pomena kvalitetnih delavcev. Klima v podjetju je dobra. Zaposleni čutijo pripadnost in prispevajo veliko novih idej za izboljšanje poslovanja. K dobremu vzdušju pripomorejo tudi tradicionalne novoletne zabave, manjše zabave ob osebnih praznikih zaposlenih in skupne strokovne ekskurzije.

Za namen doseganja boljših rezultatov podjetje uporablja pri poslovanju planiranje. Ker je računalniška stroka zelo dinamična, je treba pogosto ujeti priložnosti na trgu, pri pridobitvi posla pa imajo prednost hitrejši. Zato podjetje izvaja operativno planiranje, ki je vezano na

delovne naloge, katerih izvedba je krajša od enega leta. Pri tem napravi načrt, katere aktivnosti bo potrebno izpeljati, kdaj se bodo začele in kdaj končale, ter sistem kontrole za izvršene naloge. Pri tem vedno opredelijo tudi resurse za izvedbo in koordinacijo dela. Zaradi enotnega delovanja sodelujočih pri izvedbi nalog opredelitev ciljev zelo pomembna. Pri tem so vsi enako in dovolj informirani s kakovostnimi informacijami. Cilje v podjetju opredelijo na sestankih, na katerih so prisotni vsi vključeni v izvedbo naloge. Te so sprejete z dogovorom, na podlagi katerega nato dobijo navodila za izvedbo. Komunikacija v podjetju poteka enakovredno po obeh ravneh hierarhije.

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti. Sistemi nagrajevanja vključujejo finančne nagrade in ugodnosti pri delu, ki skupaj sestavljajo celotni sistem nagrajevanja. Poleg finančnih nagrad, katerim v današnjem času zaposleni dajejo največ poudarka, pa se uporabljajo tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja in pohvale (Možina et. al., 1998, str. 247).

Proučevano podjetje ima vzpostavljen sistem nagrajevanja, ki spodbuja motivacijo zaposlenih. Motivacijski elementi spodbujajo zaposlene k čim uspešnejšemu opravljanju nalog in občutku zadovoljstva pri delu. Podjetje ocenjuje delovno uspešnost na podlagi primerjanja doseženega s pričakovanim. Pri tem kot kriterij uporabljajo kvaliteto dela (odziv strank – po opravljenih tečajih ocenijo predavatelje), gospodarnost (izkoriščenost delovnega časa, stroški) in količino dela (doseganje normativov, dodatno angažiranje za kvalitetno delo).

Podjetje z lokalnimi in drugimi oblastmi ni imelo problemov. V dosedanem poslovanju pa je kot dober partner že pridobilo zaupanje, saj si prizadeva za korektno poslovanje z vsemi udeleženci v okolju podjetja.

V tabeli 17 je prikazan zbir ocen prednosti in slabosti organizacijske podstrukture, ki tudi kaže skupno oceno te podstrukture kot dobro.

6.1.5 Finančna podstruktura

Za ocenjevanje finančne podstrukture v proučevanem podjetju analiziramo računovodske izkaze. Obravnavani bodo kazalniki, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki. Analiza bo izdelana na podlagi kazalnikov financiranja, kazalnikov obračanja sredstev, kazalnikov plačilne sposobnosti in kazalnikov investiranja.

V tabeli 18 so prikazani kazalniki obračanja sredstev in kazalnik financiranja za obdobje od 2001 do 2004 in kazalniki za dejavnost za leto 2004.

Tabela 17: Prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

komponente	ocena					opomba
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Zvrst organizacijske strukture		X				Jasna.
Lokacija uprave	X					Omogoča dobro komunikacijo med oddelki.
Sistemi nagrajevanja		X				Obstaja.
Sistemi planiranja in kontrole			X			Se dobro uporabljajo in izvajajo.
Slog poslovanja		X				Demokratičen.
Komuniciranje z okoljem		X				Do sedaj ni bilo problemov.
Vzdušje med zaposlenimi	X					Čutijo pripadnost podjetju.
Komunikacija v podjetju		X				Dobra.
Ugled podjetja	X					Narašča s kvaliteto opravljenih storitev.
Stopnja delegiranja pristojnosti			X			Zelo prepoznavno na trgu. Skoraj ves pristojnosti podjetja ima direktorica in lastniki.
Skupna ocena	3	5	2	0	0	DOBRO

Tabela 18: Kazalniki obračanja sredstev in financiranja v letih od 2001 do 2004

	2001	2002	2003	2004	dejavnost 2004	Indeks 04/03
KAZALNIKI OBRAČANJA SREDSTEV						
Obračanje celotnih sredstev	1,55 ¹	1,46 ²	1,87 ³	1,11	0,90	60
Obračanje terjatev iz poslovanja	7,92 ¹	6,98 ²	7,09 ³	5,61	5,46	79
KAZALNIKI FINANCIRANJA						
Delež kapitala v financiranju	0,702	0,608	0,507	0,881	0,505	174
Delež dolgov v financiranju	0,274	0,436	0,493	0,119	0,495	24
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	0,994	0,608	0,998	1,011	0,889	101
Pokritje obresti	6,22	10,85	6,58	6,90	0,785	105

Opomba: 1) leto 2001 stalne cene: podatki so inflacionirani z indeksom povprečnih cen življenjskih potrebščin za leto 2002 (I=107,5), 2003 (I=105,6) in 2004 (I=103,6)

2) leto 2002 stalne cene: podatki so inflacionirani z indeksom povprečnih cen življenjskih potrebščin za leto 2003 (I=105,6) in 2004 (I=103,6)

3) leto 2003 stalne cene: podatki so inflacionirani z indeksom povprečnih cen življenjskih potrebščin za leto 2004 (I=103,6)

Vir: Računovodski izkazi podjetja B2 v letih od 2001 do 2004; I-BON 2005; priloga 3

Kazalniki obračanja sredstev nam pokažejo, koliko prihodkov ustvari podjetje z določenimi sredstvi. Če jih preračunamo na letno raven, nam pokažejo sposobnost podjetja, kolikokrat v letu je sposobno določena sredstva obrniti v denar. Večja ko je vrednost kazalnika, hitreje je obračanje sredstev. S tem jih tudi podjetje potrebuje manj za doseganje določenega zneska prihodkov.

Koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi, nam pokaže kazalnik obračanja celotnih sredstev (glej tabelo 18). Kazalnik se je močno zvišal v letu 2003, nato pa v letu 2004 beležimo znižanje kazalnik za 40 %. Razlogi za znižanje so v večjem investiranju v sredstva, s tem da se je prihodek v primerjavi z letom 2003 bistveno zmanjšal. Podjetje je v letu 2004 ustanovilo odvisno družbo, katere stoodstotni lastnik je. V zvezi z ustanovitvijo nove družbe, je podjetje izkazalo dolgoročno finančno naložbo v višini 121.207 tisoč tolarjev, kar pa tudi pojasnjuje drastično povečanje sredstev. V primerjavi s povprečjem v dejavnosti pa je ta kazalnik podjetja višji za 21 %. Rast prihodka je bila v letih 2001 in 2002 enakomerna. V letu 2003 je podjetje zabeležilo povišanje prihodka za 60 %. Takšno zvišanje pojasnjuje pridobitev sredstev s strani Evropskega socialnega sklada za izvedbo izobraževalnega programa (glej poglavje 5, str. 46). Prihodek se je v letu 2004 nato znižal za 31 %, kar pa je posledica reorganizacije družbe in ustanovitve nove, ki je v prejšnjih letih prinašala znatni del prihodkov.

Kako je podjetje konkurenčno pri poplačevanju terjatev do kupcev, je razvidno iz kazalnika obračanja terjatev iz poslovanja. Le-ta se z leti zmanjšuje, kar je z vidika stranke pozitivno, vendar pa z vidika podjetja ni ugodno, saj so sredstva dalj časa nelikvidna. Dnevi vezave terjatev do kupca⁷ se z leti poslovanja povečujejo. V letu 2001 je bil rok vezave 46,1 dan, v letu 2002 52,3 dni, v letu 2003 51,4 dni in v letu 2004 že 65,1 dan. Če primerjamo podjetje s povprečjem v dejavnosti, je imelo le-to v letu 2004 dobo vezave obratnih sredstev v terjatvah 66,8 dni. Vzrok za takšno povečanje dni vezave terjatev do kupcev so plačila na obroke.

Kazalniki financiranja izhajajo iz bilance stanja (razen pokritja obresti) in kažejo načine financiranja podjetja. Delež kapitala kaže lastniško financiranje podjetja. Omenjeni kazalnik proučevanega podjetja znaša za leto 2004 88,1 %, kar pomeni, da podjetje financira svoje premoženje v 88,1 % z lastnimi viri. Trend obravnavanega kazalnika je bil v letih 2001-2003 padajoč. Močno povečanje kapitala v letu 2004 pojasnjuje prevrednotovalni popravek kapitala⁸, ki ga je družba izkazala v višini 122.622 tisoč tolarjev. Ravno obratno pa je razvidno iz tabele 18: delež dolgov v financiranju je v teh letih naraščal. Prikazuje nam dolžniško financiranje podjetja. Podjetje se lahko financira s kapitalom ali dolgom. Kapitalska pokritost stalnih sredstev prikazuje lastniško financiranje stalnih sredstev. Le-ta je v obravnavanem obdobju nihala in je v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 poskočila za en

⁷ Izračun po sledeči formuli: $365 \text{ dni} / (\text{kazalnik obračanja terjatev iz poslovanja}) = \text{doba plačila}$

⁸ Prevrednotovalni popravek kapitala se je pojavil zaradi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb, ki jih je imelo podjetje v letih poslovanja. V seštevek prevrednotovalnega popravka kapitala se všteva dolgoročna finančna naložba v letu 2004 v višini 121.207 tisoč sit in dosednji prevrednotovalni popravki kapitala preteklih let v višini 1.415 tisoč sit (Vir: URL: <http://www.ajpes.si>)JOLP/prikaz.asp?id_prikaza=1&keyword, 2005).

odstotek. Takšno stanje predstavlja stabilno poslovanje. S pokritjem obresti merimo možnosti podjetja za sprotno poravnavanje zapadlih obveznosti. Kazalnik v proučevanih letih (razen v letu 2002) rahlo narašča in prikazuje predvsem dokaj stalen odnos med obrestmi ter dobičkom.

Kazalniki plačilne sposobnosti (glej tabelo 19) kažejo sposobnost razpolaganja podjetja z likvidnimi sredstvi za pravočasno izvedbo plačil. Ker podjetje ne razpolaga z zalogami (razen v letu 2002 in 2004, ko so bile minimalne in na izračun niso vplivale), sta pospešeni in kratkoročni koeficient enaka. Vrednost obravnavanih kazalnikov z leti narašča.

Za pospešeni koeficient velja zahteva, da naj bi bil vsaj večji ali enak 1. To pomeni, da naj bi bila obratna sredstva podjetja brez zalog vsaj enaka kratkoročnim obveznostim. Torej naj podjetje več terja kot dolguje. V letu 2004 je bil pospešeni koeficient 1,076 in se je v primerjavi s preteklim letom zvišal za 8 %, kar se ocenjuje kot ugoden premik. Je pa podjetje v letu 2004 v primerjavi s povprečjem v dejavnosti imelo sorazmerno manj likvidnih sredstev za pokrivanje svojih obveznosti.

Razmerje med kratkoročnimi terjatvami iz poslovanja in kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja podobno kot ostala kazalnika prikazuje sposobnost podjetja poravnati obveznosti iz poslovanja z unovčenjem terjatev iz poslovanja. Iz tabele 19 je razvidno, da je to razmerje upadalo, razen v letu 2004, ko se je povečalo za 37 %. Podjetje ima torej premalo terjatev iz poslovanja, da bi lahko z njimi pokrilo svoje obveznosti na kratek rok. Iz dobljenih rezultatov je razvidno, da podjetje uspešno posluje in da na dolgi rok ni prezadolženo niti nima veliko terjatev. Na kratkoročnem področju pa je podjetje v letu 2004 postalo neto dolžnik (kratkoročne obveznosti so večje od kratkoročnih terjatev) (glej prilogo 1).

Tabela 19: Kazalniki plačilne sposobnosti in kazalniki investiranja v letih od 2001 do 2004

	2001	2002	2003	2004	Dejavnost 2004	Indeks 04/03
KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI						
Pospešeni koeficient	0,985	0,903	0,998	1,076	1,136	108
Kratkoročni koeficient	0,985	0,903	0,998	1,078	1,180	108
Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja	0,721	0,648	0,627	0,856	0,383	137
KAZALNIKI INVESTIRANJA						
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	0,706	0,788	0,508	0,401	0,370	79
Delež obratnih sredstev v sredstvih	0,291	0,262	0,474	0,125	0,207	26
Delež finančnih naložb v sredstvih	0	0,001	0,006	0,470	0,416	7.833

Vir: Računovodski izkazi podjetja B2 v letih od 2001 do 2004; I-BON 2005; priloga 3

Kazalniki investiranja prikazujejo strukturo posameznih sredstev v vseh sredstvih. Iz deleža osnovnih sredstev v sredstvih je razvidno, da je podjetje v letu 2004 v obnovo in rast osnovnih sredstev vložilo najmanj v obravnavanih obdobjih. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da je struktura sredstev odvisna od tega, kakšno dejavnost podjetje opravlja, in je praviloma ta delež višji v tehnološko intenzivnih dejavnostih. Delež obratnih sredstev pa se v obravnavanih letih (z izjemo leta 2003) znižuje. Zelo pa se je povišal delež dolgoročnih finančnih naložb v letu 2004, saj je podjetje ustanovilo novo odvisno družbo in vanjo vložilo sredstva, ki jih je v izkazu prej prikazalo kot osnovna in obratna sredstva.

Skupna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je prikazana v tabeli 20, iz katere je razvidno, da finančna podstruktura srednje dobro prispeva k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

komponente	ocena					opomba
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Obračanje celotnih sredstev			X			Nad povprečjem v dejavnosti.
Obračanje terjatev iz poslovanja				X		Slabše od konkurentov. Potrebno bo izboljšati sistem izterjave.
Dnevi vezave terjatev do kupcev				X		Roki se daljšajo, slabše od konkurentov.
Delež kapitala v financiranju		X				
Delež dolgov v financiranju		X				
Kapitalska pokritost stalnih sredstev		X				Z leti narašča.
Pokritje obresti			X			
Pospešeni koeficient		X				
Kratkoročni koeficient		X				
Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja			X			Boljše od povprečja v dejavnosti.
Delež osnovnih sredstev v sredstvih		X				Nova investiranja.
Delež obratnih sredstev v sredstvih			X			
Delež finančnih naložb v sredstvih				X		Podjetje je imelo do sedaj le eno večjo finančno naložbo.
Skupna ocena		7	4	3		SREDNJE - DOBRO

6.1.6 Kadrovska podstruktura

Kadrovska funkcija v podjetjih opravlja zelo zahtevno dejavnost. Ljudje so tisti, ki uresničujejo načrte podjetja in so ključno sredstvo za uspeh. Kaj za podjetje pomeni dober delavec, lahko pokažejo samo rezultati. Tega se v podjetju B2 dobro zavedajo, saj vedo, da posel delajo ljudje

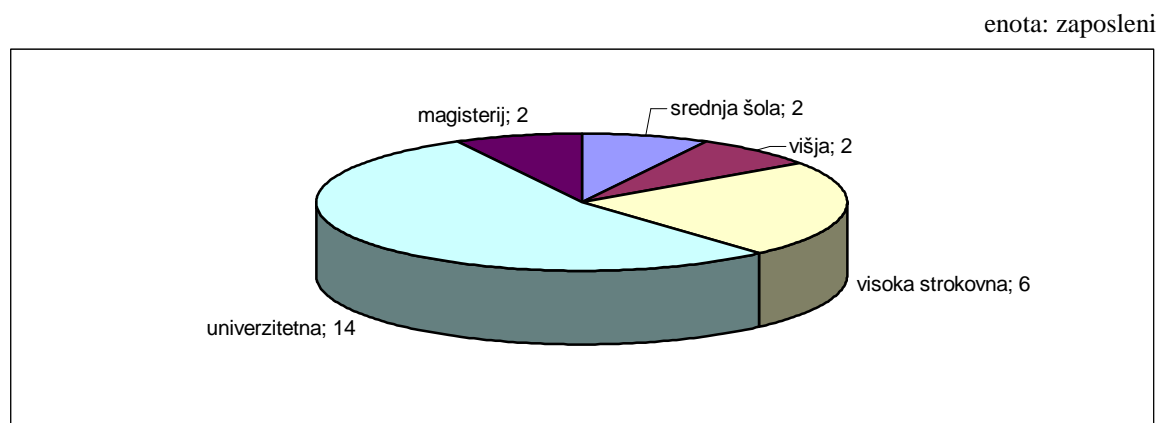
Podjetje je imelo v letu 2004 zaposlenih 26 ljudi, kar ga uvršča po številu zaposlenih v kategorijo majhnih podjetij. Število zaposlenih se iz leta v leto povečuje. Njihova izobrazbena struktura je prikazana v tabeli 21 in sliki 11. Po potrebi najema delavce preko študentskega servisa (predvsem za vnašanje podatkov, občasno administrativno pomoč). Število zaposlenih zelo vpliva na uspešnost podjetja. Če jih je premalo, so sicer stroški dela nižji, zaradi preobremenjenosti zaposlenih pa je lahko delo opravljeno slabše. A če je zaposlenih preveč, so stroški za plače višji od potrebnih, delovni čas pa ni v celoti izkoriščen. V takšnih primerih preti nevarnost, da postane kolektiv neučinkovit, nekateri pa na delovnem mestu na stroške podjetja opravljajo zasebne posle. K uspehu stremeče podjetje bo zato skušalo zaposliti optimalno število ljudi.

Tabela 21: Izobrazbena struktura zaposlenih za leto 2004 na dan 31.12.2004

<i>kategorija</i>	<i>število zaposlenih</i>	<i>delež (v%)</i>
srednja strokovna izobrazba	2	7,7
višja strokovna izobrazba	2	7,7
visoka strokovna izobrazba	6	23,1
univerzitetna izobrazba	14	53,8
magisterij	2	7,7
SKUPAJ	26	100

Vir: Poročilo kadrovske službe podjetja B2, 2005, str. 4

Slika 11: Grafični prikaz izobrazbene strukture zaposlenih za leto 2004 na dan 31.12.2004



Vir: Poročilo kadrovske službe podjetja B2, 2005, str. 4

Sistem izobraževanja v podjetju ni izoblikovan, saj so skoraj vsi zaposleni visoko izobraženi in dodatne dokvalifikacije v stopnji izobrazbe trenutno niso predvidene. Se pa lahko zaposleni dodatno izobražujejo na seminarjih in tečajih s področja panoge, v kateri delajo.

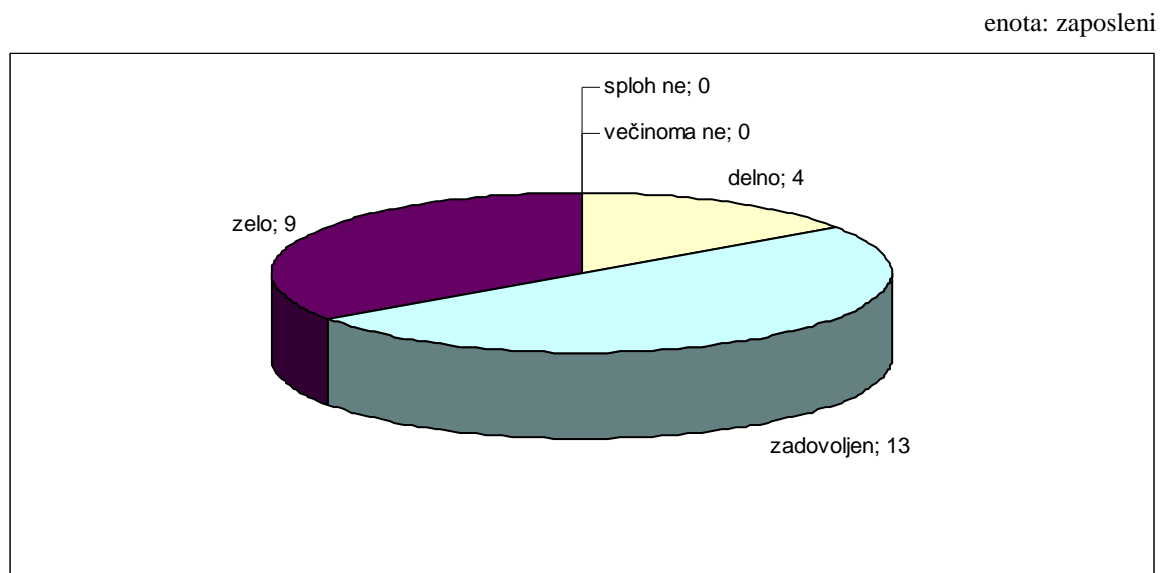
Poslovodstvo podjetja predstavlja direktorica, ki stremi k novim izzivom in razvoju podjetja. S svojo pripadnostjo pa navdušuje tudi zaposlene. Je visoko izobražena in ima dovolj izkušenj z vodenjem podjetja. Merilo za oceno kakovosti poslovodstva je uspešnost poslovanja v preteklih letih in sposobnost učinkovitega odzivanja na spremembe v notranjem in zunanjem okolju.

Dober pokazatelj stabilnosti razmer v podjetju je tudi fluktuacija zaposlenih. Le-ta je nizka, saj zaposleni čutijo veliko pripadnost podjetju.

Kolektiv podjetja je mlad in strokovno zelo usposobljen. Vsi zaposleni in zunanji sodelavci se nenehno dodatno strokovno izobražujejo in tako skrbijo za osebno rast ter sami sledijo sloganu *znanje za uspeh* in načelu vseživljenjskega učenja.

Lani so v podjetju izvedli anketo o zadovoljstvu zaposlenih. Cilj ankete je bil, ugotoviti odnose vodstva do svojih zaposlenih, sprejemanje odgovornosti in kakovost medsebojnih odnosov. Rezultat ankete je prikazan s sliko 12.

Slika 12: Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih pri svojem delu



Vir: Poročilo kadrovske službe, 2005, str. 5

Večjih izostankov iz dela v podjetju ne beležijo. Ker je to mlad kolektiv, predstavlja največji vzrok za izostanek iz dela nega otrok. Te razmere zaenkrat poslovodstvo ocenjuje kot dobre in niso moteče za delovni proces.

Večji problem v podjetju je napredovanje. V sistemu plač je to izoblikovano. Večjo oviro pa predstavlja napredovanje po hierarhiji, ki ne obstaja. To pa zelo destimulativno deluje na zaposlene, ki si želijo ustvariti kariero.

Zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture je navedena v tabeli 22, ki kaže na zelo dobro oceno.

Tabela 22: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

komponente	ocena					opomba
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Število zaposlenih	X					
Izobrazbena struktura	X					Odlična.
Delovne izkušnje		X				Veliko število let v podjetju.
Fluktuacija	X					Minimalna.
Kakovost vodstva	X					Uspešno poslovanje.
Zadovoljstvo zaposlenih	X					
Sistem izobraževanja			X			Ne obstaja formalno načrtovanje.
Sistem napredovanja			X			Obstaja a le v sistemu plač.
Plače zaposlenih		X				Višje od plač v dejavnosti.
Starostna struktura	X					Mlad kolektiv, poln idej.
Motivacija zaposlenih		X				
Izostanki z dela		X				Stabilno.
Skupna ocena	6	4	2	0	0	ZELO DOBRO

6.1.7 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Raziskovalno-razvojna podstruktura je zelo pomembna za vsako podjetje, vendar je vloga podstrukture in njen vpliv na poslovanje večji v proizvodnih, tehnološko bolj intenzivnih in hitro razvijajočih se panogah, manjši pa v storitvenih in počasneje rastočih panogah.

Podjetje B2 za zdaj ni imelo raziskovalno-razvojnega oddelka. Lahko pa bi opredelili njihovo dosedanje delo kot začetke v nastajanju takšnega oddelka. Kadar podjetje začne razvijati neko

sistemsko rešitev za naročnika, določijo idejnega vodjo programa, ki z ekipo sodelavcev razvijajo produkt.

V podjetju redno spremljajo novosti in trende na trgu, poslovanje ostalih podjetij v panogi itd. Strokovni delavci se redno udeležujejo organiziranih seminarjev ter se dodatno izobražujejo na različnih tečajih.

Končno oceno prispevka raziskovalno-razvojne podstrukture k poslovni uspešnosti podjetja je težko podati zaradi njene neizrazite zastopanosti v podjetju, delo sistemskih inženirjev temelji na razvoju pogodbenih nalog in ne toliko v smeri novitet. Vsekakor je prednost podjetja, če pozna in razume tržna dogajanja ter se skladno z njimi tudi razvija.

6.2 OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Priložnosti in nevarnosti podjetja so povezane z njegovimi prednostmi in slabostmi, saj iz njih izhajajo. Hkrati pa jih še določajo dejavniki širšega in ožjega okolja.

6.2.1 Podstruktura proizvoda in storitve

Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitve je prikazana v tabeli 23.

Tabela 23: *Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitve*

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Na področju osnovnih tečajev Word-a in Excel-a je opazen padajoči trend obsega povpraševanja. Trend se bo nadaljeval tudi v prihodnje, predvsem zaradi naraščajoče računalniške pismenosti prebivalstva.	Podjetje mora v bodoče opustiti programe, kateri ne privabljajo zadovoljivo število slušateljev ter nameniti večjo pozornost novim storitvam in uvajanju novosti na tržišču. Z dodatno ponudbo je tako potrebno zadržati oz. povečati sedanji obseg prodaje.
Opazen je naraščajoči delež kupcev, ki so pravne osebe.	Ta kategorija kupcev predvsem koristi storitve sektorja sistemskih rešitev. Ker delež teh kupcev narašča, obstaja nevarnost povečanja terjatev do kupcev. Potrebno bo uvesti nadzor nad njimi. Pred sklenitvijo posla bo potrebno preveriti njihovo boniteto, da potem ne bi bilo preveč presenečenj.

Nadaljevanje tabele 23: *Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitve*

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Kakovostno opravljene storitev in poslovanja na sploh dviguje ugled podjetju, krepi njegovo dobro ime in utrjuje zaupanje vanj.	Osnovna konkurenčna prednost podjetja je v njegovi prepoznavnosti na trgu, kakovostnih storitvah in znanju. Priložnost podjetju predstavljajo razni seminarji, konference, delavnice, kjer se lahko predstavlja v sodelovanju z drugimi podjetji, ki so visoko cenjena na slovenskem trgu.

6.2.2 Tehnološka podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture je prikazana v tabeli 24.

Tabela 24: *Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture*

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Kakovost in razpoložljivost delovne sile.	Na trgu se pojavlja čedalje več kadra z računalniško izobrazbo. Potrebno bi bilo izkoristiti ponujeno možnost, ki jo nudijo ljudje na začetku svoje kariere (veliko novih idej, predanost delu, želja po uveljavitvi).
Neenakomerna pokritost trga.	Tržni delež podjetja pada. Treba bi bilo razmisliti o boljši pokritosti trga in odpreti še kakšno enoto na lokaciji, ki je gospodarsko dovolj razvita, da bi lahko koristila storitve podjetja. Potrebno bi se bilo usmeriti še na Gorenjsko in Dolenjsko.
Za kakovostno opravljanje storitev je treba zagotoviti sodobno opremo.	Da je raven kakovosti storitev zadovoljiva, je potrebno veliko vlagati v opremo. Neprimerno bi bilo, da ima podjetje, ki posluje na področju računalništva, zastarelo strojno in programsko opremo. S tem so povezani veliki stroški, s katerimi se podjetja v drugih panogah ne srečujejo. Potrebno je načrtno vlaganje in posodabljanje opreme, da se izognemo previsokim stroškom.

6.2.3 Tržna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture je prikazana v tabeli 25.

Tabela 25: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje ima dolgoletno tradicijo na področju računalniškega izobraževanja.	Potrebno bo z napadalnim tržnim komuniciranjem še povečati prepoznavnost podjetja.
Trenutno ima podjetje dober tržni delež. Konkurenca se stopnjuje.	Vedno več pozornosti je potrebno nameniti uporabnikom storitev, potezam konkurentov in trendom na trgu. Zvesti kupci pomenijo dobre možnosti za ohranjanje tržnega deleža, pridobitev novih pa za širitev le-tega. Doseganje takšnega cilja zahteva kombinacijo konkurenčne ponudbe, trženjske in finančne politike.
S pridružitvijo Slovenije v EU smo postali del enotnega notranjega trga.	Nevarnost se kaže v tujih konkurentih, ki prodirajo na naš trg. Pojavljajo se že pri tujih konkurentih prve aplikacije spletnega učenja. Pri tem jezik ne predstavlja ovire. Ker je Slovenija razmeroma majhen trg, je možno izredno agresivno vedenje tujih konkurentov, da si zagotovijo mesto pri nas in tako boljše pozicijo za prodiranje na trge bivše Jugoslavije. Po drugi strani pa se podjetju ponuja priložnost, da v sodelovanju z večjimi slovenskimi proizvodnimi podjetji nastopa na tujih trgih in tako povečuje svoj ugled.
Nevarnost podjetju se kaže v neizoblikovani trženjski funkciji.	Podjetje bi moralo več vložiti v trženjske aktivnosti. Rešitev se kaže v zaposlitvi novega sodelavca na tem področju, ki bi se aktivno ukvarjal s prepoznavnostjo podjetja in obdelavo trga.

6.2.4 Organizacijska podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture je prikazana v tabeli 26.

Tabela 26: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Sistem planiranja in kontrole je relativno dober. Nevarnost se kaže v pomanjkanju dolgoročnega planiranja.	Sistem temelji na operativnem planiranju. Potrebno bo izoblikovati vizijo in postaviti dolgoročne cilje.
Organizacijska struktura temelji na delitvi hierarhične ravni na podlagi funkcijskega zaokroževanja delovnega področja. Odločanje se izvaja na najvišji ravni.	Današnja struktura podjetja je dobra in za zdaj ni potrebe po prestrukturiranju. Uresničevanje vizije, poslanstva in strateških ciljev podjetja je mogoče na vseh ravneh podjetja. V prihodnosti je potrebno še bolj spodbujati timsko delo.
Obstoječi sistem nagrajevanja zaposlenih spodbuja doseganje zastavljenih ciljev. Klima v podjetju je ugodna in daje dobro osnovo za uspešno sodelovanje med zaposlenimi.	Potrebno je nadaljevati z že obstoječim sistemom nagrajevanja, ki bo spodbujal zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. V podjetju morajo še naprej skrbeti za dobro vzdušje med zaposlenimi ter v njih vzbuditi zavest, da ne delajo le zase, ampak tudi za skupnost, saj so del nje.
Razmejenost nalog, pristojnosti in odgovornosti.	Kadar so vse pristojnosti in odgovornosti v rokah ene osebe, lahko (daljša) odsotnost resno prizadene poslovanje podjetja. Direktorica podjetja se mora bolj posvetiti strateško pomembnim odločitvam. Taktične in operativne odločitve pa je potrebno bolj delegirati nižjim nivojem v organizacijski strukturi.
Poslovne enote so zelo oddaljene od uprave podjetja. Možna nevarnost v komunikaciji ter slabši kontroli nad njihovim delom.	Prednost dislociranih enot je v večji pokritosti trga. Vendar pa je pri tem potrebno paziti, da ne postanejo preveč samostojne in jih nato ni mogoče učinkovito nadzorovati.

6.2.5 Finančna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture je prikazana v tabeli 27.

Tabela 27: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Kazalniki plačilne sposobnosti z leti naraščajo in kažejo dobro boniteto podjetja.	Vedeti je treba, da so kazalniki plačilne sposobnosti kratkoročne narave, zato ugodna gibanja ne smejo prehitro zadovoljiti vodstva podjetja. Denarni tok je potrebno načrtovati v skladu s poslovanjem podjetja, predvsem na področju terjatev in obveznosti do dobaviteljev.
Sredstva so financirana z deležem dolga, ki je v letih od 2001-2003 zelo naraščal, v letu 2004 pa je znašal samo 11,9 %, kar kaže na zelo nizko raven zadolženosti.	Dobičkonosnost sredstev se z leti zmanjšuje. Stroški obresti so visoki, zato naj podjetje v bodoče investicije financira z lastnim kapitalom. V primeru najema dolgoročnih posojil za investicije je potrebo dobiti večje število ponudb in ob upoštevanju vseh stroškov izbrati najbolj ugodnega. Če bi se dobiček bistveno zvišal, bi bilo treba razmisliti o novem razmerju med tujimi in lastnimi viri. S tem bi se ustvarili pogoji za doseganje višje donosnosti kapitala ob učinkoviti izrabi finančnega vzvoda.
Vrednost kazalnika obračanja terjatev iz poslovanja se znižuje in je primerljiv s povprečjem v dejavnosti. Povprečna doba terjatev do kupcev se je v obdobju od 2001-2004 povečala za 19 dni, kar kaže na zelo strpno kreditno politiko do kupcev.	Boljšo vrednost kazalnika je moč dosežati s preverjanjem bonitet pravnih oseb, ki nastopajo kot kupci. Potrebno bi bilo uvesti učinkovit sistem izterjave dolga in tako zmanjšati dolg. Pri tem se mora podjetje zavedati nevarnosti zmanjšanja prodaje. Podjetje mora povečati prodajo plačilno sposobnim kupcem in ob tem ponuditi ugodnosti ob enkratnem plačilu njihovih storitev.
Delež osnovnih sredstev v sredstvih z leti pada.	Podjetje ima večino poslovnih prostorov v najemu. Najemnina se zvišuje skladno z inflacijo. V Mariboru je nevarnost odpovedi pogodbe stalna, saj najemodajalec želi, da podjetje prostore kupi, kar podjetju ni v interesu.

6.2.6 Kadrovska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture je prikazana v tabeli 28.

Tabela 28: *Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture*

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Nihanje števila zaposlenih v podjetju je majhno. Opazna je visoka pripadnost podjetju. V bodoče lahko podjetje pričakujejo povpraševanje po njihovem kadru s strani konkurenčnih podjetij.	Obstaja nevarnost znižanja pripadnosti podjetju, saj je kolektiv mlad. Lahko se zgodi, da se uspešen in zanesljiv delavec, na katerega je stavilo podjetje, odloči, da podjetje zapusti. Zavezuje ga konkurenčna klavzula, ki pa ne omejuje zaposlitve pri konkurenčnem podjetju, ki mu lahko nudi boljše plačilo, ugodnosti ob delu itd. Potrebno je spremljati aktivnost konkurence in prilagajati sistem motivacije zaposlenih.
Kolektiv je mlad in visoko izobražen. Nekaterim je to prvo delovno razmerje.	Glede na starost kolektiva je potrebno v bodoče pričakovati večje izostanke iz dela zaradi porodniških dopustov in nege otroka. Na to mora biti podjetje pripravljeno, da lahko v doglednem času najde primerno kadrovsko zamenjavo. S tem so povezani tudi višji stroški, saj je treba novega delavca uvesti v delovno okolje podjetja.
Povprečna plača na zaposlenega v podjetju je nad povprečjem panoge v proučevanem obdobju (2001-2004).	Podjetje mora nadaljevati z obstoječo plačno politiko. Glede na željo po nizki fluktuaciji in visoki pripadnosti podjetju bo rast plač treba usklajevati s strateškimi usmeritvami.

6.2.7 Raziskovalno – razvojna podstruktura

Kot je bilo omenjeno, podjetje B2 nima posebej organizirane raziskovalno-razvojne službe, saj se za to še niso pokazali razlogi. Zaenkrat zadostuje redno izobraževanje in spremljanje dogajanj v okviru seminarjev in delavnic.

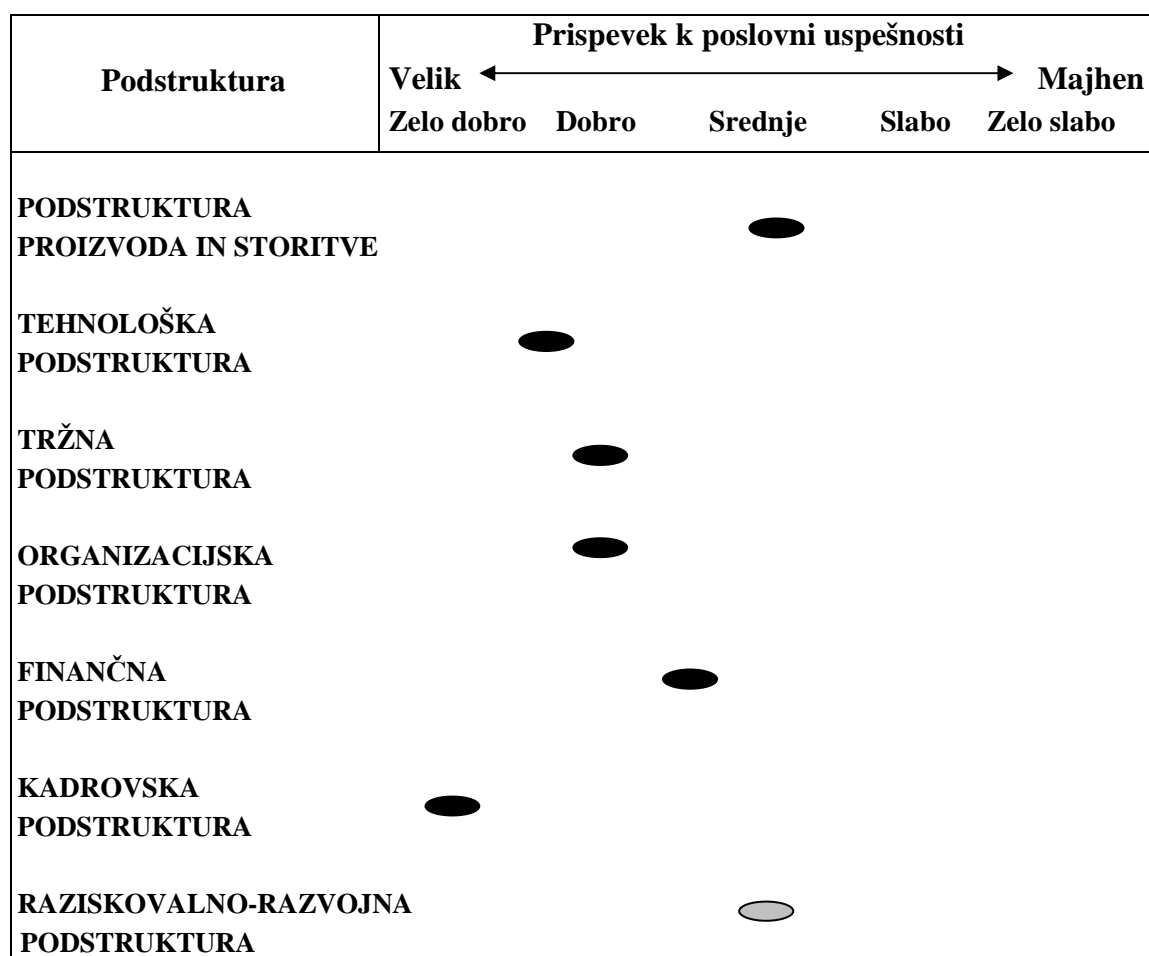
Nevarnost za podjetje predstavlja neraziskovanje prodajnega trga, ki ni bilo nikoli izvedeno in ki temelji le na opazovanju. Tako pridobljeni podatki niso realno zanesljivi in zadostni in lahko pripeljejo do napačnih zaključkov. Raziskovanje trga bi morala opravljati nepristranska organizacija, s čimer bi lahko temeljito določili svoj položaj ter položaj konkurentov na trgu.

6.3 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI V PROUČEVANEM PODJETJU

Na koncu vsake analize je smiselno podati zbirno oceno, ki predstavlja neko zaključeno celoto. Naredimo jo na podlagi ocen podstruktur podjetja, ki so bila predstavljene v poglavjih 6.1 in 6.2. Tako pridemo do končne ocene, katera od podstruktur je največ in katera je najmanj prispevala k uspešnemu poslovanju podjetja v preteklem obdobju in na katerih področjih se kažejo podjetju pomembne poslovne priložnosti in nevarnosti.

Podjetje posluje uspešno. Iz slike 13 je razvidno, da največji prispevek k njegovi poslovni uspešnosti daje kadrovska in tehnološka podstruktura, kar kaže na veliko stopnjo zadovoljstva zaposlenih in na njihovo pripadnost podjetju.

Slika 13: *Profil prednosti in slabosti podjetja B2 z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost*



Najmanj od vseh podstruktur pa prispeva podstruktura proizvoda in storitve. Čeprav je ponudba podjetja široka, se je na trgu pojavilo občutno manjše povpraševanje po

računalniškem izobraževanju. Zato bi bilo v bodoče potrebno razmisliti o alternativah k že obstoječim ponudbam ter o storitvah, za katere je podjetje dodatno registrirano. Raziskovalno-razvojno podstrukturo ni bilo mogoče dovolj dobro oceniti, zato je v profilu označena drugače (siva pika). Tržna, organizacijska in finančna podstruktura imajo podoben prispevek k poslovni uspešnosti podjetja, ki pa je premajhen. Potrebno bi jih bilo izboljšati, da bi lahko podjetje še naprej delovalo brez večjih težav. Finančna podstruktura kaže na slabosti ostalih podstruktur. Podjetje bi moralo veliko več pozornosti nameniti tržni podstrukturi. Zaposlitev tržnika, ki bi skrbel za celovito podobo podjetja in spremljal njegovo stanje na trgu ter skrbno načrtoval oglaševalske akcije, ki bi pripomogle k boljši prodaji, bi za podjetje pomenilo večjo prednost.

Če torej v nekaj točkah povzamemo glavne prednosti in slabosti podjetja B2, lahko omenimo kot prednosti:

- *Relativno dober tržni delež*: ohranjanje tržnega deleža kaže na dobro konkuriranje podjetja.
- *Širok spekter ponudbe*: podjetje sledi zahtevam kupcev. Njihove storitve so namenjene tudi zahtevnejšim računalniškim strokovnjakom.
- *Kakovost in strokovnost vodstva*: vodstvo je visoko izobraženo in zna voditi zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev.
- *Zavzetost vodilnih za stalni napredek*.
- *Dobro ime in ugled podjetja*.
- *Kakovost storitev*.
- *Lokacija enot*: poslovati v večjih glavnih mestih, je bistvena prednost vsakega podjetja.

Kot glavne slabosti pa lahko navedemo:

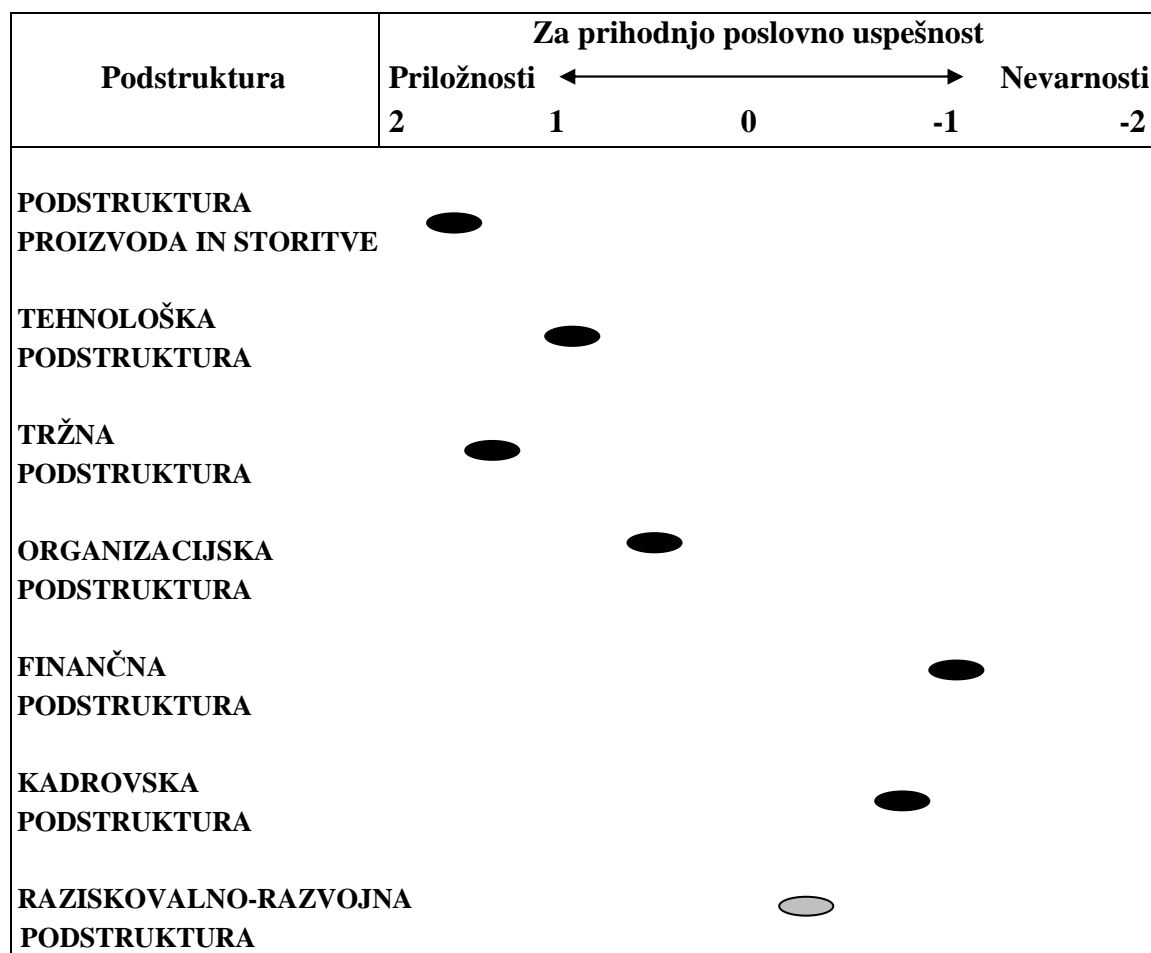
- *Premajhno poudarjanje vizije in pomena dolgoročnih planov*. Podjetje si mora izoblikovati vizijo, saj je brez nje težko določiti dolgoročne plane. Brez dolgoročnih planov je to poslovanje na kratek rok.
- *Prevelika odvisnost izvajanja planov od ene osebe*. V podjetju ni uveljavljen sistem delegiranja nalog na nižje nivoje.
- *Neraziskan prodajni trg* negativno vpliva na poslovanje podjetja. Podjetje ne ve, kakšno je njegovo stanje na trgu in razmere ocenjuje zgolj poslovodstvo subjektivno.
- *Trženje storitev, za katere na trgu že nekaj časa ni zanimanja*: Računalniške programe, ki v obdobju enega leta niso prinesli bistvenih prihodkov, bi bilo potrebno omejiti, v bodoče pa celo ukiniti.
- *Sistem napredovanja v okviru podjetja*: do sedaj ne obstaja. Za mlade in ambiciozne delavce je to zelo nestimulativno. Nevarnost se kaže v možni večji fluktuaciji, kot je sedaj.

- *Padajoči trend prodaje:* povpraševanje po računalniških tečajih upada, kar se bo nadaljevalo tudi v prihodnosti.

Vsako podjetje pa ima tudi svoje priložnosti in nevarnosti. Prve poskuša čim bolj izkoristiti, drugim se v čim večji meri izogniti.

Iz slike 14 je razvidno, da največjo nevarnost predstavljata finančna in kadrovska podstruktura. Finančna boniteta podjetja je sicer ugodna, vendar pa veliko nevarnost predstavljajo dolžniki podjetja. Kadrovska podstruktura zaradi mladosti kolektiva, v katerem vrsta zaposlencev v prihodnosti načrtuje ustvarjanje družine, predstavlja nevarnost. Podjetje bo moralo v naslednjih 5-10 letih iskati nove kadre za zamenjavo zaposlenih, ki bodo na porodniških, moteno bo tudi delo zaradi izostankov za nego otroka.

Slika 14: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja B2 po podstrukturah



Če povzamemo, se podjetje srečuje s sledečimi poslovnimi *priložnostmi*, ki se kažejo v okolju podjetja in jih je pametno izkoristiti::

- *Sodelovanje z večjim podjetjem na tujih trgih.* Z vstopom Slovenije v EU se je odprl trg tudi za slovenska podjetja. Priložnost podjetju se ponuja v sodelovanju s podjetji iz drugih panog, da jim za poslovne enote v tujini naredi celosten računalniški sistem in izobrazi delavce.
- *Povečanje tržnega deleža.* Ker privlačnost panoge ni visoka in dejavnost celo upada, se podjetju kaže angažirati za trge tistih podjetij, ki bodo v bodoče izstopili iz panoge in si tako povečati tržni delež.
- *Uvajanje spletnega učenja na slovenskem trgu.* Podjetje je začelo uvajati na trg nov produkt. S tem želijo nadomestiti izgubo, ki jo prinaša klasično izobraževanje in hkrati poseči na tiste dele trga, do katerih sedaj ni bilo mogoče (predvsem so tu mišljene krajevne razdalje).
- *Spremembe zakonodaje* silijo uporabnike, da prilagajajo poslovanje zakonom. Na tem področju se kažejo podjetju velike poslovne priložnosti, saj je potrebno računalniške programe za podporo uporabnikom nenehno izpopolnjevati ali pa celo dodatno katerega izgraditi.
- *Razpisi evropskih skladov.* Evropski skladi so namenjeni državam članicam iz manj razvitih področij z namenom, da bi se zmanjšale razlike med državami v EU. Omenjeni skladi financirajo tudi področja izobraževanja. Podjetje mora v bodoče še naprej kandidirati na razpisih, saj si tako pridobi dodatne prihodke zunaj normalnega poslovanja in širi svojo prepoznavnost na trgu.

V prihodnosti pa podjetju iz okolja pretijo tudi nevarnosti, ki se jim mora izogniti. Glavne nevarnosti so:

- *Tuji konkurenti.* Z vstopom v EU je slovenski trg postal del evropskega enotnega trga. Za podjetje predstavljajo nevarnost tuji konkurenti z močnim kapitalom in razširjeno prodajno mrežo, ki se zelo hitro uveljavijo na trgu. Slovenski jezik za širitev konkurenta ne predstavlja problem.
- *Računalniška pismenost.* Prebivalstvo je čedalje bolj računalniško pismeno, kar ima posledice tudi za podjetje, saj upada povpraševanje po osnovnih računalniških tečajih.
- *Intenziven razvoj konkurence.* Podjetja se zavedajo, da je potrebno biti nenehno v koraku s časom. Če že ne razviješ novega produkta, ga moraš zelo hitro prevzeti in predelati, da si lahko zagotoviš svoj obstoj na trgu.
- *Hiter tehnološki napredek in zmogljivejša informacijska tehnologija.* Informacijska tehnologija se nenehno spreminja in izpopolnjuje. Zato mora podjetje spremljati dogajanje na trgu in temu prilagoditi tudi svoje poslovanje, kar pa povzroča tudi višje stroške.
- *Splošno upadanje dejavnosti* bo v prihodnosti čedalje bolj izrazito.
- *Odpoved najemne pogodbe.* Prenehanje poslovanja v sedanjih poslovnih prostorih bi negativno vplivalo na podjetje. Povzročila bi nenačrtovane stroške iskanja novih lokacij, reklame, brošur, prospektov ...

6.3.1 Razvijanje možnih strategij podjetja B2 v okviru SWOT analize

Glede na ugotovljene prednosti in slabosti podjetje ter priložnosti in nevarnosti, ki se mu kažejo v prihodnosti, je možen naslednji razvoj strategij (glej sliko 15).

Slika 15: Strategije podjetja B2 na podlagi SWOT analize

NOTRANJI DEJAVNIKI ZUNANJI DEJAVNIKI	Prednosti (S) <ul style="list-style-type: none"> - kakovostna ponudba - tehnološka opremljenost - visoka izobrazbena struktura zaposlenih in vodilnih - širok prodajni program - lokacija poslovnih enot 	Slabosti (W) <ul style="list-style-type: none"> - ni izoblikovane vizije in dolgoročnih planov - ni delegiranja nalog - neraziskan prodajni trg - trženje nedonosnih produktov - padajoči trend prodaje
	Priložnosti (O) <ul style="list-style-type: none"> - povezovanje z domačimi podjetji in nastop na tujih trgih - razpisi - spremembe zakonodaje - povečanje tržnega deleža - lansiranje novih produktov 	SO Strategije <ul style="list-style-type: none"> - <i>strategija obdelave trga</i> - <i>strategija razvoja proizvoda</i>
Nevarnosti (T) <ul style="list-style-type: none"> - tuji konkurenti - intenziven razvoj konkurence - intenziven napredek informacijske tehnologije - naraščajoča raven računalniške pismenosti prebivalcev 	ST Strategije <ul style="list-style-type: none"> - <i>strategija obdelave trga</i> 	WT Strategije <ul style="list-style-type: none"> - <i>strategija konsolidacije ob razvijanju celovite kakovosti</i>

Naveden strategije v SWOT matriki je možno opredeliti kot:

SO strategija

Podjetje bo na podlagi svojih pglavitnih prednosti, to je predvsem s kakovostno ponudbo in širokim prodajnim programom, pridobilo nove kupce na slovenskem trgu. Cilj podjetju bo obdržati že obstoječe kupce in pridobiti nove tako na domačem kot na tujem trgu. Na tuje trge bo podjetje vstopilo s pomočjo povezav z drugimi podjetji kot njihov kooperant. Za doseganje konkurenčne ponudbe na trgu, bo podjetje opustilo določene programe (osnovni tečajji računalništva) in nadaljevalo z uvajanjem novih na trg.

WO strategija

Strategija - osredinjenja na tržne segmente - bo poskušala doseči konkurenčno prednost pri tistih tržnih segmentih, ki želijo priti do storitev z nižjimi stroški. Zato bo podjetje uvajalo na trg lažje dostopne produkte, ki bodo v primerjavi s sedanjimi porabili manj kupčevega časa in denarja.

ST strategije

Konkurenca v panogi se bo čedalje bolj zaostrovala. Strategija obdelave trga bo osredotočena na domači trg, saj je cilj podjetja obdržati ali celo povečati sedanji tržni delež. Podjetje bo še naprej gradilo na kakovosti ponudbe ob intenzivnem izkoriščanju tehnološke opremljenosti. Cilj podjetju bo obdržati že obstoječe kupce ter s pomočjo svojih prednosti pridobiti nove.

WT strategije

Podjetje bo poskušalo s povečanjem učinkovitosti vseh poslovnih dejavnosti zmanjšati planski razkorak. Pri tem bo opustilo programe, ki ne prinašajo dobička in s tem znižalo stroške. Podjetje bo izvedlo tudi organizacijske spremembe znotraj podjetja. Naloge se bodo postopno začele delegirati na nižje nivoje. Podjetje bo izkoristilo izpopolnjeno ponudbo z visoko kvaliteto in še naprej uspešno konkuriralo na trgu.

7 ZAKLJUČEK

Podjetje se mora na spremembe iz okolja hitro odzivati in hkrati biti tudi pripravljeno na nepredvidljive spremembe. Negotovosti kot posledici hitrih sprememb v poslovanju se ne more popolnoma izogniti, lahko pa jo bistveno zmanjša s pomočjo strateškega planiranja. Na spremembe v okolju se je treba uspešno pripraviti in prilagoditi hitreje in boljše od konkurence.

Strateško planiranje je ena od aktivnosti, ki vodstvu podjetja nakaže pot in mu na nek način zagotovi prihodnost, hkrati pa vpliva na okolje in ga spreminja v zeleni smeri. Strateško planiranje je način vodenja, ki se je izoblikovalo skozi zgodovino in je pritegnilo pozornost številnih teoretikov, ki so na podlagi proučevanja in analiziranja podali številne opredelitve in metode strateškega planiranja.

Z vstopom v EU so se slovenskim podjetjem odprle nove poslovne priložnosti. Podjetnike pa čakajo tudi nove pasti in zviti partnerji. Zakonodaja ščiti potrošnike, podjetja pa se morajo v veliki meri zaščititi sama in biti pri sklepanju poslov zelo previdna. Ni vse zlato, kar se sveti, in ni vse ugodno, kar se zdi tako na prvi pogled.

V specialističnem delu sem s pomočjo SWOT analize naredila celovito oceno podjetja B2, d.o.o. Celoten postopek ocenjevanja je bilo treba prilagoditi značilnostim obravnavanega podjetja. Pri ocenjevanju podstruktur je bilo potrebno upoštevati velikost podjetja ter njegovo panogo, ki beleži skokovit napredek. Na podlagi ocen posameznih podstruktur je možno povzeti glavne prednosti in slabosti, ki vplivajo na poslovanje podjetja že danes, ter priložnosti in nevarnosti, ki čakajo podjetje v prihodnosti. Dobljene ugotovitve pomenijo prvi korak k razvijanju poslovnih strategij podjetja.

Glavne prednosti, ki jih je izluščila SWOT analiza, so:

- *relativno dober tržni delež,*
- *širok spekter ponudbe,*
- *kakovost in strokovnost vodstva,*
- *zavzetost vodilnih za stalni napredek,*
- *dobro ime in ugled podjetja,*
- *kakovost storitev in*
- *lokacija enot.*

Glavne slabosti podjetja so:

- *premajhno poudarjanje vizije in pomena dolgoročnih planov,*
- *prevelika odvisnost izvajanja planov od ene osebe,*
- *neraziskan prodajni trg,*
- *trženje storitev, za katere na trgu že nekaj časa ni zanimanja in*
- *padajoči trend prodaje.*

Priložnosti podjetju se kažejo v:

- *sodelovanju z večjimi podjetji na tujih trgih,*
- *povečanju tržnega deleža,*
- *uvajanju spletnega učenja na slovenskem trgu,*
- *spremembah zakonodaje in*
- *razpisih evropskih skladov.*

Glavne nevarnosti okolja, ki prežijo na podjetje v prihodnosti so:

- *tuji konkurenti,*
- *čedalje večja računalniška pismenost prebivalstva,*
- *intenziven razvoj konkurence,*
- *hiter tehnološki napredek in zmogljivejša informacijska tehnologija,*
- *splošno upadanje dejavnosti in*
- *odpoved najemne pogodbe.*

Med proučevanjem podjetja sem ugotovila, da uspešno na znanju temelječe podjetje delajo vodstvo in zaposleni takega podjetja, ki si skupaj prizadevajo ustvariti zadovoljne stranke. Če so ti hitro prilagodljivi razmeram na trgu, če iščejo nove poti za uspeh, potem s pomočjo

znanja in uporabe strateškega planiranja lahko dosegajo zastavljene cilje. Analiza je pokazala stanje v podjetju, njegove prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, da bi prišla do še bolj realnih rezultatov in ugotovitev, bi morala biti moja prisotnost v podjetju daljša. Le tako bi lahko večji pregled na stanjem podjetja, kar bi mi olajšalo obrazložitev razvojne problematike podjetja.

8 LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Ban Sandra, Tekavčič Metka: Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalci. Zbornik referatov 7. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, 2001, str. 66-101.
2. Belak Janko: podjetniško planiranje kot orodje managementa. 3. izd. Gubno: Eurocenter, 1998. 344 str.
3. Biloslavo Roberto: Metode in modeli managementa. Koper: Visoka šola za management, 1999. 206 str.
4. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
5. Hammer Richard M.: Strategische Planung und Frühaufklärung. München: R. Oldenbourg Verlag, 1992. 324 str.
6. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic Management: 5th ed.. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1996. 441 str.
7. Kavčič Bogdan, Deškovič Darko: Strategija in uspešnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 120 str.
8. Kotler Philip: Marketing Management: Analysis, Planning, and Control: 5th ed.. London: Prentice-Hall, 1984. 794 str.
9. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
10. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1983. 400 str.
11. Matko Milena: Celovita ocena Krke, tovarne zdravil, d.d. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 143 str.
12. Mayer J.: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Založba Iskra, 1994. 223 str.
13. Možina et. al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
14. Možina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.

15. Odar Marjan: Analiziranje, »kontroling« in revidiranje – Prekrivanje, podrobnosti in razlike. Zbornik referatov 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, 1999. str 7-20.
16. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
17. Pučko Danijel: Aktualnost analize poslovanja danes. Zbornik referatov 1. strokovnega poslovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, 1995, str. 25-38.
18. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica: Didakta, 1991. 366 str.
19. Pučko Danijel: Strateško upravljanje: 3. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
20. Rogelj Roman: Statistika 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 294 str.
21. Rozman Rudi: Opredelitev analize kot metode spoznavanja. Zbornik referatov 1. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, 1995, str. 39-50.
22. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
23. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1993. 312 str.
24. Seljak Janko: Statistika v javni upravi. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2000. 320 str.
25. Škerbic Majda, Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 336 str.
26. Treven Sonja: Analiza okolja in potrebne informacije. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 1992, 5, str. 348-357.
27. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri. Kranj, 1992. str. 644-653.
28. Welge Martin K.: Unternehmensfuehrung. Stuttgart: Poeschel, 1985. 640 str.
29. Zalokar Nuša: Novosti pri obračunavanju DDV po 1. maju 2004. Iks, revija za računovodstvo in finance. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2004, 7/04, str. 7-26.

VIRI

1. AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve [URL: http://www.ajpes.si/JOLP/prikaz.asp?id_prikaza=1&keyword], 21.6.2005.
2. Čampelj Borut: Projekti RO. [URL: <http://sio.edus.si/list/1/ProjektiRO/default.htm>], 29.6.2005.
3. Črpanje pomoči prek strukturnih skladov, [URL: http://www.evropska-unija.si/pages/evropska_unija/financna_pomoc/pomoc_mala_srednja_podjetja_crpanje_pomoci.html], 29.06.2005.

4. I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2005.
5. Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, december 2004. Statistične informacije. Statistični urad Republike Slovenije, [URL: <http://www.stat.si/doc/statinf/2005/si-11.pdf>], 24.6.2005.
6. Izpis iz Sodnega registra o podjetju B2, d.o.o., Ljubljana, 11.5.2005.
7. Jesensko poročilo 2004. Urad za makroekonomske analize in razvoj, [URL: <http://www.sigov.si/zmar/public/analiza/jesen04/jp2004.pdf>], 10.5.2005.
8. Klasifikacija proizvodov po dejavnosti. Statistični urad RS, [URL: http://www.stat.si/doc/pub/cpa_2004pdf], 12.5.2005.
9. Kdaj in pod kakšnimi pogoji se bodo nove države članice vključile v mehanizem deviznega tečaja (ERM II)?, [URL: <http://evropa.gov.si/europomocnik/question/915-5/>], 11.5.2005.
10. Microsoft predstavlja rezultate prve raziskave o vplivu informacijske industrije na gospodarstvo v Sloveniji, [URL: <http://novinar.microsoft.si/Novice/Novica.aspx?id=1563>], 26.5.2005.
11. O podjetju B2, d.o.o., [URL: <http://www.b2-ic.si/Default.aspx?=52>], 02.5.2005.
12. O podjetju B2, d.o.o., [URL: <http://www.b2-ic.si/Default.aspx?=63>], 22.6.2005.
13. Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2005. Urad za makroekonomske analize in razvoj, [URL: <http://www.sigov.si/zmar/public/analiza/spoml05/pol-nap05.pdf>], 10.5.2005.
14. Poročilo kadrovske službe za leto 2004. Ljubljana: B2, d.o.o., 2005.
15. Program izobraževanja. Ljubljana: B2 d.o.o., 2004. 40 str.
16. Računovodski izkazi za leto 2001. Ljubljana: B2, d.o.o. , 2002.
17. Računovodski izkazi za leto 2002. Ljubljana: B2, d.o.o. , 2003.
18. Računovodski izkazi za leto 2003. Ljubljana: B2, d.o.o. , 2004.
19. Računovodski izkazi za leto 2004. Ljubljana: B2, d.o.o. , 2005.
20. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 326 str.
21. Statistični letopis RS 2004. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2004. 650 str.
22. Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (Uradni list RS, št. 2/2002).
23. Zakon o industrijski lastnini, [URL: http://.dz-rs.si/si/aktualno/spremljanje_zakonodaje/sprejeti_zakoni/sprejeti_zakoni.html], 30.5.2005.
24. Zakon o gospodarskih družbah – ZGD (Uradno prečiščeno besedilo – ZGD-UPB1) (Uradni list RS, št. 15/2005).
25. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-F) (Uradni list RS, št. 45/2001).

PRILOGE

PRILOGA 1: Bilanca stanja podjetja B2 v letih od 2001 do 2004

PRILOGA 2: Izkaz poslovnega izida podjetja B2 v letih od 2001 do 2004

PRILOGA 3: Pregled izračuna računovodskih kazalnikov z navedbo izračuna

PRILOGA 4: Indeksi življenjskih potrebščin za obdobje od 2000 do 2004

PRILOGA 1

Bilanca stanja podjetja B2 v letih od 2001 do 2004

v 000 SIT

	2001	2002	2003	2004	2004*
SREDSTVA	116.080	156.546	216.867	257.673	34.650
I. STALNA SREDSTVA	82.012	114.829	110.192	224.624	19.694
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	786	506	601	516	449
2. Opredmetena osnovna sredstva	81.226	114.323	109.591	102.901	12.377
3. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	121.207	6.868
II. GIBLJIVA SREDSTVA	34.068	41.717	106.675	33.049	14.956
a. Obratna sredstva (brez AČR)	33.784	41.070	102.776	32.200	7.159
1. Zaloge	0	9	0	49	558
2. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0	263
3. Kratkoročne poslovne terjatve	24.905	29.923	66.984	26.175	4.632
4. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	8.879	11.138	35.795	5.976	1.706
b. Kratkoročne finančne naložbe	0	129	1.221	11	7.550
c. Aktivne časovne razmejitev (AČR)	284	518	2.678	838	247
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	116.080	156.546	216.867	257.673	34.650
I. DOLGOROČNI VIRI	81.514	110.352	109.959	227.056	21.974
a. Kapital	81.514	95.152	109.959	227.056	17.506
1. Osnovni kapital	7.000	7.000	7.000	7.000	11.535
b. Dolgoročne obveznosti	0	15.200	0	0	4.468
1. Dolgoročne rezervacije	0	0	0	0	180
2. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	0	15.200	0	0	4.288
II. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	34.566	46.194	106.908	30.617	12.676
1. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	34.558	45.625	105.818	30.550	12.079
2. Pasivne časovne razmejitev (PČR)	8	569	1.090	67	597

Opomba: * podatek je za povprečje v dejavnosti za leto 2004

Vir: Računovodski izkazi podjetja B2 za leta 2001, 2002, 2003 in 2004, I-BON 2005

PRILOGA 2

Izkaz poslovnega izida podjetja v letih od 2001 do 2004

v 000 SIT

	2001	2002	2003	2004	2004*
SKUPNI PRIHODKI	198.878	223.907	377.488	268.709	28.350
I. POSLOVNI PRIHODKI	195.468	221.956	377.083	268.012	27.514
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	189.759	221.087	375.331	267.529	26.566
II. FINANČNI PRIHODKI	751	297	405	492	421
III. IZREDNI PRIHODKI	2.659	1.654	0	205	416
SKUPNI ODHODKI	183.665	207.362	359.940	260.553	27.630
I. POSLOVNI ODHODKI	181.775	205.837	357.690	259.477	26.906
1. Stroški blaga in materiala	26.541	25.692	41.717	29.405	4.276
2. Stroški storitev	72.901	77.533	184.672	97.819	12.789
3. Stroški dela	64.504	82.862	111.464	111.024	7.618
4. Amortizacija	14.829	17.156	17.548	18.038	1.767
5. Odpisi obratnih sredstev	1.191	1.484	279	1.595	128
6. Drugi poslovni odhodki	1.809	1.110	2.010	1.596	329
II. FINANČNI ODHODKI	1.890	1.525	2.250	1.076	572
III. IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	152
DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI	15.213	16.545	17.548	8.156	721
DAVKI IZ DOBIČKA	3.447	0	2.741	728	271
ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA	11.766	16.545	14.807	7.428	449

Opomba: * podatek je za povprečje v dejavnosti za leto 2004

Vir: Računovodski izkazi podjetja B2 za leta 2001, 2002, 2003 in 2004, I-Bon 2005

PRILOGA 3

Pregled izračunanih računovodskih kazalnikov z navedbo načina izračuna

kazalniki	izračun kazalnikov
<i>KAZALNIKI OBRAČANJA SREDSTEV</i>	
Obračanje celotnih sredstev	prihodki iz poslovanja/povprečna sredstva
Obračanje terjatev iz poslovanja	prihodki iz poslovanja/povprečne terjatve iz poslovanja
<i>KAZALNIKI FINANCIRANJA</i>	
Delež kapitala v financiranju	kapital/obveznosti do virov sredstev
Delež dolgov v financiranju	(dolgoročne obveznosti + kratkoročne obveznosti)/obveznosti do virov sredstev
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	kapital/stalna sredstva
Pokritje obresti	dobiček iz poslovanja/odhodki iz financiranja
<i>KAZALNIKI INVESTIRANJA</i>	
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	(neopredmetena dolgoročna sredstva+opredmetena osnovna sredstva)/sredstva
Delež obratnih sredstev s sredstvih	obratna sredstva/sredstva
Delež finančnih naložb v sredstvih	(dolgoročne finančne naložbe+kratkoročne finančne naložbe)/sredstva
<i>KAZALNIKI GOSPODARNOSTI</i>	
Celotna gospodarnost	celotni prihodka/celotni odhodki
Gospodarnost poslovanja	prihodki iz poslovanja/odhodki iz poslovanja
<i>KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI</i>	
Kratkoročni koeficient	kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti
Pospešeni koeficient	(kratkoročna sredstva-zaloge)/kratkoročne obveznosti
Razmerje med kratko. terjatvami iz poslovanja in kratko. obveznostmi iz poslovanja	kratkoročne terjatve iz poslovanja/kratkoročne obveznosti iz poslovanja
<i>KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI</i>	
Dobičkonosnost kapitala	čisti dobiček/povprečni kapital
Dobičkonosnost sredstev	čisti dobiček/povprečna sredstva
Čista dobičkonosnost prihodkov	čisti dobiček/prihodki

Vir: Ban, Tekavčič, 2001, str. 73

PRILOGA 4

Verižni indeksi cen življenjskih potrebščin v Republiki Sloveniji v obdobju od 2000-2004

leto	2000	2001	2002	2003	2004
indeks	108,9	108,4	107,5	105,6	103,6

Vir: Statistični letopis RS 2004, 2004, str. 282; Indeksi cen življenjskih potrebščin
[URL:<http://www.stat.si/doc/statinf/2005/si-11.pdf>], 2005