

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

SWOT ANALIZA DRUŽBE DATALAB

Ljubljana, januar 2011

LOJZE ZAJC

IZJAVA

Študent Lojze Zajc izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Danijelom Pučkom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskim in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV DRUŽBE DATALAB	3
1.1 Splošni opis podjetja	3
1.2 Najpomembnejši izdelki in storitve	4
1.3 Tržišče	7
1.3.1 Primerjava tržnih segmentov in ustreznost PIS PANTHEON	8
1.3.2 Opis konkurence	10
1.4 Organizacija in strategija trženja	13
1.5 Kadrovska sestava družbe	14
2 SWOT ANALIZA KOT PRISTOP K STRATEŠKI ANALIZI PODJETJA	14
2.1 Prednosti swot analize	16
2.2 Slabosti swot analize	17
2.3 Opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.....	17
2.3.1 Opredelitev prednosti in slabosti	17
2.3.2 Opredelitev priložnosti in nevarnosti	19
2.4 Določanje strategij na podlagi swot analize	20
2.5 Swot analiza.....	21
3 ANALIZA OKOLJA DRUŽBE DATALAB	21
3.1 Ekonomsko okolje in intelektualna lastnina	21
3.1.1 Neopredmetena osnovna sredstva	23
3.1.2 Davčna problematika neopredmetenih osnovnih sredstev	24
3.1.3 Finančna problematika neopredmetenih osnovnih sredstev	25
3.2 Analiza širšega okolja gospodarske družbe.....	25
3.2.1 Naravno podokolje	26
3.2.2 Gospodarsko podokolje	26
3.2.3 Tehnično-tehnološko podokolje	28
3.2.4 Politično-pravno podokolje	30
3.2.5 Kulturno podokolje.....	32
3.3 Analiza ožjega okolja družbe Datalab	32
3.3.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge.....	33
3.3.1.1 Vstopanje novih konkurentov	33
3.3.1.2 Nevarnost substitucije proizvodov.....	35
3.3.1.3 Pogajalska moč kupcev	35
3.3.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev	37
3.3.1.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	38
3.3.2 Analiza trga poslovnoinformacijskih sistemov	40
3.3.3 Izdelava predvidevanj možne realizacije družbe Datalab za obdobje 2011–2015.....	42
4 CELOVITA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI DRUŽBE DATALAB.....	43
4.1 Ekonomska uspešnost družbe Datalab	44
4.2 Celovita ocena prednosti in slabosti družbe Datalab.....	46
4.2.1 Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov družbe Datalab	46
4.2.2 Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture družbe Datalab	48
4.2.3 Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture družbe Datalab	49
4.2.4 Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture družbe Datalab	51
4.2.5 Ocena prednosti in slabosti podstrukture financiranja družbe Datalab	52
4.2.6 Prednosti in slabosti kadrovske podstrukture družbe Datalab.....	54
4.2.7 Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture družbe Datalab	56

4.3	Profil prednosti in slabosti družbe Datalab	57
4.4	Celovita ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti družbe Datalab	58
4.4.1	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvodov družbe Datalab	58
4.4.2	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture družbe Datalab	59
4.4.3	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture družbe Datalab ..	60
4.4.4	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture družbe Datalab	60
4.4.5	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture financiranja družbe Datalab	60
4.4.6	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture družbe Datalab	61
4.4.7	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture družbe Datalab	61
4.5	Profil priložnosti in nevarnosti družbe Datalab	61
4.6	Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti družbe Datalab	62
4.7	Swot matrika družbe Datalab	63
SKLEP.....		66
LITERATURA IN VIRI.....		67
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Funkcionalnosti PIS PANTHEON-a	5
Tabela 2:	Programske različice PIS PANTHEON.....	6
Tabela 3:	Primerjava potreb gospodarskih družb v treh tržnih segmentih in ustreznost PIS PANTHEON	8
Tabela 4:	Kadrovska zasedba v družbi Datalab, d.d. po organizacijskih enotah v letu 2010	14
Tabela 5:	Vprašanja za analizo prednosti in slabosti gospodarske družbe	18
Tabela 6:	Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnost.....	20
Tabela 7:	SWOT matrika	21
Tabela 8:	Jesenska napoved glavnih makroekonomskih agregatov Slovenije v letih 2010–2012	27
Tabela 9:	Jesenske napovedi UMAR glede gospodarske rasti v najpomembnejših državah, ki so trgi podjetja Datalab za leta 2010–2012	28
Tabela 10:	Globalni izdatki za informacijsko tehnologijo za obdobje 2009 in 2010	28
Tabela 11:	Lestvica prvih desetih držav glede na razvitost IKT v letih 2008–2009.....	29
Tabela 12:	Ocena privlačnosti panoge poslovnoinformacijskih sistemov	40
Tabela 13:	Ciljni trgi družbe Datalab in ciljni tržni deleži za obdobje 2011–2015.....	41
Tabela 14:	Izdelane prognoze prodaje družbe Datalab za obdobje 2011–2015 v EUR.....	43
Tabela 15:	Pomembnejši finančni podatki družbe Datalab za poslovna leta 2007/08–2009/10	45
Tabela 16:	Pomembnejši kazalniki uspešnosti poslovanja družbe Datalab v poslovnih letih 2007/08 – 2010/09	45
Tabela 17:	Podatki o delnici družbe Datalab v letih 2009 in 2010	46
Tabela 18:	Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov družbe Datalab	47
Tabela 19:	Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture družbe Datalab	49
Tabela 20:	Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture družbe Datalab.....	51

Tabela 21:	Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture družbe Datalab	52
Tabela 22:	Pomembnejši finančni kazalci družbe Datalab za leti 2009 in 2010.....	53
Tabela 23:	Ocena prednosti in slabosti podstrukture financiranja	53
Tabela 24:	Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe po podjetjih skupine Datalab v letu 2009 in 2010.....	54
Tabela 25:	Število zaposlenih glede na tip zaposlitve po podjetjih skupine Datalab v letu 2009 in 2010.....	55
Tabela 26:	Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture družbe Datalab.....	55
Tabela 27:	Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture družbe Datalab	57
Tabela 28:	Profil prednosti in slabosti družbe Datalab.....	58
Tabela 29:	Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti družbe Datalab z vidika njenih podstruktur	62
Tabela 30:	Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti	62
Tabela 31:	Struktura SWOT matrike.....	63
Tabela 32:	SWOT matrika družbe Datalab	64

KAZALO SLIK

Slika 1:	Rešitve PIS PANTHEON.	5
Slika 2:	Prikaz delovanja gostovanja.....	6
Slika 3:	Ciljni tržni delež PIS PANTHEON.....	7
Slika 4:	Prikaz odnosov koordiniranja in prodaje	13
Slika 5:	Instalirana vrednost licenc in število prodanih licenc ter število pravnih oseb, ki uporabljajo PIS PANTHEON v obdobju od 1998–2010.....	42

UVOD

Problematika specialističnega dela. V ekonomski stroki je precej razširjena teza, da je opredeljevanje problema v problemski situaciji najtežja faza procesa odločanja. Na tej osnovi bo lažje dojeti problem celovitega ocenjevanja gospodarske družbe z razvojnega vidika v okviru strateškega planiranja, če vemo, da s to fazo iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretne gospodarske družbe (Pučko, 2006, str. 129).

Če hoče gospodarska družba biti dolgoročno uspešna, mora biti v ravnotežju z zunanjim okoljem. Nepredvidljivo okolje pomeni stalno nevarnost za strateške managerje. Gospodarske družbe se soočajo s čedalje pogostejšimi spremembami v okolju, ki neposredno in posredno vplivajo na njihov razvoj. Vzrokov za spremembe je veliko in so časovno pogojeni (Bowman, 1997, str. 95).

Managerji si nenehno postavljajo tri strateška vprašanja:

1. Kje se trenutno nahaja gospodarska družba? (Ne kje si mi želimo, da je!).
2. Če ne bo sprememb, kje bo gospodarska družba čez eno leto, dve leti, pet let, deset let? So odgovori sprejemljivi?
3. Če so odgovori sprejemljivi, katere posebne ukrepe mora management sprejeti? Katera tveganja in stroške vključujejo ukrepi? (Hunger & Wheelen, 1995, str. 2).

Celovita ocena gospodarske družbe pomaga odgovoriti na zgornja vprašanja. Bistvo te ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter analiza informacij, ki se nanašajo na mogočo prihodnost in dajejo temelj procesu strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. Prijemi ocenjevanja so lahko različni in so lahko usmerjeni na gospodarsko družbo kot celoto ali na posamezne strateške poslove enote gospodarske družbe.

Celovito ocenjevanje gospodarske družbe je mogoče opraviti na tri osnovne načine. Prvega kaže imenovati klasičnega, ker pač ima zgodovinsko prvenstvo. Zanj poznamo še vrsto sinonimov. Včasih ga je najti kot analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, pa kot SWOT analizo, »audit« položaja gospodarske družbe, celovito analizo gospodarske družbe idr. Drugi način celovitega ocenjevanja gospodarske družbe je poznan pod imenom portfeljska analiza. Tretji način pa izhaja iz zasnove verige vrednosti. Zato ga je moč imenovati analiza na temelju verige vrednosti (Pučko, 2006, str. 129).

Predmet specialističnega dela je SWOT analiza družbe Datalab d.d. (v nadaljevanju: družba Datalab oziroma Datalab). V specialističnem delu sem analiziral prednosti in slabosti, ki izvirajo iz notranjega okolja, ter priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz zunanjega okolja družbe Datalab.

Družba Datalab je v fazi, ko se sooča s pomembnejšimi razvojnimi odločitvami. Za objektivno in optimalno odločanje o prihodnjih aktivnostih ter poslovnih odločitvah je potrebna celovita ocena sedanjega stanja ter širša informacijska osnova, na osnovi katere lahko družba ovrednoti svoje

alternative in pripravi nadaljnje strateške usmeritve družbe. Namen specialističnega dela je tudi pomoč poslovodstvu pri pripravi prihodnje strategije družbe.

Cilj specialističnega dela. Cilj specialističnega dela je s pomočjo SWOT analize oceniti prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se v okviru svojega poslovanja sooča družba Datalab.

SWOT analiza, imenovana tudi klasična analiza, je analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti gospodarske družbe. Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost gospodarske družbe, s katero lahko doseže določene cilje. Slabosti so tiste aktivnosti gospodarske družbe, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju. Z njihovo pravilno in natančno uporabo ima gospodarska družba možnost, da doseže svoje cilje. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere gospodarska družba nima veliko vpliva (Bell, 1988, str. 67).

Navedeni štirje dejavniki v veliki meri vplivajo na uspešnost poslovanja gospodarske družbe in na njene poslovne rezultate, zato je njihovo spoznavanje, upoštevanje ali odpravljanje zelo pomembno. V specialističnem delu bom analiziral prednosti in slabosti, ki izvirajo iz notranjega okolja, ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja. SWOT analiza je primerna za celovito analizo tako velike kot tudi srednje velike gospodarske družbe, med katere spada tudi družba Datalab.

Poiskati želim šibke točke v dosedanjem poslovanju družbe, nakazati možnosti za njihovo odpravo ter ovrednotiti in spodbuditi pozitivne dejavnike uspeha, poiskati priložnosti družbe za nadaljnji razvoj in opredeliti možne nevarnosti in načine, kako se jim izogniti. V specialističnem delu sem skušal predstaviti možne strateške usmeritve družbe glede na panogo, v kateri posluje, ter izhodišča za izboljšanje poslovanja glede na prednosti in slabosti v notranjem okolju.

Metode dela. Pri izdelavi specialističnega dela sem uporabljal predvsem metodo deduktivnega sklepanja (iz splošnega na posebno in posamično) in izkustveno metodo znanstvenega raziskovanja.

Pri izdelavi specialističnega dela sem uporabil strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, ki se navezuje na področje strateškega managementa, in v njej opredeljeno metodiko izdelave SWOT analize. Poleg tega sem uporabil tudi raznovrstna gradiva družbe Datalab. Informacije in podatke o konkurenci in o sami panogi sem pridobil v strokovnih in gospodarskih publikacijah, od zaposlenih v podjetju in iz drugih dostopnih virov. Na podlagi preučene teorije in znanja, ki sem ga pridobil med študijem, in znanja, ki sem ga pridobil v svoji dosedanji delovni praksi, sem opravil SWOT analizo družbe Datalab.

Specialistično delo je razdeljeno na pet glavnih poglavij, tematika pa je dodatno razdelana v podpoglavjih. V uvodu sem predstavil obravnavano problematiko in opredelil namen in cilj dela ter predstavil metode dela in zasnovo specialističnega dela. V prvem poglavju sem predstavil družbo Datalab. V drugem poglavju sem se osredotočil na teoretično razlago SWOT analize. V

tretjem poglavju sem analiziral okolje družbe Datalab, in sicer v okviru podpoglavij Analiza širšega okolja družbe Datalab, in Analiza ožjega okolja družbe Datalab. Obe podpoglavji imata še ustrezna podpoglavja. V okviru analize širšega okolja sem tudi analiziral stanje na področju neopredmetenih osnovnih sredstev oziroma intelektualne lastnine in raziskal priporočila OECD in EU poslovnim bankam in ostalim institucijam, da bi neopredmetena osnovna sredstva pridobila enak status kot opredmetena osnovna sredstva. Torej da bi jih finančne institucije bile pripravljene vzeti kot zavarovanje za pridobivanje finančnih virov hitro rastočih malih in srednjih gospodarskih družb.

Četrto poglavje je namenjeno celoviti oceni prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za družbo Datalab, ki zajema poleg podpoglavja Ekonomske uspešnosti družbe še Celovito oceno prednosti in slabosti po podstrukturah in Profil prednosti ter slabosti družbe Datalab. Podpoglavje Celovita ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti je prav tako izdelana po podstrukturah. Peto poglavje zajema še naslednja podpoglavja: Profil priložnosti in nevarnosti za družbo Datalab, Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Poglavje sem zaključil z izdelavo SWOT matrike družbe Datalab.

Ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti sem izvedel na osnovi delfi metode, kjer sem anketiral vodilno in vodstveno osebje (zaposleni in partnerji-agenti), ki sem jim posredoval vprašalnik o šestih podstrukturah. Vprašalnik je zajemal tematska vprašanja, ki so se nanašala na naslednje podstrukture: ocena podstrukture proizvodov, ocena tehnološke podstrukture, ocena tržne podstrukture, ocena raziskovalno-razvojne podstrukture in ocena kadrovske podstrukture. Pri vsaki podstrukturi so anketiranci imeli možnost navedbe predlogov oziroma dodatnih komentarjev. Na osnovi zgoraj pridobljenih ocen in analize bilančnih in ostalih podatkov ter primerjave in analize ostalih gradiv sem izdelal celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za družbo Datalab. Pri izdelavi sem se poskušal v veliki meri izogniti »insiderstvu«.

Oceno finančne podstrukture in organizacijske podstrukture sem izdelal na osnovi analize finančnih podatkov in analize organizacijske podstrukture.

Specialistično delo sem zaključil s sklepnimi ugotovitvami in razvil mogoče strategije v okviru analize SWOT ter podal na tej osnovi predloge za nadaljnje strateške usmeritve družbe Datalab.

1 PREDSTAVITEV DRUŽBE DATALAB

1.1 Splošni opis podjetja

Datalab je slovenska družba za razvoj programske opreme. Ponuja celovite poslovnoinformacijske rešitve za majhna in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSVP) pod preprostim, a zgovornim sloganom **Spremenite podatke v dobiček**. Sama razvija in prodaja programsko opremo, preko partnerskega kanala koordinira implementacijo ter širjenje znanja in izkušenj.

Družba Datalab je bila ustanovljena leta 1997 kot d.o.o. in je postala delniška družba leta 2003. Od 30.06.2008 delnice družbe Datalab kotirajo na Ljubljanski borzi pod oznako DATR. Osnovni kapital družbe znaša 444.493,13 evrov in je razdeljen na 106.519 delnic (Datalab, 2010a).

Družba Datalab je na osnovi sklepa skupščine z dne 17.06.2009 prešla na enotirni sistem upravljanja, ima tričlanski upravni odbor. Družba Datalab ima poslovno leto različno od koledarskega, in sicer od 01.07. do 30.06. naslednjega leta.

Hčerinske družbe so družbe z omejeno odgovornostjo in so v večinski ali 100-odstotni lasti matične družbe. Hčerinske družbe delujejo na Hrvaškem, v Srbiji, Črni gori, Bosni in Hercegovini, v Makedoniji in v Bolgariji. Družba kot skupina deluje torej v regiji, ki jo International Data Corporation (v nadaljevanju IDC) kot vodilna analitska hiša o stanju na področjih informacijskih tehnologij, telekomunikacij in zabavne tehnologije, imenuje regija Adriatic in vanjo vključuje: Albanijo, Bosno in Hercegovino, Črno goro, Hrvaško, Kosovo, Makedonijo, Slovenijo in Srbijo (IDC adriatics, 2010).

Družba Datalab je dne 30.06.2010 pridobila jubilejnega 20.000. uporabnika poslovnega programa PANTHEON. Doseganje mejnika 20.000 prodanih licenc pomeni, da družba iz naslova osveževalnih pogodb, ki jih ima podpisanih s povprečno 73 % uporabnikov in ki le-tim zagotavlja skladnost z zakonskimi predpisi ter izboljšave programske opreme PANTHEON, generira zadostne letne prihodke za pokrivanje celotnega stroška razvoja programske opreme.

PIS PANTHEON je osvojil številne nagrade (Datalab, 2010b). V letih 1999, 2000, 2001 in 2002 je osvojil naslov **Najboljši na Infosu – Finalist**, leta 2005 ga je hrvaška revija PC Chip razglasila za najboljši PIS na Hrvaškem, istega leta je dobil nagrado za posebne dosežke v Srbiji in Črni gori. Datalab je osvojil nagrado *Oracle Partner of the Year 2007 in EE & CIS* (Oraclov partner leta 2007 za Vzhodno Evropo in Skupnost neodvisnih držav). Leta 2008 je Datalab kot prva slovenska gospodarska družba prejel prestižno priznanje *European Seal of Excellence* na CeBitu, PANTHEON je prejel zlato nagrado za naj e-rešitev, gospodarska družba Datalab pa srebrno nagrado za naj e-podjetje na natečaju za Naj e-podjetje in Naj e-rešitev, ki ga pripravljajo Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju JAPTI), Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS) in Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo Republike Slovenije (v nadaljevanju MVZT) (Datalab, 2010b).

1.2 Najpomembnejši izdelki in storitve

Poslovnoinformacijski sistem (v nadaljevanju PIS) PANTHEON vsebuje transakcijski sistem za obdelovanje naročil, faktur, finančnih in kadrovskih podatkov ter za načrtovanje proizvodnih virov. Temelji na podatkovnem strežniku MS SQL Server in je razvit za okolje Windows, deluje pa tudi v okolju Linux. PIS PANTHEON je lokaliziran (upoštevana vsa lokalna zakonodaja) za uporabo v Sloveniji, Hrvaški, Bosni in Hercegovini, Srbiji, Črni gori, Makedoniji, na Kosovu in Bolgariji.

Na Sliki 1 so prikazane rešitve PIS PANTHEON

Slika 1: Rešitve PIS PANTHEON



Vir: Datalab, 2010c.

PIS PANTHEON je poslovnoinformacijski sistem, ki je zasnovan predvsem za majhna in srednje velika podjetja ter pokriva področja, ki so razvidna iz Tabele 1.

Tabela 1: Funkcionalnosti PIS PANTHEON-a

Blago • izdaja računov • prejem računov • skladišče in zaloga • prenosi • inventar in spreminjanje cen • trgovske evidence	DDV • knjiga prejetih računov • knjiga izdanih računov • knjiga danih in prejetih avansov • avtomatski obračun DDV • avtomatsko knjiženje DDV	Računovodstvo • glavna knjiga • avtomatsko knjiženje • ročno knjiženje • več valut • bilance • elektronsko poročanje državnim institucijam
Osnovna sredstva • evidenca osnovnih sredstev • evidenca drobnega inventarja • knjigovodska amortizacija • davčna amortizacija • obračuni	Servis • prejem in izdaja reklamacij • reklamacije kupcev • reklamacije dobaviteljem • servisni nalogi	Finance • obresti • evrski plačilni promet • devizni plačilni promet • kompenzacije • blagajna
Kadri • kadrovska evidenca • strokovno izpopolnjevanje • nagrade • zaščita pri delu • evidenca napredovanja in zaposlovanja	Plače • obračun plač • različni tipi zaposlitve • evidenca zaprtih postavk • zakonski obrazci • samodejno knjiženje v glavno knjigo	Potni nalogi • obračun potnih nalogov • šifranti (relacije, dnevnice, itd.) • obračun v različnih valutah • evidenca računov potnih stroškov
Poslovna analitika ZEUS • nadzorne plošče • analize • poročila • načrtovanje	Proizvodnja • obdelava delovnih nalogov • kosovnice z alternativami • spremljanje dela in integracija s plačami • enostavna proizvodnja • analitika • terminiranje • planiranje	

Vir: Datalab, Poslovni načrt družbe Datalab za obdobje 2011–2015, 2010.

PIS PANTHEON je na voljo v devetih programskih različicah (glej Tabelo 2).

Tabela 2: Programske različice PIS PANTHEON

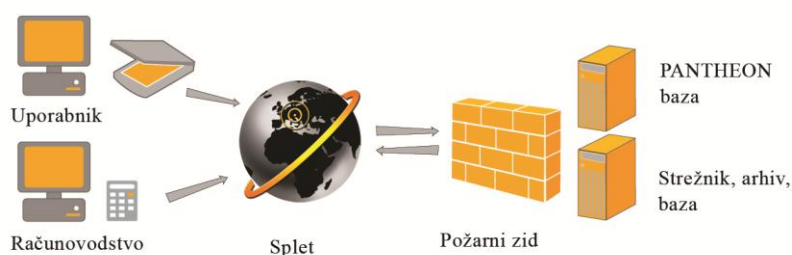
PANTHEON LX	PANTHEON LX je najmanjša verzija PANTHEON-a, namenjena samostojnim podjetnikom in tistim, ki nimajo internega računovodstva.
PANTHEON LT	PANTHEON LT Light je enostavna verzija PANTHEON-a, namenjena tistim, ki so šele začeli s svojo poslovno potjo. Vsebuje vse, kar potrebuje manjše podjetje za uspešno in ekonomično poslovanje.
PANTHEON SE	PANTHEON SE (Small Enterprise) je namenjen manjšim in srednje velikim podjetjem, ki želijo programsko podpreti svoje poslovne procese. Naj gre za blagovno poslovanje, računovodstvo in finance, kadre, plače ali pa enostavno proizvodnjo, PANTHEON SE vsebuje vse potrebne funkcionalnosti za poslovanje.
PANTHEON ME	PANTHEON ME (Medium Enterprise) je namenjen podjetjem, ki imajo zahtevo po zelo zmogljivem poslovnem informacijskem sistemu. Podpira vse procese, od blagovnega poslovanja, računovodstva in financ do kadrov, plač ali enostavne proizvodnje, hkrati pa z dodatnimi funkcionalnostmi poskrbi za mednarodno poslovanje ter poslovno analitiko za vodilne kadre.
PANTHEON MF	PANTHEON MF je poslovni informacijski sistem za večja proizvodna podjetja. Podpira vse procese v podjetju, od računovodstva do kadrov, za potrebe proizvodnje pa ima razvite dodatne funkcionalnosti, s katerimi podjetja učinkovito planirajo, vodijo in analizirajo svojo proizvodnjo.
PANTHEON GE	PANTHEON GE je licenca, namenjena organizacijam in podjetjem iz javnega sektorja. Po osnovnih funkcionalnostih je enaka Datalab PANTHEON SE programskemu paketu s pomembno razliko v kadrovskem delu in posebnih evidencah.
PANTHEON RT	PANTHEON RT je namenjen POS maloprodaji na računalniških blagajnah.
PANTHEON RE	PANTHEON RE se uporablja za poslovanje maloprodaje, nadzor več blagajn s PANTHEON RT, sinhronizacij podatkov in konsolidacij
PANTHEON MT	PANTHEON MT uvaja elektronsko dokumentacijo v proizvodno celico, s čimer poskrbi za boljši prenos informacij, zmanjša možnost človeške napake ter omogoča direktno povezavo dokumentov z računovodjo, direktorjem in drugimi oddelki.

Vir: Datalab, Poslovni načrt družbe Datalab za obdobje 2011–2015, 2010.

PIS PANTHEON za računovodske servise je sedaj dosegljiv tudi kot gostujoča (angl. *hosted*) aplikacija. To pomeni, da je program nameščen v zunanjem podatkovnem centru, uporabnik pa do njega dostopa preko interneta.

Tak način delovanja prinaša vrsto prednosti: programa ni potrebno nameščati na računalnik, ni stroška nakupa nove strojne opreme, poceni pa se tudi uporaba, saj se program plača samo toliko, kolikor se dejansko uporablja. Računovodja tako hitro in enostavno dostopa do vrhunskega računovodskega programa, in to praktično brez začetnega vložka – vse, kar potrebuje, je računalnik z dostopom do interneta (glej Sliko 2).

Slika 2: Prikaz delovanja gostovanja



Vir: Datalab, Poslovni načrt družbe Datalab za obdobje 2011–2015, 2010.

1.3 Tržišče

Tržišče poslovnoinformacijskih sistemov lahko razdelimo na štiri segmente, kjer velikost družbe določa število uporabnikov ali sedežev, to je število prodanih licenc posameznemu poslovnemu subjektu. S številom sedežev je namreč določeno število uporabnikov, ki lahko hkrati uporabljajo poslovnoinformacijski sistem.

Zgornji segment – velike gospodarske družbe (več sto sedežev). V zgornjem segmentu so ostali kot konkurenti samo veliki trije: SAP, Oracle in Microsoft (z Axapto). Njihove rešitve so izjemno nadgradljive, zaradi česar so zelo primerne za njihova ciljna tržišča. Baan in Bipix nista uspela, PeopleSoft pa je prevzel Oracle.

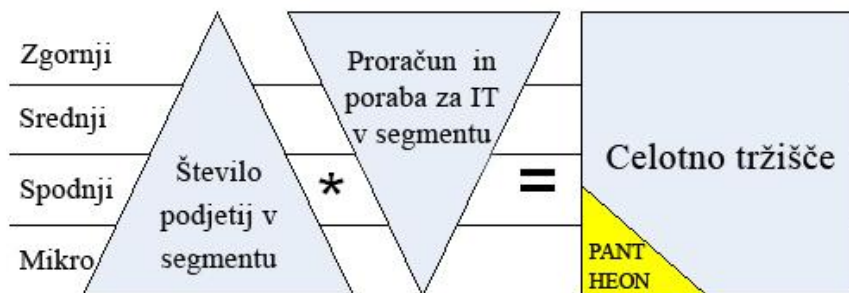
Srednji segment – srednje velike gospodarske družbe (od petdeset do več sto sedežev). Microsoft (z Navisionom) in Oracle sta glavna igralca v srednjem segmentu. SAP si zelo prizadeva odgrizniti svoj delež tržišča. Scala in Baan nista uspela.

Spodnji segment – majhne gospodarske družbe (od pet do petdeset sedežev). Spodnji segment obvladujejo predvsem lokalni ponudniki. Multinacionalke vstopajo z nakupovanjem uspešnih lokalnih ponudnikov. Tak primer je Sage. Microsoft cilja na ta segment, vendar še ni vstopil, ker mu manjkajo izkušeni partnerji in natančna usmeritev, pa tudi zaradi manjše donosnosti tega tržišča.

Mikrosegment – mikropodjetja (en do pet sedežev). Na mikrosegment cilja več globalnih rešitev, predvsem Sage s kupljeno rešitvijo PeachTree, KHK in novinec – Microsoft Small Business Accounting. Večino trga pokrivajo lokalni ponudniki s svojimi rešitvami. Po nekaterih ocenah le okoli 40 % gospodarskih družb v tem segmentu uporablja informacijsko tehnologijo za osnovne poslovne potrebe (na primer izstavljanje računov), a zgolj za to.

Slika 3 prikazuje, da je število podjetij po posameznih segmentih obratno sorazmerno z višino proračuna, ki je namenjen informacijski tehnologiji v posameznem pravnem subjektu. Datalab je torej usmerjen na tržišče, kjer uporabniki potrebujejo do petdeset sedežev.

Slika 3: Ciljni tržni delež PIS PANTHEON



Vir: Datalab, Poslovni načrt družbe Datalab za obdobje 2011–2015, 2010.

Družba Datalab vidi strateške priložnosti v razvoju PIS za segment MVSP, ki predstavljajo na podlagi lastnih tržnih raziskav več kot 50 % trga vseh poslovno-informacijskih rešitev.

1.3.1 Primerjava tržnih segmentov in ustreznost PIS PANTHEON

V preteklih letih se je PIS PANTHEON uveljavil kot pomemben akter v spodnjih segmentih trgov Jugovzhodne Evrope. Tudi v prihodnosti se namerava družba Datalab osredotočati na spodnje segmente v izbranih državah in prepustiti predvsem visoki segment drugim ponudnikom.

V Tabeli 3 so prikazane potrebe gospodarskih družb v treh tržnih segmentih in ustreznost PIS PANTHEON.

Tabela 3: Primerjava potreb gospodarskih družb v treh tržnih segmentih in ustreznost PIS PANTHEON

Tržni segment Dejavniki potreb	Mikrosegment	Spodnji segment	Srednji segment	PANTHEON
Proračun za IT	Zanemarljiv	Nizek do srednje visok	Srednje visok do visok	Nizek
Kompleksnost	Minimalna	Nizka	Precejšnja	Večinoma nizka
Potrebne funkcionalnosti	Minimalne	Nekaj naprednih	Velika večina	Podprta večina funkcionalnosti
Lastno znanje	Zgolj osnove	Nekatere režijske funkcije	Ustrezno	Odlično
Prihodnja rast	Omejena	Omejena, nenačrtovana	Omejena, načrtovana	Podprta
Razpoložljiv IT kader	Ga ni	Nekaj zanesenjakov, pogosto omejen	Obstaja	Partnerji
Prejšnji PIS	Brez ali mikro	Od mikro ali lokalnega ponudnika	Od lokalnega ponudnika	Hitra migracija podatkov iz starih ali konkurenčnih sistemov
Integracijske potrebe	Običajno ena (banka)	Več (banka, blagajne, skladišče)	Številne (več lokacij, konsolidacija)	Odprti standardi, spodbuja dopolnilne rešitve, aktivna skupnost
Konkurenca	Lokalni ponudniki, Sage, KHK	Lokalni ponudniki s pogosto zastarelimi rešitvami, Sage, KHK, Navision/MBS	Navision, Scala, JDE, nekaj lokalnih ponudnikov	Je ni
Prevladujoč poslovni model v prihodnosti	Programska oprema kot storitev	Programska oprema kot storitev, kupljena programska oprema za napredne uporabnike	Predvsem kupljena programska oprema, nekaj programske opreme kot storitve (moduli)	Podpira oba modela

Vir: Datalab, Poslovni načrt družbe Datalab za obdobje 2011–2015, 2010.

V mikrosegmentu najdemo predvsem dve vrsti gospodarskih družb: pasivne in rastoče.

Pasivno mikropodjetje – način življenja. Tovrstne gospodarske družbe imajo od enega do pet zaposlenih. Običajno potrebujejo osnovno fakturiranje in spremljanje zaloge; za računovodstvo skrbijo računovodski servisi, ki mikropodjetjem ponujajo ali predpisujejo programsko opremo. Takšne gospodarske družbe, in teh je večina, ne potrebujejo kakšnih posebnih funkcionalnosti za

načrtovanje in kontroling. Običajno jim zadostuje PANTHEON LT ali SE za en sedež in morebitna nadgradnja na PANTHEON RT/SE ali več sedežev.

Rastoča gospodarska družba – ambiciozni cilji. Takšne gospodarske družbe hitro prerastejo začetne potrebe. Zaposlujejo 5 do 20 zaposlenih in opravljajo trgovsko/storitveno dejavnost ali manjšo proizvodnjo. Iščejo mednarodno rešitev, ki jim omogoča rast in dolgoročno podporo po zmerni ceni. Najbolj razširjene rešitve za majhne gospodarske družbe so v tej fazi rasti pogosto predrage, rešitve lokalnih ponudnikov pa niso dovolj zmogljive. Ključni prodajni argument v tem segmentu je močna povezava med gospodarsko družbo in računovodskim servisom, kar obema omogoča dosegati nižje stroške.

Tovrstne gospodarske družbe so vedno dejavne. Najraje bi imele hitro, za delo pripravljeno rešitev, ki bi popolnoma podpirala njihovo poslovanje. Standardne rešitve za tipične gospodarske družbe so idealne za to skupino. Pomembno je tudi, da se sistem nadgrajuje avtomatsko, brez večjih posegov zaposlenih. Močan prodajni argument je zagotovilo, da bo sistem rasel skupaj z gospodarsko družbo in ji nudil tudi napredne funkcije, kot je poslovanje skladišč, načrtovanje in kontroling.

Tudi spodnji segment lahko razdelimo na dve skupini: trgovina in storitve ter proizvodnja.

V skupino trgovina in storitve spadajo majhne trgovske in storitvene gospodarske družbe, ki zaposlujejo od 20 do 50 ljudi. Njihov poslovnoinformacijski sistem mora podpirati lastno računovodstvo, poslovanje skladišč, direktorski informacijski sistem in e-poslovanje. Ključni prodajni argumenti so nadzor, rast, fleksibilnost in preprosta uporaba. Večina gospodarskih družb bo razmišljala o rešitvah za srednji segment, vendar se jim bodo zdele predrage za nakup in implementacijo. Kljub vsemu pa ni veliko kakovostnih rešitev za ta segment.

Ker imajo omejen proračun in polno zasedene zaposlene, jim ne ostaja veliko za IT podporo, zaposleni pa nimajo veliko časa za »igranje z nastavitvami.« Zato je pomembno, da je implementacija hitra in neproblematična.

Tipična opisana trgovska ali storitvena gospodarska družba bi uporabila PANTHEON ME za 12 sedežev.

Proizvodne gospodarske družbe so zahteven, a zelo obetaven segment za Datalabove poslovnoinformacijske rešitve. Spremljanje proizvodnje in možnost načrtovanja so najbolj iskane funkcionalnosti, pa tudi zelo redke in zahtevne za implementacijo. V preteklosti so se tovrstne gospodarske družbe odločale med dragimi rešitvami za srednji segment (na primer SAP, Baan, Bipix) in po meri narejene sisteme, ki pa niso bili dovolj zmogljivi ali niso imeli ključnih funkcionalnosti. Ključni prodajni argument v tej skupini je prilagodljiva proizvodnja, ki gospodarskim družbam omogoča začetek sledenja na nižjih nivojih in vključitev planiranja resursov, ko nastane potreba. Funkcionalnosti kot fakturiranje, kadri, direktorski informacijski sistem in finance morajo biti ustrezno podprti, vendar niso ključnega pomena za nakup.

Tipična opisana proizvodna gospodarska družba bi vzela PANTHEON MF z 20 sedeži.

Investicijska moč spodnjega tržnega segmenta ni velika, vendar nikakor ni nepomembna. Zaradi omejenih sredstev na praktično vseh področjih je pomembno, da sta implementacija in uvedba PIS znotraj zastavljenih finančnih in časovnih okvirjev.

Konkurenca v tem tržnem segmentu v glavnem zajema lokalne ponudnike. Nekateri še vztrajajo pri zastarelih tehnologijah ali starejših sistemih, medtem ko so drugi bolj ali manj uspešno prešli na nove tehnologije. Glavna ovira je pri večini ista: odločati se morajo med nudenjem podpore uporabnikom ali nadaljnjim razvojem svojih rešitev. Vedno je nekaj zelo majhnih ekip, ki nudijo podporo malemu številu uporabnikov (manj kot 100) v okolici in izpolnijo vse njihove potrebe.

Tipična gospodarska družba iz te skupine bi se odločila za PANTHEON SE s 5 sedeži. Konkurenco v mikrosegmentu predstavljajo v glavnem standardne rešitve brez podpore (na primer Sage/PeachTree in Microsoft Small Business Accounting) in rešitve lokalnih ponudnikov. Na odločitve, katero rešitev kupiti, zelo vplivajo priporočila znancev.

1.3.2 Opis konkurence

Konkurenco družbi Datalab lahko razdelimo v dve skupini, in sicer v prvo skupino, v katero sodijo podjetja, ki so implementatorji oziroma so partnerji mednarodnih korporacij, ter v drugo skupino, ki razvija lastne PIS sisteme.

V prvi skupini je največja konkurenca Microsoft Dynamics (Navision), ki je poslovna rešitev, namenjena poslovanju v srednjih in velikih gospodarskih družbah, zgrajena na osnovi uveljavljene rešitve Navision Financials. Microsoft Dynamics je linija integriranih, prilagodljivih rešitev za obvladovanje poslovanja, na osnovi katerih lahko zaposleni hitreje in odločneje sprejemajo svoje poslovne odločitve. Microsoft Dynamics je orodje, ki dela podobno kot druga Microsoftova programska oprema. Zaradi domačnosti rešitev je uvedba hitrejša in uporaba učinkovitejša, kar pomembno zmanjšuje tveganje, ki običajno spremlja uvedbo novih rešitev. Omenjene rešitve avtomatizirajo in racionalizirajo procese, povezane z uravnavanjem financ, odnosov s partnerji in oskrbovalne verige ter s tem pomembno prispevajo k večji uspešnosti poslovanja.

Ponuja funkcionalne module, ki jih sodobna gospodarska družba, usmerjena v elektronsko poslovanje in medorganizacijsko povezovanje, potrebuje. Vsi deli rešitve, tako sistemski kot aplikativni, nudijo možnosti dodatnega oblikovanja in programiranja, implementira pa se lahko samo tiste funkcije, ki jih naročnik potrebuje. V Sloveniji je trenutno približno 600 gospodarskih družb, ki uporabljajo MS Dynamics, uporabljajo pa ga gospodarske družbe v več kot 130 državah sveta. Pomembna implementatorja v Sloveniji sta ADACTA, programska oprema, d.o.o. (Adacta, 2010) in Business Solutions, Računalniki, informatika in obdelava podatkov, d.o.o. (Business Solutions, 2010). Obe družbi imata enako dejavnost, tj. SKD 2008: J 62.020 Svetovanje o računalniških napravah in programih.

KOPA računalniški inženiring, d.d., dejavnost po SKD 2008: J 62.020 Svetovanje o računalniških napravah in programih, je slovenski ponudnik PIS rešitev, ki želi na dolgi rok dosegati evropsko raven kakovosti izdelkov in storitev. Jedro informacijskega sistema KOPA predstavlja popolnoma integrirana aplikativna programska rešitev za področje vodenja in spremljanja proizvodnje ter poslovanja, ki je v celoti zasnovana na ORACLE relacijski tehnologiji. Poleg tega KOPA zagotavlja ustrezne rešitve na področju strojne in mrežne opreme ter seveda tudi vso licenčno programsko opremo. V KOPI je zaposlenih 60 strokovnjakov s področja informacijske tehnologije, ki so postavili ali prenovili informacijske sisteme v mnogih velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih (Acroni Jesenice, Comet Zreče, LIP Bled, Termoelektrarna Šoštanj, Perutnina Ptuj, Pivovarna Laško, Svilanit Kamnik, Tosama Domžale, Unior Zreče idr.). Število gospodarskih družb in/ali uporabnikov njihove opreme ni javno dostopno, saj na svojih spletnih straneh zgolj navajajo: Izkušnje, ki izhajajo iz tridesetletnega dela in iz več kot sto postavljenih informacijskih sistemov za različna podjetja, dajejo KOPI predvsem zelo jasn pogled na to, kaj je treba narediti, kakšne so potrebne rešitve in kako jih je potrebno integrirati (Kopa, 2010).

Podjetje SAOP Računalništvo, d.o.o., z dejavnostjo po SKD 2008: J 62.010 Računalniško programiranje, od leta 1987 ponuja svoje programske rešitve na slovenskem tržišču in ima preko 14.000 uporabnikov iz 3.700 gospodarskih družb. Najnovejši dosežek na področju internetnega poslovanja je spletno računovodstvo miniMAX, ki omogoča, da sta gospodarska družba in računovodski servis med seboj 100 % usklajena in imata na voljo podatke o poslovanju v vsakem trenutku. Dodatno pa ponujajo program iCenter, ki je primeren za gospodarske družbe, javne zavode ali obrtnike z zahtevnejšim sistemom poslovanja. Trenutno zaposlujejo več kot 50 delavcev (Saop, 2010).

Podjetje MAOP računalniški inženiring, d.o.o., dejavnost po SKD 2008: J 62.010 Računalniško programiranje, že 23 let ponuja rešitve, ki so oblikovane za zadovoljevanje zahtev gospodarskih družb vseh velikosti. MAOP rešitve, ki temeljijo na spletni in portalni tehnologiji, ponujajo komponente s področja oskrbovalnih verig, financ, ravnanja s človeškimi viri in administracije. MAOP nudi strankam postopno evolucijo do e-poslovnih rešitev, ki omogočajo sodelovanje partnerjev, kupcev in dobaviteljev. Kot ključno prednost navajajo cenovno dostopnost, učinkovito uporabo rešitev, komponentni model, tako da lahko gospodarske družbe uvajajo le komponente, ki jih potrebujejo in ko jih potrebujejo. Prav tako kot SAOP zaposlujejo več kot 50 delavcev (Maop, 2010). Število gospodarskih družb in/ali uporabnikov ni javno dostopno.

Podjetje Perftech, podjetje za proizvodnjo in uvajanje novih tehnologij, d.o.o., dejavnost po SKD 2008: J 62.010 Računalniško programiranje, od leta 1989 ponuja informacijske rešitve za optimizacijo poslovnih procesov in zaposluje preko 100 strokovnjakov. Njihovi produkti so Perftech.Largo (ERP), Perftech.BILargo (poslovna inteligenca), Perftech.CRM upravljanje odnosov s strankami), spletne rešitve, spletne strani, spletne trgovine, dokumentni sistemi, rešitve za podporo trženju v avtomobilski industriji, rešitve za podporo hotelom, bolnišnic itd. So podobno organizirani kot Datalab, saj na področju aplikativne programske opreme sodelujejo s petimi partnerji, ki poleg Slovenije pokrivajo tudi države nekdanje Jugoslavije in Madžarske. Pri partnerjih je zaposlenih 20 oseb. Na področju Slovenije načrtujejo nadaljnji razvoj in širitev

partnerske mreže tudi v prihodnosti z željo, da bi lokacijsko pokrivali celotno državo in vsebinsko vse module, ki jih vsebuje Perftech.Largo. V tujih državah nameravajo partnerjem postopno prepustiti razvoj lokalizacije, kar pomeni postopno dislokacijo programiranja in nadzorovano širjenje odprte kode. Partnersko mrežo širijo tudi na področje Bosne in Hercegovine ter Makedonije in na Madžarsko (Perftech, 2010). Ocenjujemo, da Perftechovo rešitev uporablja manj kot 200 gospodarskih družb.

Na področju ponudnikov računovodskih programov pa je potrebno omeniti še program Birokrat, ki je namenjen predvsem splošni uporabi pri pisarniškem poslovanju in vodenju knjigovodstva za storitvene, trgovske ali proizvodne dejavnosti. V Sloveniji ga uporablja več kot 4.500 pravnih subjektov in ga je izdelalo podjetje ANDERSEN, računalniški inženiring in izobraževanje, d.o.o., dejavnost po SKD 2008: J 62.010 Računalniško programiranje (Andersen, 2010; Birokrat, 2010).

E-računi je program za vodenje poslovnih knjig na spletu. Kot ključno prednost navajajo nizke cene in spletni dostop do programa. Na spletnih straneh navajajo, da je najem aplikacije preko interneta še posebej primeren za manjša podjetja, saj je to cenovno najbolj ugodna možnost, skrb za pravilno delovanje strežnika, podatkovne baze in aplikacije pa v celoti prevzame njihov računalniški center, ki po njihovih informacijah zagotavlja pravilno delovanje aplikacije 24 ur na dan in 7 dni v tednu. Prisotni so v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji. Podjetje E-računi, spletni programi, d.o.o., dejavnost po SKD 2008: J 62.010 Računalniško programiranje, navaja, da imajo od leta 2002 registriranih že 26.496 uporabnikov in 14.859 podjetij, podatkov, koliko slovenskih gospodarskih družb to rešitev plačljivo in trenutno uporablja, pa ni zaslediti (E racuni, 2010).

Začetek delovanja VASCO, računalniški inženiring, d.o.o., dejavnost po SKD 2008: J 62.010 Računalniško programiranje, sega v leto 1991. Programska oprema VASCO je namenjena zasebnikom, manjšim in srednje velikim podjetjem, pa tudi večjim poslovnim sistemom. V letu 2010 je v podjetju 25 redno zaposlenih, za razvoj pa skrbi šest izkušenih strokovnjakov. Imajo več kot 2.000 uporabnikov (Vasco, 2010).

Podjetje Opal, računalništvo in elektrotehnika, d.o.o., dejavnost po SKD 2008: J 62.010 Računalniško programiranje, je bilo ustanovljeno leta 1990 z namenom izdelave in prodaje lastne poslovne programske opreme. Zaposluje 18 ljudi. Glavnino njihovih strank predstavljajo računovodski servisi in trgovska podjetja, sledijo jim storitvena podjetja, proizvodna podjetja in finančne ustanove. Kupci njihove programske opreme so tako mala, srednje velika, kakor tudi velika podjetja. Iz referenčne liste izhaja, da njihovo programsko opremo uporablja preko 350 pravnih oseb. Prihodki od prodaje programske opreme konstantno naraščajo, medtem ko prodaja trgovskega blaga niha. Podjetje Opal, je specializirano za izdelavo programske opreme imenovane OpPIS®. OpPIS je poslovnoinformacijski sistem (računalniški program – ERP), namenjen vodenju in spremljanju poslovanja malih in srednje velikih in velikih podjetij. V svoji ponudbi OpPIS zajema vse, kar danes potrebuje sodobno podjetje, ki se ukvarja s storitvami, trgovino ali z zahtevnimi proizvodnimi procesi. Računovodski program je le del celotnega sistema (Opal, 2010).

Podjetje PRONET, d.o.o., računalniški inženiring in trgovina, dejavnost po SKD 2008: M 71.129 Druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje, je bilo ustanovljeno leta 1996 in ima 13 sodelavcev z večletnimi izkušnjami s področja analize poslovnih procesov, obdelavo podatkov v informacijskih sistemih in arhitekture podatkovnih baz.

Ukvarjajo se z razvojem in uvajanjem računalniških sistemov za podporo v poslovnih procesih podjetja. Poleg tega aktivno sodeluje v projektu vavčerskega svetovanja, katerega nosilec je JAPTI, hkrati pa sodelujejo z izobraževalno institucijo Gea College. Iz referenčne liste izhaja, da sodelujejo s preko 200 poslovnimi subjekti (Pronet 2010).

Finančni podatki zgoraj navedenih konkurenčnih gospodarskih družb za leto 2009 so prikazani v Prilogi 1. V finančnih podatkih so podatki družbe Datalab, tako kot za ostale družbe, izkazani za koledarsko leto 2009.

1.4 Organizacija in strategija trženja

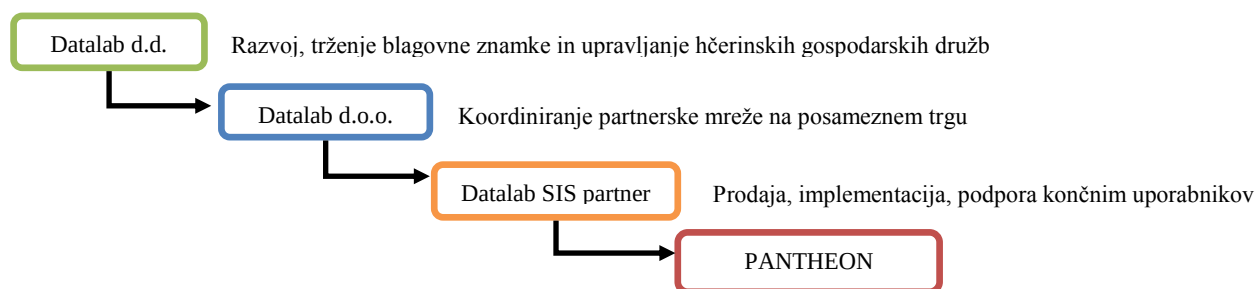
Skupino Datalab sestavljajo matična družba Datalab Tehnologije, d.d., in hčerinska podjetja (t.i. SUB-i) v posameznih državah. V Sloveniji je družba Datalab v začetku julija 2010 aktivnosti prodaje za področje Slovenije in koordiniranja partnerskega kanala, tako kot v ostalih državah, prenesla na hčerinsko družbo in tako poenotila poslovanje.

Matična družba Datalab skrbi za razvoj in razvija programsko opremo, upravlja celotno mrežo ter skrbi za trženje blagovne znamke.

Hčerinske družbe so odgovorne za lokalizacijo PANTHEON-a v njihovi državi. Lokalizacija zajema prevod uporabniškega vmesnika in prilagoditev programa lokalni zakonodaji in poslovnemu okolju. Hčerinske družbe nudijo podporo partnerjem in so vezni člen med svetovalci pri partnerjih in razvojniki v matični družbi (glej Sliko 4).

Vsaka hčerinska družba mora vzpostaviti lokalni podporni center, kjer nudijo podporo glede prodaje, licenciranja in v primerih manjših tehničnih težav preko telefona, spletne aplikacije in elektronske pošte. SIS Partnerji skrbijo za prodajo, implementacijo in podporo končnim uporabnikom (angl. *Sales, Implementation and Support*).

Slika 4: Prikaz odnosov koordiniranja in prodaje



Vir: Datalab, Poslovni načrt družbe Datalab za obdobje 2011–2015, 2010.

Datalab ima več vrst prihodkov. Najpomembnejši vir so licenčnine. Drugi vir prihodkov so osveževalne pogodbe (pogodbe, ki končnim uporabnikom omogočajo uporabljati PANTHEON z najnovejšimi zakonskimi in tehnološkimi posodobitvami). Tretji vir so uporabnine (zakupi in naročnine), ki vključujejo licenčnine in nadgradnje. Ta način uporabe poleg gostovanja zmanjšuje zagonski vložek oziroma investicijo v nabavo poslovnoinformacijskega sistema. Četrty vir so članarine, ki jih svetovalci plačujejo Datalabu za uporabo orodij in podporo.

Terciarni prihodki so:

- izobraževanje, ki ga izvaja Datalab Akademija,
- oglaševanje na Datalabovih spletnih straneh in v PANTHEON Novicah,
- naročnina na podatke, gre za je spletno storitev, ki uporabnikom nudi dnevno sveže podatke (menjalne tečaje, šifrante, ipd.).

V začetku poslovnega leta 2010 (obdobje 01.07.2009–30.06.2010) je družba pričela intenzivno s prodajo gostovanja (angl. *hosting*) oziroma z nudenjem PANTHEON-a kot spletne storitve.

1.5 Kadrovska sestava družbe

V družbi je bilo na začetku poslovnega leta zaposlenih 53 delavcev in 5 zunanjih sodelavcev ali študentov s polnim delovnim časom, ob koncu poslovnega leta na dan 30.06.2010 pa 40 delavcev in 16 zunanjih delavcev ali študentov s polnim delovnim časom (glej Tabelo 4).

Tabela 4: Kadrovska zasedba v družbi Datalab, d.d. po organizacijskih enotah v poslovnem letu 2010

Oddelek	30.06.2010	01.07.2009
Uprava	3	1
Prodaja	3	1
Razvoj	38	44
Marketing	4	4
Računovodstvo	3	2
Administracija	2	1
DL Akademija	2	0
Direktor DL SI	1	0
Skupaj	56	53

Vir: Datalab, Letno poročilo o poslovanju družbe Datalab Tehnologije d.d. 2010 , 2010.

2 SWOT analiza kot pristop k streteški analizi podjetja

Ena najpogostejših in najbolj popularnih analiz v sklopu poslovnih ved je SWOT analiza oziroma PSPN analiza v slovenski terminologiji. Analiza je izjemno koristna, sploh ker jo je moč aplicirati tako nase ali na katero koli drugo osebo kot tudi na vse ravni poslovanja – produkt,

serijo produktov, gospodarsko družbo ter mnogo drugih podobnih kategorij, kot je na primer, konkurenca itd.

Pri SWOT analizi vzamemo pod drobnogled štiri aspekte, in sicer prednosti (angl. *Strengths*), slabosti (angl. *Weaknesses*), priložnosti (angl. *Opportunities*) ter nevarnosti (angl. *Threats*). Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali jih ojačiti in podobno.

Najprej je potrebno razmejiti prednosti/slabosti in priložnosti/nevarnosti. Prva dva aspekta se nanašata na notranje dejavnike, druga dva na zunanje dejavnike. Glavna razlika pri tem je, da imamo pri notranjih dejavnikih nanje vpliv, da se prilagodimo, razvijemo, ali kako drugače ukrepamo. Pri notranjih dejavnikih se nahajamo v območju lastnega vpliva. Med te dejavnike sodijo na primer kadri, fizična sredstva gospodarske družbe, organizacijska struktura, finančni resursi, komunikacijski sistemi, distribucijske poti, managerske sposobnosti in veščine idr. Če je gospodarska družba v primerjavi s konkurenco znotraj katerega od naštetih področij boljša, potem govorimo o prednosti, če pa je konkurenca boljša od nas in smo znotraj določenega manj konkurenčni ali celo nekonkurenčni, potem govorimo o slabostih (Treven, 1992, str. 645).

Proces SWOT analize se začne z odgovorom na sledeča sklopa vprašanj (Pučko, 2006a, str. 129–133):

- Kateri poslovni rezultati družbe so boljši oziroma slabši od načrtovanih velikosti v preteklosti ter kateri poslovni rezultati so boljši oziroma slabši od dosežkov konkurence?
- Katere podstrukture ter njihove sestavine gospodarske družbe so bolj ali manj doprinesle k poslovni uspešnosti?

Pučko (2006a, str. 133) navaja, da ocenitev struktur gospodarske družbe glede na doprinos k doseženi poslovni uspešnosti opravimo na različne načine. Med njimi se najpogosteje uporabljata:

- subjektivno ocenjevanje profila komponent gospodarske družbe, ki temelji na spoznanjih letnih analiz poslovanja gospodarske družbe ter
- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur.

Če želimo celovito oceniti gospodarsko družbo, je potrebno določiti podstrukture in oceniti njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti gospodarske družbe.

Analiziramo in ocenjujemo vsaj naslednje podstrukture:

- tehnološko,
- raziskovalno-razvojno,
- finančno,
- proizvodov ali storitev,

- kadrovske,
- organizacijske in
- tržne.

Pri procesu SWOT analize vzporedno potekata dve analizi, in sicer: zunanja in notranja analiza. Zunanja analiza obsega zbiranje informacij iz okolja ter njihovo analiziranje. Njena kakovost je v veliki meri odvisna od virov podatkov, količine podatkov, ki jih uporabimo in različnosti področij, na katere se podatki nanašajo. Pri zbiranju podatkov je pomembna sistematičnost. Pomagamo si lahko z javnimi bazami podatkov, tržnimi poročili, brošurami, strokovnimi publikacijami, intervjuji s kupci in dobavitelji, konkurenti in drugimi viri informacij. Uporaba interneta nam v veliki meri olajša izvedbo zunanje analize.

Pri notranji analizi pa pridobivamo in analiziramo informacije o podjetju. Na koncu procesa definiramo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Na osnovi le teh pa lahko poslovodstvo definira poslovne cilje in usmeritve.

Končna strategija mora seveda biti razvita na temeljni prednosti, zmanjševanju pomanjkljivosti, izkoriščanju priložnosti ob izogibanju nevarnostim.

2.1 Prednosti SWOT analize

Z enostavno in razumljivo strukturo omogoča SWOT analiza vrednotenje sposobnosti gospodarske družbe in analizo okolja v katerem le-ta posluje. Gospodarski subjekt lahko z njeno uporabo opredeli svoje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo iz okolja. SWOT analiza omogoča dobiti podlago tudi za realno postavljanje ciljev in strategij za doseganje teh ciljev. Njena prednost je tudi v tem, da omogoča analizo posameznih izdelkov, programov in strateških poslovnih enot, ki so osnova analize strateškega položaja gospodarskega subjekta, poleg tega pa ima zelo široko področje uporabe. Uporabimo jo lahko praktično na kateremkoli področju.

Po Gilesu ima SWOT analiza predvsem naslednje tri značilnosti (Giles, 1989, 76): Enostavnost in razumljivost, saj je njena posebnost v tem, da s svojo razumljivostjo zagotavlja dobro osnovo za analizo gospodarske družbe. Hkrati z uporabo na njeni osnovi določenih strategij omogoča doseganje ciljev gospodarske družbe v prihodnosti. Pri določanju in vrednotenju posameznih trditev niso potrebna posebna poslovna in druga znanja ter poznavanje informacijskih sistemov, so pa zaželeni in včasih tudi nujni, saj prispevajo k boljši objektivnosti SWOT analize.

SWOT analiza je fleksibilna. Model lahko uporabljamo brez večjih informacijskih sistemov, je pa dovolj fleksibilen, da lahko vključimo vanj vse informacijske sisteme, ki so nam na voljo, in so zaradi boljše objektivnosti tudi potrebni.

Prednost SWOT analize je tudi široka uporabnost. SWOT analiza omogoča, da lahko vrednotimo kvantitativne in kvalitativne informacije, znana in manj znana dejstva, kar je značilno za proces

strateškega planiranja. Glavni namen SWOT analize je, da dobimo jasno, natančno in relativno kratko poročilo o razvojnem položaju podjetja in njegovega trga vključno s konkurenco.

2.2 Slabosti SWOT analize

Podobno kot druge analize ima tudi SWOT analiza nekatere slabosti in pomanjkljivosti. Zaradi svoje enostavnosti prihaja do različnih interpretacij posameznih trditev. Uporabnost SWOT analize je odvisna od objektivnosti virov informacij. Ker so priložnosti časovno in prostorsko opredeljene, se kaj hitro lahko spremenijo v nevarnosti in obratno. Pojavljajo se tudi določeni problemi pri opredeljevanju posameznih trditev. Oseba, ki opravlja SWOT analizo, dela to na osnovi subjektivnih kriterijev, lastnih stališč, spoznanj in izkušenj. To pa je odvisno od tega, kako dolgo je oseba v podjetju, kako dobro pozna gospodarsko družbo in njeno okolje, s kakšnimi informacijami razpolaga in kakšno je njeno splošno mnenje o podjetju.

Da bi čim bolj zmanjšali subjektivnost ocenjevanja in »insiderstvo«, lahko uporabimo delfi metodo, ki je dobila ime po antičnem preročišču Delfi, kamor so zahajali antični Grki, da bi dobili odgovore na pomembna vprašanja o prihodnosti. Za delfi metodo je značilno, da sestoji iz več faz ali krogov (Pučko, 2006a, str. 95). Pripraviti je potrebno anketna vprašanja, ki jih pošljemo anketirancem. Odgovore se statistično obdelajo in rezultate z novimi vprašanji ponovno pošljemo anketirancem, ki svoja mnenja korigirajo ali pa tudi ne. Postopek se ponavlja toliko časa, dokler se ne dobi minimalnega konsenza.

Metoda delfi ima štiri osnovne značilnosti: strukturirana vprašanja (vprašalnik se strogo osredotoča na raziskavo in omogoča vodstvenemu timu kontrolo in vodenje procesa), ponavljanje (ki omogoča respondentom ponovni premislek in korigiranje svojega mnenja), kontrolirano povratno zanko (respondenti dobivajo odgovore celotne skupine, pa tudi svoje, za ponovni premislek) in anonimnost respondentov (vprašalniki dajejo sodelujočim svobodo izražanja njihovih mnenj, brez pritiska celotne skupine).

2.3 Opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

2.3.1 Opredelitev prednosti in slabosti

Prednosti se nanašajo na notranje dejavnike, ki vplivajo pozitivno na doseganje določenega cilja. Del poslovanja, kjer se počutimo močne, smo boljši od konkurence, predstavlja pomembno strateško prednost. Prednosti se nanašajo predvsem na funkcije v podjetju, kot so marketing, finance, raziskave in razvoj, nabavo, prodajo itd. Iz teh funkcij lahko izhajajo na drugi strani tudi slabosti. Seveda v naše prednosti še naprej vlagamo, jih razvijamo in poskrbimo, da tudi dolgoročno ostanejo naše prednosti. Primeri prednosti so na primer določene veščine, tehnična znanja, tehnologija, distribucijski kanali, blagovna znamka, kakovost itd.

Slabosti na drugi strani predstavljajo šibkosti, področja, kjer bi se morali izboljšati ter področja, kjer smo resnično ranljivi. Če delamo na primer SWOT analizo konkurenčne gospodarske

družbe, so njihove slabosti lahko točka, kjer jih bomo skušali premagati. Slabosti delimo vsaj v tri kategorije, pri čemer so v prvi kategoriji tiste slabosti, ki so resnično kritične za dolgoročni uspeh. To so slabosti, ki jih moramo nujno odpraviti ali jih obrniti sebi v prid. Druga kategorija so slabosti, ki jih moramo odpraviti vsaj do minimuma oziroma do minimalne ravni, ki je še sprejemljiva. Te slabosti niso bistvene, ampak še vedno dovolj pomembne, da jih moramo zmanjšati. Tretja raven slabosti so tiste, na katere lahko preprosto pozabimo. Primeri slabosti so pomanjkanje določenih veščin, pomanjkanje ugleda, blagovne znamke, slaba kakovost produktov, prenizka marža itd.

Prednost pomeni za gospodarsko družbo, da ima prednostni položaj na trgu. To je lahko veščina, sposobnost ali nekaj, kar daje podjetju boljši konkurenčni položaj na trgu. Prednost je lahko boljši izdelek, novejša tehnologija, dober ugled, boljše storitve in podobno. Slabost za gospodarsko družbo pomeni, da je v slabšem položaju od konkurence. Ko opredeljujemo prednosti in slabosti gospodarske družbe, je potrebno skrbno ovrednotiti posamezne trditve. Posamezne prednosti so pomembnejše od ostalih in jih je potrebno z ustreznimi strategijami obdržati ali celo povečati.

Podoben pristop je nujen tudi pri slabostih, saj nekatere lahko odpravimo v zelo kratkem času, odprava drugih zahteva več časa, medtem ko nekaterih ne moremo odpraviti in se jim ne moremo izogniti ter lahko usodno vplivajo na gospodarsko družbo.

Največkrat se ocenjevanje prednosti in slabosti izvede na naslednja načina (Pučko, 2006a, str. 133): subjektivno ocenjevanje profila komponent gospodarske družbe glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti (ki praviloma vedno sloni na spoznanjih letnih analiz poslovanja gospodarske družbe) in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma izbrane gospodarske družbe. Ne glede na izbran način mora ocene narediti (brez pomoči ali s pomočjo drugih) poslovodstvo (tj. poslovodna ekipa) v podjetju.

Pri interni analizi, tj. pri določanju prednosti in slabosti gospodarske družbe, se lahko opremo na vprašanja, ki so povezana z gospodarsko družbo in so navedena v Tabeli 5.

Tabela 5: Vprašanja za analizo prednosti in slabosti gospodarske družbe

Interne analize	
Prednosti	Slabosti
Posebne prednosti?	Izgubljanje tržnega deleža?
Ustrezni finančni resursi?	Poslabšanje konkurenčnega okolja?
Primerne konkurenčne veščine?	Zastarela tehnologija?
Dobro mnenje kupcev?	Prekomerno zadolževanje?
Vodilni položaj na trgu?	Pomanjkanje ključnih veščin?
Ustrezne funkcijske strategije?	Neprimeren način izvajanja strategije?
Osamitev pred močnimi pritiski konkurence?	Dovzetnost za pritisk konkurence?
Lastnik tehnologije?	Zaostajanje pri R&D?
Stroškovne prednosti?	Slab ugled na tržišču?
Perspektivne skupine proizvodov?	Preozka usmerjenost proizvodne linije?

Vir: Prirejeno po: S. Treven, SWOT analiza. 1992, str. 645.

2.3.2 Opredelitev priložnosti in nevarnosti

Priložnosti/nevarnosti se nanašajo na zunanje dejavnike, na katere nimamo vpliva in glede njih ne moremo direktno sami narediti nič, lahko se jim le prilagodimo. Torej gre za dve območji, eno je območje vpliva, kjer imamo moč sami neposredno vplivati s svojimi dejanji, drugi dejavniki so izven našega območja vpliva in ne moremo v zvezi z njimi narediti direktno nič, lahko pa te izkoristimo v svoj prid s fleksibilnostjo. Priložnosti in nevarnosti, s katerimi se gospodarska družba nenehno srečuje, nastajajo v njenem poslovnem okolju. Če jih želimo spoznati in analizirati, moramo najprej preučiti značilnosti okolja, v katerem pravna oseba posluje.

Priložnosti gospodarske družbe razumemo kot kombinacijo okoliščin, časa in prostora, ki bi lahko dali, če so usklajeni z ustreznimi aktivnostmi gospodarske družbe, dobre rezultate v korist gospodarske družbe. Nevarnosti pa predstavljajo dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo zgodili ter obenem povzročili veliko škode v poslovanju gospodarske družbe (Treven, 1992, str. 646).

Priložnosti so tisti del analize, ki se nanašajo na elemente izven našega vpliva, vendar pozitivno vplivajo na naše delovanje in bodo v zunanjem okolju nastopili v bližnji prihodnosti. To so na primer novi tržni trendi, paradigme, večje spremembe in podobno. Nanašajo se predvsem na politične, ekonomske, socialne, okoljske, demografske, tehnološke, vladne, zakonske in konkurenčne trende. Seveda so vse to lahko tudi nevarnosti. Priložnosti nam omogočajo, da še hitreje izkoristimo svoje prednosti in delujejo kot vzvod. Če izkoristimo prave priložnosti, lahko naredimo bistveno več v krajšem času. Primeri priložnosti so na primer tranzicija, sprememba kupne moči kupcev, liberalizacija trgov, posodobljena infrastruktura, sprememba v davkih, itd.

Tržna priložnost je pomemben dejavnik pri določanju strategije gospodarske družbe. Dogaja se, da gospodarska družba ne izkoristi dane priložnosti, čeprav bi jo lahko, ali pa zato nima možnosti. Vsi gospodarski subjekti v panogi ne morejo izkoristiti vseh priložnosti, nekateri imajo boljši (vodilni) položaj in lahko izkoristijo vsako priložnost v vsakem trenutku in si s tem povečujejo tudi konkurenčne prednosti.

Nevarnosti so nazadnje tista najbolj pereča zadeva v analizi, ki predstavlja potencialne negativne vplive, na katere enostavno nimamo vpliva. Tukaj nam preostane zgolj to, da se v svojem bistvu prilagodimo. Skrajna prilagoditev lahko pomeni celo zamenjavo posla. Izjemno pomembno je, da identificiramo nevarnosti ter izdelamo strategijo, kako bomo reagirali, če se določena nevarnost uresniči. Primer takšne nevarnosti je na primer sprememba zakonodaje, po kateri gospodarska družba izgubi celotni posel. Uvedba evra je bil primer »smrtonosne« nevarnosti za vse menjalnice. Drugi primeri nevarnosti so še povišanje davkov, vstop novega močnega konkurenta, sprememba državne politike, povišanje davkov, neplačniki itd.

Pogosto pa se v zunanjem okolju gospodarskih subjektov pojavljajo tudi nevarnosti, ki tako ali drugače vplivajo nanje. Zunanje nevarnosti so lahko posledica novejših tehnologij, uvajanja nadomestnih izdelkov, neugodnih ekonomskih trendov, restriktivnih vladnih politik in ukrepov

ter drugih zunanjih dejavnikov. Opredelitev nevarnosti je za gospodarsko družbo pomembno, ker nevarnosti vplivajo na bodoči razvoj gospodarske družbe in v tem smislu spodbujajo opredeljevanje in izvajanje strategij gospodarske družbe.

Analiza zunanjih priložnosti in nevarnosti obsega vsaj naslednja področja: ekonomske faktorje, državno regulativo in zakonodajo, obnašanje konkurence, tehnološke spremembe, socialne faktorje in faktorje oskrbe. Za analizo priložnosti in nevarnosti si lahko pomagamo z vprašanji, ki so navedena v Tabeli 6.

Tabela 6: Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnost

Eksterne analize	
Priložnosti	Nevarnosti?
Pojav novih tržišč ali segmentov?	Vstop novih konkurentov?
Dodajanje proizvodnih linij?	Naraščanje prodaje substitutnih proizvodov?
Diverzifikacija v sorodne proizvode?	Počasnejša tržna rast?
Dodajanje komplementarnih proizvodov?	Neugodne politike države?
Vertikalna integracija?	Rast pritiska konkurence?
Sposobnost premika v boljšo strateško skupino?	Rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev?
Hitrejša tržna rast?	Spreminjanje potreb želja kupcev ali dobaviteljev?
Druge?	Druge?

Vir: S. Treven, SWOT analiza. 1992, str. 647.

2.4 Določanje strategij na podlagi SWOT analize

S SWOT analizo želimo najti odgovor na naslednja vprašanja: Ali ima gospodarska družba notranje prednosti, na osnovi katerih lahko razvije strategije za doseganje konkurenčnih prednosti? Ali lahko slabosti gospodarske družbe onemogočajo njeno konkurenčno sposobnost ter katere slabosti lahko odpravimo? Ali ima gospodarska družba znanje, sposobnosti in možnosti za izkoriščanje danih priložnosti in če da, katerim nevarnostim se mora gospodarska družba izogniti in katere strateške usmeritve mora za obrambo svojega položaja sprejeti?

SWOT analiza mora določiti prednosti in slabosti gospodarske družbe ter priložnosti in nevarnosti, ki predvsem s časovnega vidika vplivajo na izvajanje njenih funkcij. Tako opravljena SWOT analiza nam daje pregled stanja v gospodarski družbi in hkrati smernice za izboljšanje tistih funkcij, ki niso dovolj učinkovite.

Slabosti, ugotovljene s SWOT analizo, so lahko osnova za strategije preoblikovanja. Idealno bi bilo, če bi lahko vse slabosti preoblikovali v prednosti, hkrati izkoristili vse priložnosti ter se izognili nevarnostim.

2.5 SWOT matrika

Postopek SWOT analize zaključimo z izdelavo SWOT matrike, ki ilustrira, kako lahko poslovodstvo poveže zunanje priložnosti in nevarnosti, s katerim se posamezna gospodarska družba srečuje, s svojimi notranjimi prednostmi in slabostmi in oblikuje štiri različice možnih strateških alternativ, kot jih prikazuje Tabela 7.

Tabela 7: SWOT matrika

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	Prednosti (P) Seznam 5–10 notranjih slabosti	Slabosti (W) Seznam 5–10 notranjih slabosti
Priložnosti (O) Seznam 5–10 zunanjih priložnosti	SO Strategije Oblikovanje strategij, ki temeljijo na prednostih in izrabljanju priložnosti	WO Strategije Oblikovanje strategij, ki izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti
Nevarnosti (T) Seznam 5–10 zunanjih nevarnosti	ST Strategije Oblikovanje strategij, ki izkoriščajo prednosti in se izogibajo nevarnostim	WT Strategije Oblikovanje strategij, ki minimizirajo slabosti in se izogibajo nevarnostim

Vir: J.D. Hunger in T.L.Wheelen, *Strategic Management*, 1996, str. 173.

Lahko torej oblikujemo štiri možne vrste strategije, in sicer:

- **SO** (angl. *Strengths/Opportunities*) strategije, pri katerih uporabimo prednosti, da izkoristimo priložnosti,
- **WO** (angl. *Weaknesses/Opportunities*) strategije, s katerimi bomo premagali slabosti in izkoristili priložnosti,
- **ST** (angl. *Strengths/Threats*) strategije, pri katerih identificiramo, katere prednosti nam lahko pomagajo pri premagovanju nevarnosti, ter nazadnje
- **WT** (angl. *Weaknesses/Threats*) strategije, na podlagi katerih izdelamo izjemno konservativen načrt, s katerimi preprečimo, da bi se zaradi naših slabosti realizirale nevarnosti.

3 ANALIZA OKOLJA DRUŽBE DATALAB

Analiziranje in spoznavanje okolja pomeni spoznavanje tistih splošnih gibanj v gospodarstvu (širše okolje) in panogi (ožje okolje), ki so najbolj pomembno za gospodarsko družbo. Splošno velja, da mora poslovna enota nadzorovati ključne vplive svojega makrookolja (demografsko/ekonomske, tehnološke, politične, pravne in družbeno/kulturne) in pomembne dejavnike mikrookolja (porabnike, tekmece, prodajne poti, dobavitelje), torej vse, ki vplivajo na dobiček na določenem trgu (Kotler, 1998, str. 79).

3.1 Ekonomsko okolje in intelektualna lastnina

Za podjetje Datalab je ustreznost opredelitve intelektualne lastnine ena od najbolj kritičnih določljivk uspešnosti poslovanja. Intelektualna lastnina pridobiva čedalje večji pomen in je eden od najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost in gospodarsko rast. Intelektualna

lastnina je zagotovo preslabo prepoznana kot dejavnik ustvarjanja vrednosti v podjetjih in v gospodarstvu kot celoti. Eden od glavnih razlogov so prav gotovo problemi pri njenem merjenju in vrednotenju.

V tem poglavju bomo obravnavali narodnogospodarski, računovodski, davčni in finančni vidik intelektualne lastnine. Intelektualna lastnina se tradicionalno deli na dve skupini: na industrijsko lastnino ter avtorske in sorodne pravice (Krejan, 2006, str. 4). Računalniški programi sodijo med avtorske in sorodne pravice.

Po slovenski standardni klasifikaciji dejavnosti je šifra dejavnosti gospodarske družbe Datalab d.d. 58.290 – Drugo izdajanje programja (angl. *Other software publishing*). Torej je njena osnovna dejavnost proizvodnja intelektualne lastnine.

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) (angl. *Organisation for Economic Cooperation and Development*), katere članica je postala v letu 2010 tudi Slovenija, je najbolj napredna glede razumevanja ekonomskega pomena intelektualne lastnine in njenega vpliva na gospodarsko rast in konkurenčnost. Študija OECD (OECD 2008) navaja, da je intelektualna lastnina kot eden izmed najpomembnejših dejavnikov inoviranja s svojim vplivom na produktivnost in gospodarsko rast preslabo prepoznana kot dejavnik ustvarjanja vrednosti v podjetjih in v gospodarstvu kot celoti predvsem zaradi problemov, ki nastopajo pri merjenju in vrednotenju intelektualne lastnine. Na makronivoju študija ugotavlja, da ima ne vključevanje intelektualne lastnine v nacionalne račune (angl. *National accounts*) za posledico podcenjen bruto družbeni produkt (v nadaljevanju BDP) in neustrezne ocene prispevkov posameznih elementov BDP. Finska, Japonska, Nizozemska, Združeno kraljestvo, ZDA investirajo v intelektualno lastnino od 7,5 do 11,7 % BDP. Koristi poročanja o intelektualni lastnini za gospodarske družbe (še zlasti za hitro rastoča in inovativna mala in srednje velika podjetja), so predvsem povečanje zavedanja/osveščenosti (angl. *raising awareness*) o sposobnosti MSVP-jev pri razvijanju in izkoriščanju intelektualne lastnine in za izboljšanje dostopa MSVP do virov financiranja (na primer mlada in inovativna podjetja lahko zastavijo svojo intelektualno lastnino za pridobivanje virov financiranja v primerih, ko ne morejo za to uporabiti stvarnega premoženja, nimajo pa še ugleda, močne znamke ali drugih intelektualnih lastnin, s katerimi bi pridobili kapital).

Raziskava OECD (OECD 2010) navaja 5 prioritet OECD-jeve inovacijske strategije:

- spodbujati ljudi k inoviranju (angl. *Empowering people to innovate*).
- sprostiti inovacijski potencial v podjetjih (angl. *Unleashing innovation in firms*).
- oblikovati in uporabiti znanje (angl. *Creating and applying knowledge*).
- uporabiti inovacije za reševanje globalnih in družbenih izzivov (angl. *Applying innovation to address global and social challenges*).
- izboljšanje upravljanja inovacijskih politik (angl. *Improving the governance of policies for innovation*).

Inovacije predstavljajo produkcijo novega uporabnega znanja in nastanejo kot posledica delovanja različnih komplementarnih dejavnikov. Te neotipljive oblike premoženja (neopredmetena osnovna sredstva – v nadaljevanju NOS) so postale strateški faktorji za ustvarjanje vrednosti v podjetjih in njihov pomen v gospodarstvih se je izenačil ali pa postal celo večji kot pri opredmetenih osnovnih sredstvih (v nadaljevanju OOS). Investicije v NOS vključujejo oblikovanje in uporabo znanja in predstavljajo enega najpomembnejših konkurenčnih prednosti gospodarskih družb. Zelo pomembno je pravilno računovodenje neotipljivega premoženja, da bi razumeli vpliv inovacij na ekonomijo in njihov prispevek k ekonomski rasti. Tradicionalno sta narodno računovodstvo kot tudi računovodstvo gospodarskih družb investicije v neopredmetena osnovna sredstva (kot so na primer interne raziskave in razvoj) evidentirala kot tekoče stroške in ne kot investicije z vsemi posledicami, ki so v tem, da te investicije ne povečujejo BDP.

Nemčija je v marcu 2009 sprejela Zakon o modernizaciji zakona o računovodstvu (nem. *Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz—BilMoG*). Ena izmed pomembnih novosti Zakona je zakonska obveza, da se v gospodarskih družbah ustvarjena NOS obvezno vključijo v bilanco stanja. Nova računovodska pravila so stopila v veljavo 01.01.2010 (Mertelj & Jenko & Zajc, 2010, str. 22).

Taka zakonska ureditev zahteva:

- da bodo gospodarske družbe stroške lastnega razvoja, na primer programske opreme, kot stroške njegove izdelave vključile med »lastno ustvarjena« neopredmetena sredstva (angl. *self-constructed intangible assests*), ki predstavljajo element osnovnih sredstev (pogosto celo največje premoženje gospodarske družbe) in ne bodo kot v preteklosti teh stroškov knjižila k ot tekoči strošek,
- pri tem je potrebno poudariti, da to velja le za stroške razvoja (angl. *development*) in ne za stroške raziskav (angl. *research*), torej za aktivnost, za katero obstaja verjetnost bodočih ekonomskih koristi od projekta,
- v bilanci stanja se povečajo sredstva (angl. *assets*), vpliv na izkaz poslovnega izida pa se kaže skozi zmanjšanje stroškov (v kolikor se le-ti izkazujejo kot naložbe v neopredmetena osnovna sredstva) oziroma prihodkovanje lastnih proizvodov (kar oboje povečuje dobiček gospodarske družbe), v naslednjih letih pa se potem NOS amortizira.

3.1.1 Neopredmetena osnovna sredstva

Neopredmetena sredstva opredeljujeta:

- Mednarodni računovodski standard (v nadaljevanju MRS) 38 – neopredmetena sredstva, ki je obvezujoč za javne družbe in
- Slovenski računovodski standard (v nadaljevanju SRS) 2 – neopredmetena sredstva in dolgoročne časovne razmejitve, ki je zavezujoč, a manj zahteven kot MRS 38.

SRS 2 opredeljuje neopredmeteno osnovno sredstvo kot:

- razpoznavno nedenarno sredstvo, ki praviloma fizično ne obstaja,
- dolgoročna sredstva, ki soustvarjajo poslovne zmogljivosti,
- za pripoznavanje posameznega sredstva kot neopredmetenega morata biti izpolnjena dva pogoja:
 - verjetnost, da bodo prihodnje gospodarske koristi, povezane z njim, pritekale v gospodarsko družbo, pri čemer se koristi ocenijo z uporabo utemeljenih in podprtih predpostavk glede gospodarskih okoliščin v dobi koristnosti sredstva, in
 - možnost, da se njegova nabavna vrednost zanesljivo izmeri.
- neopredmetena sredstva lahko razvrstimo na:
 - neopredmetena sredstva s končnimi dobami koristnosti (na primer računalniški program) in
 - neopredmetena sredstva z nedoločenimi dobami koristnosti (na primer dobro ime).
- stroški raziskovanja niso neopredmeteno sredstvo, pač pa se obravnavajo kot stroški oziroma odhodki obračunskega obdobja, v katerem nastanejo, če gospodarska družba ne more dovolj zanesljivo dokazati prihodnjih gospodarskih koristi.
- nabavno vrednost neopredmetenega sredstva, nastalega v podjetju, sestavljajo stroški, ki jih povzroči njegova zgraditev ali izdelava, in posredni stroški njegove zgraditve ali izdelave, ki mu jih je mogoče pripisati. Ne sestavljajo je stroški, ki niso povezani z njegovo zgraditvijo ali izdelavo, in stroški, ki jih trg ne prizna, lahko pa jo sestavljajo stroški izposojanja v zvezi z njegovo pridobitvijo.
- knjigovodska vrednost neopredmetenega sredstva s končno dobo koristnosti se zmanjšuje z amortiziranjem. Amortiziranje se začne, ko je neopredmeteno sredstvo s končno dobo koristnosti na razpolago za uporabo. Amortizirani znesek neopredmetenega sredstva s končno dobo koristnosti se prečiščeno razporedi v najboljše ocenjeni dobi njegove koristnosti. Neopredmeteno sredstvo s končno dobo koristnosti se amortizira v dobi koristnosti.

3.1.2 Davčna problematika neopredmetenih osnovnih sredstev

Gospodarska družba Datalab, katere osnovna dejavnost je drugo izdajanje programja, ki je namenjeno trženju, je programsko opremo kot lasten proizvod ves čas evidentirala izvenbilančno. Stroški razvoja so bremenili tekoče poslovanje, hkrati je gospodarska družba tudi koristila davčne olajšave v raziskave in razvoj. Iz tega sledi, da se je tudi za odmero davka od dobička pravnih oseb oziroma davka od dohodka pravnih oseb izkazovala drugačna davčna osnova, kot bi se, če bi se ta programska oprema evidentirala kot neopredmeteno osnovno sredstvo.

Na osnovi temeljite analize in mnenja ene najuglednejših slovenskih davčnosvetovalnih družb je bilo sprejeto stališče, da je zaradi takega načina evidentiranja poslovnih dogodkov povezanih s programsko opremo izpostavljena davčnemu tveganju ob morebitnem davčnoinšpekcijskem pregledu, kjer bi davčni organ lahko zavzel stališče, da je vsa pretekla leta neupravičeno

zniževala davčno osnovo za stroške, neposredno vezane na razvoj programske opreme, namesto da bi te stroške izkazala kot nabavno vrednost neopredmetenega sredstva (oziroma usredstvene lastne proizvode in storitve), katerih vrednost se zmanjšuje skozi amortizacijo v naslednjih obdobjih.

V skladu s 55. čl. Zakona o davčnem postopku (v nadaljevanju ZdavP-2) je družba Datalab uporabila institut samoprijave in za obdobje petih let na novo izdelala zaključne račune ter pričela izkazovati med neopredmeteni osnovnimi sredstvi neodpisano vrednost PIS PANTHEON in seveda poravnala vse dajatve.

Stališče glede pomembnosti neopredmetenih osnovnih sredstev oziroma intelektualne lastnine je potrdil tudi časnik Finance, ki je 09.10.2010, družbi Datalab podelil plaketo za najboljše letno poročilo med srednjimi in malimi podjetji (Časnik Finance, 2010). Analize bilanc ostalih slovenskih družb, ki imajo podobno dejavnost, kažejo, da te še venomer ne izkazujejo svoje intelektualne lastnine v aktivih in so s tem nenazadnje izpostavljene davčnim tveganjem.

3.1.3 Finančna problematika neopredmetenih osnovnih sredstev

Dostop do finančnih virov (dolžniških, lastniških) je za MSVP eden od najbolj kritičnih dejavnikov delovanja, še zlasti za novoustanovljene in mlade gospodarske družbe. Premoženje (angl. *assets*) mladih in hitro rastočih, inovativnih MSVP-jev v pretežni meri predstavljajo znanje (angl. *know-how*), pravice intelektualne lastnine, ki jih gospodarske družbe ne morejo uporabiti za zavarovanje kreditov oziroma banke niso naklonjene temu, da bi tem MSVP-jem, ki nimajo otipljivega premoženja, dodeljevala kredite za poslovanje.

Položaj za hitro rastoče in inovativne MSVP-je (na primer s področja biotehnologije, informacijske tehnologije, ekologije itd.) bi se bistveno izboljšal, če bi gospodarske družbe *know-how*, pravice intelektualne lastnine ipd., tj. svoja neopredmetena sredstva, lahko uporabila za zastavo pridobitev finančnih virov pri bankah, kot to tudi predlaga OECD (OECD 2008).

3.2 Analiza širšega okolja gospodarske družbe

Da bi lahko poslovodstvo uspešno oblikovalo strategijo gospodarske družbe in da bi lahko pravočasno identificiralo priložnosti in nevarnosti, mora opazovati in oceniti širše zunanje okolje gospodarske družbe. Širše zunanje okolje sestavljajo splošne spremenljivke, ki sicer večinoma ne vplivajo na vsakodnevne odločitve gospodarske družbe, ampak imajo pogosto vpliv na dolgoročne odločitve gospodarske družbe.

Faktorji okolja gospodarske družbe predstavljajo vse tiste spremenljivke, ki vplivajo na gospodarsko družbo, vendar so zunaj organizacije in jih gospodarska družba kratkoročno nima pod nadzorom (Hunger & Wheelen, 1995, str. 7). Levicki (1996, str. 49) meni, da če se hočemo izogniti preozki obravnavi njihovega vpliva na gospodarsko družbo, jih je smiselno analizirati s stališča najpomembnejšega konkurenta.

Na gospodarsko družbo je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Gospodarska družba deluje v tem okolju, v nekem naravnem in družbenem okolju. Glede na značilnosti ga je moč razdeliti na neke manjše celote, na neka manjša **okolja ali podokolja**.

Tako lahko okolje razdelimo vsaj na pet manjših celot (Pučko, 2006a, str. 8):

1. naravno okolje,
2. gospodarsko okolje,
3. tehnično-tehnološko okolje,
4. politično-pravno okolje,
5. kulturno okolje.

Če želi gospodarska družba biti uspešna v svojem delovanju, mora predvidevati spremembe ter sprejemati novosti, ki jih prinaša dinamično spreminjajoče se okolje. Zunanje spremembe okolja bodo imele vpliv na notranje parametre poslovanja gospodarske družbe. Prav tako tudi gospodarska družba s svojim delovanjem vpliva na okolje. Torej lahko govorimo o dveh skupinah vplivov, in sicer: vplivi okolja na gospodarsko družbo. Ti vplivi so dani in jih gospodarska družba ne more spreminjati, vendar jih mora pri svojem poslovanju upoštevati. To so neobvladljive ali zunanje spremenljivke. V drugi skupini pa gre za vpliv gospodarske družbe na okolje preko obvladljivih ali delno obvladljivih spremenljivk (Pučko, 2006a, str. 9).

3.2.1 Naravno podokolje

Naravno podokolje postaja čedalje bolj eden od ključnih dejavnikov razvoja posameznih držav. Onesnaženost zraka in vode ter ostale onesnaženosti se po vsem svetu stopnjujejo in ozonska luknja postaja vse večja nevarnost za vse prebivalstvo na zemlji.

Pri ocenjevanju naravnega podokolja je potrebno preučevati ekološke omejitve, lokacijske možnosti, problem z energijo, starostno in izobrazbeno strukturo prebivalstva. Pri tem je starostna struktura med ključnimi dejavniki spreminjanja naravnega podokolja gospodarske družbe. Zaradi vse daljše življenjske dobe prebivalstva in razvoja v zdravstvu ter na področju varovanja zdravja se življenjska doba daljša in povečuje se tudi računalniška pismenost in s tem tudi število uporabnikov računalniških informacijskih sistemov.

Gospodarske družbe morajo biti pripravljene na nevarnosti in priložnosti glede na trende v naravnem okolju. Vendar kljub navedenemu težko ocenim, da bi iz tega okolja prihajali pomembnejši vplivi na uspešnost poslovanja družbe Datalab.

3.2.2 Gospodarsko podokolje

Gospodarsko podokolje ocenjujemo z rastjo BDP, rastjo kritičnih panog, inflacijo, rastjo prodaje na glavnih trgih, vrednostjo denarja, dinamiko osebne porabe itd., poleg tega je tudi najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na usmerjenost in uspešnost gospodarske družbe. Na

poslovanje gospodarskih družb najbolj vpliva gospodarsko podokolje, zato je proučevanje gospodarskih gibanj in njihovo predvidevanje za naslednja leta zelo pomembno.

Ker je slovensko gospodarstvo tradicionalno odprto in izvozno usmerjeno, so gospodarska gibanja v Sloveniji zelo odvisna od gospodarskih pogojev v mednarodnem okolju.

V Tabeli 8 so prikazani ključni makroekonomski kazalci za leta 2008, 2009 in napovedi za 2010, 2011 in 2012, ki jih je izdelal Urad za makroekonomske raziskave RS (v nadaljevanju UMAR). Gospodarska rast bo v letu 2010 ob okrepljenem tujem povpraševanju predvidoma 0,9-odstotna. Ob višjem izvoznem povpraševanju pa šibkejši impulzi prihajajo iz domačega okolja, kar je povezano z razmerami v gradbeništvu in z njim povezanimi dejavnostmi ter gibanji na trgu dela, ki ne kažejo vidnejših znakov okrevanja. UMAR ocenjuje, da se bo ob oživljanju domače potrošnje in ohranitvi relativno močnega izvoznega povpraševanja gospodarska rast v letu 2011 pospešila na 2,5 %, v letu 2012 pa na 3,1 %. Pričakuje se tudi, da bo po umirjanju razmer na trgu dela v letu 2011 prišlo v letu 2012 do izboljšanja. Inflacija pa naj bi ob koncu leta 2010 dosegla 2,8 % oziroma naj bi povprečna stopnja inflacije v letu 2010 znašala 2,1 %.

Kako močno pa bo gospodarska kriza še naprej vplivala na slovensko gospodarstvo, pa je odvisno predvsem od nadaljnjega razpleta finančne krize v gospodarstvu ZDA in ostalih vodilnih državah, predvsem evrskega področja.

Tabela 8: Jesenska napoved glavnih makroekonomskih agregatov Slovenije v letih 2010–2012

Kazalec (realne stopnje rasti v %)	2008	2009	Jesenska napoved 2010	Jesenska napoved 2011	Jesenska napoved 2012
Bruto domači proizvod	3,7	-8,1	0,9	2,5	3,1
Produktivnost (BDP na zaposlenega)	0,9	-6,4	3,2	2,9	3,0
Stopnja registrirane brezposelnosti (v %)	6,7	9,1	10,7	11,7	10,6
Bruto plača na zaposlenega, realno	2,5	2,5	1,6	0,2	1,3
Izvoz proizvodov in storitev, realno	3,3	-17,7	7,0	5,9	7,0
Uvoz proizvodov in storitev	3,8	-19,7	5,6	4,5	5,9
Investicije v osnovna sredstva	8,5	-21,6	-3,5	4,0	4,3
Zasebna potrošnja	2,9	-0,8	-0,5	1,0	2,0
Državna potrošnja	6,2	3,0	0,7	-0,8	1,4

Vir: UMAR, Jesenska napoved glavnih makroekonomskih agregatov Slovenije, 2010.

V državah s področja nekdanje Jugoslavije je okrevanje gospodarstva bolj nestanovitno in počasnejše. Lani je bil padec gospodarske aktivnosti sicer v večini držav regije, razen na Hrvaškem, nižji od povprečja držav Evropske Unije (v nadaljevanju EU), ki je njihov pomemben izvozni trg, vendar pa je tudi rast v letošnjem letu počasnejša. Omejevalni dejavniki so šibek industrijski sektor, nizka zunanja konkurenčnost in visoke stopnje brezposelnosti. Po oceni mednarodnih institucij bodo ključni dejavniki okrevanja v naslednjih dveh letih rast zunanjega povpraševanja in rast investicij zaradi nadaljevanja večjih infrastrukturnih projektov, za katere bo ključna obnovitev kapitalskih virov iz tujine, na Hrvaškem pa so pričakovani tudi pozitivni učinki približevanja Evropski uniji (UMAR, 2010, str. 10).

V Tabeli 9 navajamo napovedi samo za tiste zunanjetrgovinske partnerice Slovenije, kjer je prisoten Datalab.

Tabela 9: Jesenske napovedi UMAR glede gospodarske rasti v najpomembnejših državah, ki so trgi podjetja Datalab za leta 2010–2012

Država (realne stopnje rasti v %)	2008	2009	Jesenska napoved 2010	Jesenska napoved 2011	Jesenska napoved 2012
Hrvaška	2,4	-5,8	-1,5	2,0	2,5
BIH	5,4	-3,2	0,0	1,0	3,0
Srbija	5,7	-3,0	1,0	2,0	3,0
Makedonija	4,9	-0,7	1,0	2,0	3,0

Vir: UMAR, Jesenska napoved glavnih makroekonomskih agregatov Slovenije, 2010.

Ugotovimo lahko, da vplivi iz gospodarskega podkolja zelo vplivajo na uspešnost poslovanja družbe Datalab. Makroekonomska kriza in recesija vpliva predvsem na zmanjševanja investicij ter ima za posledico tudi daljši proces odločanja pri uporabnikih glede uvedbe oziroma menjave poslovnoinformacijskega sistema.

3.2.3 Tehnično-tehnološko podokolje

V letu 2010 bo po svetu za informacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IT) namenjenih 3,35 milijarde ameriških dolarjev, napoveduje raziskovalna hiša Gartner iz ZDA, ki se osredotoča predvsem na področje informacijske tehnologije. To je sicer za 3,9 % več kot v letu 2009, vendar za dobro odstotno točko manj od napovedi, ki jih je za leto 2010 Gartner oblikoval v prvem četrtletju. Glavna razloga za to naj bi bila padanje vrednosti evra in vse večja zadolženost Evrope.

Največja rast izdatkov glede na leto 2009 je napovedana za področje strojne opreme (9,1 %). To je predvsem posledica dobrih razmer PC sektorja, ki predstavlja dve tretjini izdatkov za strojno opremo. Sledijo telekomunikacije (3,4 %), programska oprema (3,1 %) in IT storitve (2,9 %) (glej Tabelo 10).

Tabela 10: Globalni izdatki za informacijsko tehnologijo za obdobje 2009 in 2010

Področje	2009		2010	
	Izdatki (miljard USD)	Letna rast	Izdatki (miljard USD)	Letna rast
IT Storitve	763	- 5,3 %	786	+ 2,9 %
Programska oprema	222	- 2,6 %	229	+ 3,1 %
Strojna oprema	334	- 12,4 %	365	+ 9,1 %
Telekomunikacije	1.905	- 3,4 %	1.970	+ 3,4 %
IT skupaj	3.225	- 4,9 %	3.350	+ 3,9 %

Vir: Gartner, Globalni izdatki za informacijsko tehnologijo za obdobje 2009 in 2010, 2010.

Trg IT storitev v regiji Adriatic se je v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 zmanjšal za 8,8 %. Nadaljnji upad se pričakuje v letu 2010 zaradi hudih posledic finančne krize in svetovne recesije. Študija svetovalnega podjetja IDC, objavljena v novembru 2010, napoveduje, da bodo učinki krize zbledeli v letu 2011, ko se pričakuje, da bo trg IT storitev ponovno oživel. Slovenska poraba IT na prebivalca je v letu 2009 znašala 444 USD, oziroma 53,4 % povprečja EU 27, ki znaša 832 USD. Medtem ko imajo nekatere zahodnoevropske države precej večjo porabo IT na prebivalca (Švedska 1.953 USD, Danska 1.534 USD), pa ima Slovenija precej večjo porabo od mnogih držav srednje in vzhodne Evrope (Poljska 215 USD, Bolgarija 142 USD, Romunija 71 USD). V osmih državah jadranske regije znaša delež Slovenije 27,7 % celotne porabe za IT, povprečna poraba za IT na prebivalca znaša 126 USD v letu 2009 (Albanija 26 USD, Bosna in Hercegovina 35 USD, Hrvaška 248 USD, Kosovo 47 USD, Makedonija dosega 9,5 % povprečja EU 27 oziroma 79 USD, Srbija 96 USD). IDC pričakuje, da bo trg IT v tej regiji pričel rasti v letu 2011 po povprečni 7 % stopnji in da bo v letu 2014 dosegel 1,36 mrd USD. Najvišjo povprečno letno stopnjo rasti do leta 2014 napovedujejo za Kosovo, in sicer 11,3 %, Makedonija naj bi dosegla 5,2 % povprečno letno stopnjo rasti, medtem ko naj bi Slovenija dosegla 4,4 % povprečno letno stopnjo rasti.

Hrvaška ostaja največji trg v regiji in je v letu 2009 predstavljala 40,7 % celotne porabe, sledi ji Slovenija s 35,3 % in Srbija z 12,6 %. Albanija, Črna gora in Kosovo pa predstavljajo preostalih 3,2 % porabe IT storitev v regiji (IDC Adriatics, 2010).

Svetovni ekonomski forum je v letnem poročilu Slovenijo med 134 državami po razvitosti informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) uvrstil na 31. mesto, pred Češko in za Portugalsko.

Države se ocenjuje glede na tri kriterije:

- poslovne, regulatorne in infrastrukturne pogoje IKT,
- pripravljenost posameznikov, podjetij in državnih organov za uporabo IKT,
- dejansko uporabo IKT slednjih.

Slovenija se nahaja v družbi Malte, Združenih Arabskih Emiratov, Katarja, Španije in Litve. Na prvem mestu je Danska, ki ji sledijo Švedska, Švica, ZDA in Singapur (glej Tabelo 11).

Tabela 11: Lestvica prvih desetih držav glede na razvitost IKT v letih 2008–2009

Rang	Država	Indeks NRI 2008–2009
1	Danka	5,85
2	Švedska	5,85
3	ZDA	5,68
4	Singapur	5,67
5	Švica	5,58
6	Finska	5,53
7	Islandija	5,50
8	Norveška	5,49
9	Nizozemska	5,48
10	Kanada	5,41

Vir: Svetovni gospodarski forum, Lestvica prvih desetih držav glede na razvitost IKT v letih 2008–2009, 2010.

Na vrhu so torej države, ki so v samem svetovnem gospodarskem vrhu. To se kaže tudi v izdatkih za IKT tehnologije, ki so v mnogih državah postale gonilo razvoja. Slovenija se je najslabše odrezala na področju tržne regulacije. Ta je kljub naporom nekaterih državnih agencij za povečevanje konkurence še vedno slaba. Na določenih področjih namreč še vedno prevladujejo posamezna podjetja s prevelikimi tržnimi deleži. Druga največja slabost Slovenije je državna uporaba IKT. To je morda nekoliko presenetljivo, saj raziskave IDC kažejo, da je država največji posamezni vlagatelj v Sloveniji, iz česar bi lahko sklepali, da je tudi precej velik uporabnik tovrstnih tehnologij. Podjetja pri nas se v veliki meri poslužujejo IKT, zadovoljiva pa je tudi razvitost IKT infrastrukture. Prav tako je zadovoljiva uporaba IKT med posamezniki. Države na prvih mestih odlikuje predvsem jasna vizija za razvoj ter razumevanje pomembnosti IKT. Slovenija bo morala več pozornosti nameniti ustreznem področju izobraževanja ter inovativnosti (RIS, 2010).

Informacijska tehnologija je svet zmanjšala, saj internet omogoča izvedbo storitev in posredovanje informacij na praktično katerokoli točko sveta. Prav elektronsko poslovanje med podjetji po ocenah raziskav predstavlja največji del priložnosti uporabe informacijske tehnologije za izboljšanje konkurenčnosti, ker zajema vse, od vzpostavljanja povezave med prodajalci in dobavitelji, elektronskega bančništva ter sodelovanja na skupnih projektih.

Informacijska tehnologija je ena izmed gonilnih sil gospodarskega in družbenega napredka. Vladne organizacije lahko z daljnosežno in uravnoteženo javno politiko pospešijo koristi, ki jih lahko doma in v tujini prinese panoga razvijalcev programske opreme. Zato mora biti gospodarska politika države usmerjena v pomoč gospodarskim družbam z vidika razvoja tehnologij. Dandanes je velikega pomena razvoj informacijske tehnologije in Republika Slovenija je s svojimi razpisi preko Ministrstva za visoko šolstvo omogočala v preteklosti delno subvencioniranje vlaganja v raziskave in razvoj, ki jih je delno sofinancirala EU.

Tudi tehnično-tehnološko podokolje ima zelo velik vpliv na uspešnost družbe Datalab, ker je vstop v tržno okolje praktično nemogoč, če gospodarska družba, ki želi vstopiti, ni dovolj tehnološko razvita. Poleg tega pa informacijska tehnologija zastara že v nekaj letih.

3.2.4 Politično-pravno podokolje

Z vstopom leta 2004 je RS postala polnopravna članica EU in je tudi postopno prevzela skupni pravni red ter skupno denarno valuto. Skupni evropski trg ji omogoča prosto gibanje kapitala, dobrin, storitev in ljudi. Prevzela je tudi skupno trgovinsko politiko EU do tretjih držav, obenem pa so prenehali veljati bilateralni odnosi med Slovenijo in ostalimi članicami EU.

Z vstopom RS v OECD si lahko Slovenija obeta koristi od sprejema visokih standardov, ki so lahko tudi zahtevnejši od standardov EU, saj vključujejo merila razvitejših svetovnih držav, kot so ZDA, Kanade in Japonske. Izmenjava izkušenj in dobrih praks med državami in vladami, še posebej na področju priprave in izvedbe strukturnih reform ter boljši pogoji za mednarodno gospodarsko sodelovanje, na političnem področju pa spodbude in zgledi za reformne procese so le nekatere koristi, ki si jih Slovenija lahko obeta od članstva v OECD. Članstvo v OECD ni le

prestižen zunanjepolitični cilj, prinaša tudi realne koristi za gospodarstvo. Vključitev v statistične in podatkovne baze OECD bo omogočila številne mednarodne primerjave in umestitve.

Pravno-politično okolje je določeno predvsem z zakonodajo in ostalimi predpisi posamezne države. Za družbo Datalab sta odločilnega pomena dve vrsti zakonodaje, in sicer:

- zakonodaja, ki zahteva spremembe PIS zaradi sprememb davčne, računovodske, delovno-pravne in ostale zakonodaje ter uvedbe elektronskega poslovanja in interneta, ter zakonodaje, ki ureja zaščito podatkov;
- zakonodajo, ki ureja intelektualno lastnino in zaščito avtorskih in drugih pravic, kamor sodijo tudi računalniški programi, in ki sankcionira uporabo nelegalne programske opreme.

Računovodske prakse se zaradi sprememb zakonodaje – predvsem v tranzicijskih državah Srednje in Vzhodne Evrope – neprestano spreminjajo. Poslovne prakse se razvijajo in pogosto spreminjajo in lokalni ponudniki le težko dohajajo vse spremembe. Rešitev, ki predvideva takšne težave in ponuja preprosta orodja in ustrezne metodologije, bi morala biti odlična alternativa vsem uporabnikom, katerim se ponudniki ne zmorejo dovolj hitro prilagajati.

Mala in srednje velika podjetja so pod pritiskom večjih gospodarskih družb glede uporabe elektronskega poslovanja. Rast produktivnosti v velikih podjetjih zaradi vedno bolj intenzivne rabe informacijskih tehnologij bo vedno bolj pritiskala na manjše gospodarske družbe, naj storijo enako.

Da bi lažje uresničevali cilje panoge ponudnikov programske opreme in njenih partnerjev na področju strojne opreme, je bilo ustanovljeno neprofitno panožno združenje Business Software Alliance (v nadaljevanju BSA), ki se zavzema za varen in zakonit digitalni svet. Sedež ima v Washingtonu, DC, ZDA in deluje v več kot 80 državah sveta. Njegova glavna naloga je promocija dolgoročnega zakonodajnega in zakonitega okolja, v katerem lahko ta panoga uspeva. Programi BSA spodbujajo inovacije, rast ter konkurenčen trg za komercialno programsko opremo in sorodne tehnologije.

Prioritete BSA vključujejo:

- zaščito intelektualne lastnine;
- odpiranje trgov za trgovanje brez zapor;
- varnost podatkov;
- inovacije in izbira programov;
- e-uprava; ter
- zaposleni in izobraževanje.

Piratstvo programske opreme ima negativne posledice za ponudnike programske opreme in ustvarja nepošteno konkurenco podjetjem, ki zakonito poslujejo. BSA ugotavlja, da je tržna vrednost piratske programske opreme leta 2009 znašala 51,4 milijarde USD. Najnižjo stopnjo

piratstva med 111 proučevanimi državami imajo ZDA (20 %) in Japonska ter Luksemburg (obe po 21 %). Med države z najvišjo stopnjo piratstva programske opreme spadajo Gruzija, Zimbabve in Moldavija, kjer le-ta presega 90 %. V Sloveniji se je med letoma 2008 in 2009 stopnja piratstva znižala za en odstotek in znaša 46 %, vrednost nelegalnih namestitev programske opreme pa je v letu 2009 znašala 51 milijonov USD. Ker piratstvo zavira inovacije na področju IT, negativno vpliva na ustvarjanje novih delovnih mest ter na rast lokalnega gospodarstva in znižuje prihodke od dajatev, bi morale vlade po svetu podvojiti svoje napore v boju s krajo programske opreme (BSA, 2010).

Iz politično-pravnega okolja prihajajo vplivi, ki bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja družbe Datalab, ker na primer zakonska obveza e-poslovanja na določenih področjih pomeni za družbo Datalab dodatne prihodke in večjo uspešnost pri sklepanju osveževalnih pogodb. Milejša ali ostrejša politika in učinkovitost sodstva glede piratstva programske opreme ima prav tako neposreden vpliv na poslovno uspešnost družbe. Spremembe politično-pravnega okolja bistveno hitreje vplivajo na poslovno uspešnost družbe kot v ostalih panogah.

3.2.5 Kulturno podokolje

V kulturnem podokolju vrednote posameznikov bolj ali manj vplivajo na prevladujoče vrednote družbe, te vrednote pa delujejo v nasprotno smer in spodbujajo enake ali sorodne vrednote posameznikov. Da bi bila gospodarska družba uspešna, mora ves čas spremljati spreminjanje socialnih in kulturnih trendov, ker ti povzročajo spremembe trga ter okolja gospodarske družbe. Med pomembnejše elemente, ki vplivajo na spremembo kulturnega okolja, sodijo predvsem porast okoljske ozaveščenosti, rast trgov, ki so namenjeni starostnikom, in pa rast trgov informacijske tehnologije, zmanjševanje masovne proizvodnje, spremembe življenjskega sloga in porast povprečne ravni znanja.

Eden najpomembnejših socio-kulturnih trendov je spremenjen odnos ljudi do okolja, ne nazadnje tudi zaradi nenehnih naravnih katastrof. Zaradi čedalje večje okoljske ozaveščenosti ljudi se to pričakuje tudi od gospodarskih družb in njihovih naravnih proizvodov. Dejavnost družbe Datalab je »čista« dejavnost, saj neposredno ne obremenjuje okolja. Ker je družba velik porabnik električne energije, ki jo potrebuje za napajanje računalnikov in klimatizacijo, so vsi njeni računalniki EPA certificirani in se samodejno ugašajo.

3.3 Analiza ožjega okolja družbe Datalab

Gospodarska družba mora poleg širšega okolja zelo dobro poznati svojo panogo in se zavedati faktorjev, ki določajo pogoje poslovanja in razmere v panogi. Zato je smiselno in potrebno oceniti še ožje oziroma ciljno okolje gospodarske družbe.

Pri ocenjevanju ciljnega okolja je primerno najprej izdelati oceno privlačnosti njegove panoge, tj. panoge, v kateri je gospodarska družba (Pučko, 2006a, str. 122).

3.3.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Michael Porter je ameriški ekonomist in profesor, ki uči na Harvardski poslovni šoli in je v sklopu šole tudi vodja Inštituta za strateško poslovanje in konkurenčnost. V svojih akademskih prispevkih s področja strateškega managementa se največ ukvarja s tem, kako naj regija ali gospodarska družba identificira in razvije konkurenčne prednosti in na podlagi teh izdela dolgoročno strategijo konkuriranja. Njegovi najpomembnejši prispevki so: Porterjev model petih silnic, Porterjev diamant, koncept verige vrednosti, strategija pozicioniranja na trgu, grozdenje kot kompetentni razvoj regije, strategija in internet itd.

Porterjev model petih silnic je model, ki nas uči kako podrobno analizirati panogo in na podlagi analize oceniti njeno stopnjo privlačnosti. Smiselnost analize iščemo v dejstvu, da so številne ekonomske študije pokazale, da se v različnih panogah pojavljajo različne možnosti doseganja stopnje dobičkov, to pa predvsem zaradi strukture panoge.

Michael Porter v svojem modelu (Porter, 1980, str. 4) predstavi pet silnic, ki bistveno vplivajo na strukturo panoge in s tem tudi na privlačnost za vstop:

- tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca),
- možnost pojava novih substitutov,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca).

Nekateri dodajajo še šesto silnico, ki je država in stopnja intervencionizma v državi.

Smisel in namen izdelave Porterjeve analize petih silnic je, da gospodarska družba pripravi ustrezno strategijo, s katero si dolgoročno zagotovi želeni tržni delež, predvsem tako da se obrani proti opisanim petim silnicam in s tem doseže nadpovprečne poslovne rezultate v panogi.

Cilj izdelave analize pa je, da pridobimo informacije o verjetni prihodnji privlačnosti panoge, si zagotovimo dobra izhodišča za konkuriranje v njej in da na tej osnovi oblikujemo ustrezne konkurenčne prednosti za gospodarsko družbo. Pri tem se je potrebno zavedati, da imajo zunanje silnice vpliv na podjetje predvsem v roku od enega do treh let, zato so ugotovitve te analiza še toliko bolj pomembne pri oblikovanju dolgoročne strategije, ki zagotavlja gospodarski družbi preživetje in doseganje nadpovprečnih rezultatov na dolgi rok.

3.3.1.1 Vstopanje novih konkurentov

Število konkurentov v določeni panogi določajo tudi vstopne ovire. Obstoječe gospodarske družbe v določeni panogi običajno stremijo k temu, da oblikujejo novim gospodarskim družbam določene vstopne ovire in si s tem še naprej zagotavljajo ustvarjanje dobičkov.

Večje kot so ovire, manjše je število gospodarskih družb v panogi in večje dobičke lahko dosežajo obstoječe gospodarske družbe. S strateškega vidika so vstopne ovire odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Ekstremni primer vstopne ovire, ki jo novim konkurentom postavijo obstoječe gospodarske družbe v panogi je, da so prodajne cene tako nizke, da za nove konkurente ni racionalno, da vstopijo v panogo, ker ne morejo ustvarjati pozitivnega poslovnega rezultata.

Viri vstopnih ovir so predvsem naslednji:

- Ovire, ki jih postavi država (zakonodaja) – nekatere panoge regulira država zaradi lastnih interesov, kjer se običajno oblikujejo monopoli in s tem velike vstopne ovire (običajno telekomi, železnice, banke ipd.).
- Intelektualna lastnina – na primer patenti omogočajo zaščito izuma na določenem teritorialnem območju, kar je vstopna ovira za druge konkurente.
- Sredstva, potrebna za vstop v panogo – če so za proizvodnjo potrebna specializirana sredstva, materiali ali znanja, ki jih je težko dobiti na trgu, ali kasneje prodati, če podjetje propade (letalska industrija).
- Ekonomija obsega – za določene panoge je potrebno doseči določeno ekonomijo obsega, ki pa jo nove gospodarske družbe v panogi zelo težko dosežejo in zato vstop v panogo ni smiseln.
- Diferenciacija proizvodov – če obstajajo močne blagovne znamke, je zaradi lojalnosti zelo težko kupce privabiti k sebi.
- Zahteve po kapitalu – določene panoge zahtevajo velike in tvegane začetne investicije, lahko v raziskave, razvoj ali oglaševanje.
- Dostop do prodajnih poti – gospodarske družbe v panogi imajo lahko že vzpostavljeno dolgoročno sodelovanje z distributerji. Te je potrebno prepričati, da zamenjajo poslovnega partnerja.

Vstop v panogo je torej lahek, če obstaja lahko dostopna tehnologija, če obstaja enostaven dostop do distribucijskih kanalov, če ne obstajajo močne blagovne znamke in če je nizek vstopni prag. Izhod iz panoge je lahek, če lahko prodamo proizvodna sredstva in so nizki izhodni stroški ter če imamo visoko stopnjo neodvisnosti v poslovanju.

Pri ocenjevanju vstopnih ovir moramo upoštevati krivuljo učenja, intelektualno lastnino, dostop do proizvodnih sredstev, politiko države, ekonomijo obsega, moč blagovnih znamk, stroške zamenjave dobavitelja, dostop do distribucijskih kanalov itd.

Vstopanje novih konkurentov v panogo poslovnoinformacijskih sistemov je težko, kar se kaže v ovirah, ki lahko nastopijo in nastajajo ob vstopu in se kažejo v zahtevi po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, blagovnih znamk, velikosti obsega naložb, oteženem dostopu do prodajnih kanalov ali zakonskih ovirah. Ovira so tudi pričakovane reakcije obstoječih konkurentov, ki jo še povečuje dejstvo, da imajo obstoječi konkurenti veliko sredstev investiranih v specifičnih na primer neopredmetenih osnovnih sredstvih. Trg

poslovnoinformacijskih sistemov je zelo privlačen, če že imaš uveljavljen izdelek. Razvoj je zelo zamuden proces in zahteva odlično razumevanje raznih poslovnih področij. Zaradi tega je težko razviti nov izdelek brez obsežnih finančnih vložkov in odličnega strokovnega znanja. Ko je razvoj končan, je replikacija preprosta in skoraj ne ustvarja stroškov.

Zaključimo lahko, da so ovire za vstop v panogo poslovnoinformacijskih sistemov zelo visoke.

3.3.1.2 Nevarnost substitucije proizvodov

V Porterjevem modelu se substituti nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi, ki jo proučujemo. Nevarnost se pojavi, ko se spremeni cena izdelka, ki je substitut. Bolj kot je substitut dostopen ciljni skupini, večja je elastičnost povpraševanja, ker imajo potrošniki več alternativnih izbir. Bolj kot je določen proizvod smatran za substitut, večja je verjetnost, da bo prišlo do spremembe v ceni in tako podjetje v drugi panogi ovira primarno podjetje, da dviguje cene. Torej lahko rečemo, da substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo maksimalne cene proizvodov v preučevani panogi.

Primer substituta so na primer očala in kontaktne leče, sladkor in umetna sladila, plastenka in pločevinka ter podobno.

Pri ocenjevanju substitutov se torej osredotočamo na:

- stroške zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca,
- nagnjenost kupcev k določenemu izdelku oziroma specifični rešitvi,
- cene substitutnih rešitev.

Nevarnosti substitucije proizvodov se pojavljajo v razmerju med cenami in kakovostjo nadomestnih proizvodov ter v stroških, ki nastanejo ob zamenjavi enega proizvoda z nadomestnim. V panogi poslovnoinformacijskih sistemov je vpliv substitutov zaradi visokih stroškov prehoda zelo nizek ob pogoju, da sta oba substituta enakovredna in da do zamenjave ne prihaja, ker je en proizvod zastarel.

Ugotovimo lahko, da je z vidika panoge možnost pojave substitutov zelo majhna oziroma je skoraj ni, ker ni dejavnosti, ki bi posredno ali neposredno nudila proizvode, ki bi lahko nadomestili poslovno-informacijske sisteme. Nevarnosti, da bi obstoječi sistem računovodstva zamenjal nek nov sistem evidentiranja in analiziranja poslovnih dogodkov praktično ni.

3.3.1.3 Pogajalska moč kupcev

Večja kot je pogajalska moč kupcev, bolj prehajamo v obliko trga, ki mu ekonomisti strokovno rečejo monopsom. V monopsomu je veliko prodajalcev in samo en kupec. V takih razmerah dejansko kupec lahko določa ceno, prodajalci pa so v zelo nezavidljivem položaju. V realnosti

obstaja le nekaj monopsomov, je pa kar nekaj panog, kjer prihaja do asimetrije med številom ponudnikov in povpraševalcev.

Kupci imajo pogajalsko moč, če:

- obstaja velika koncentracija kupcev, se pravi, da imamo le nekaj kupcev, ki imajo velik delež na trgu povpraševanja,
- malo kupcev kupi večinski del proizvedenega v določeni panogi,
- distribucija in produkti morajo ustrezati določenim standardom,
- kupci imajo možnost, da sami začnejo proizvajati izdelek (vertikalna integracija nazaj – na primer avtomobilska industrija lahko kupi proizvajalce gum),
- imajo kupci nizke dobičke in so zato pri nakupih cenovno občutljivi,
- so kupci popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah.

Torej, ko ocenjujemo moč kupcev, moramo biti pozorni na: možnost obstoja pogajalskih vzvodov, količino, ki jo kupujejo kupci, informacije, ki jih imajo kupci, moč blagovnih znamk, cenovno elastičnost, diferenciacijo med proizvodi, koncentracijo kupcev, obstoječe substitute, stimulacije kupcev in možnost prevzemov s strani kupcev oziroma odprtja lastnega obrata

V informacijski tehnologiji je zaradi omejenih sredstev malih in srednjih gospodarskih družb pritisk na cene programa ogromen. Ob uvedbi novega PIS je zelo pomembno, da se z vsako stranko ustvari temelje za dolgoročno sodelovanje in zaupanje. Predpogoja sta nizki začetni vložek in zmerni poznejši stroški. Tržišče programske opreme je razpršeno po celotnem teritoriju, kupci pa so gospodarske družbe in drugi pravni subjekti različnih velikosti in dejavnosti. Interes kupcev je predvsem kvaliteten PIS ob primerni ceni. Njihova odločitev je predvsem odvisna od dobrih referenc, prilagodljivosti PIS-a željam naročnika, kvalitete in cene. Čedalje več naročnikov zahteva dodatno storitev oziroma dodatne funkcionalnosti PIS-a, ki pa jih opravljajo partnerji Datalaba. To hkrati tudi pomeni, da ima kupec velik delež v celotnem znesku prodaje, ki pa ni izkazana v celoti v poslovnih prihodkih družbe Datalab, ampak v prihodkih partnerjev. Zniževanje cen pod vsako mejo ni nujno, ker so kupci pripravljeni plačati dobro kvaliteto PIS-a.

Ko se končni uporabniki odločijo za PIS, se le v izjemnih primerih odločajo za zamenjavo. Kupci, ki niso v zadovoljni s kakovostjo in storitvijo, lahko preidejo k drugemu ponudniku. V družbi Datalab je ta nevarnost nizka, ker bi v povprečju 87,5 % vseh uporabnikov PANTHEON-a program priporočilo svojim prijateljem, znancem in poslovnim partnerjem (Datalab, 2010e, str.48).

V primeru, da se kupec odloči za zamenjavo, ima s tem visoke stroške, ker mora kupiti novo programsko opremo, ponovno opraviti celoten postopek uvajanja in implementacije PIS-a. Ker kupec ne bo proizvajal programske opreme, integracija nazaj ni možna.

Oceno privlačnosti relevantne panoge z vidika pogajalske moči kupcev na osnovi vsega navedenega ocenjujem kot visoko.

3.3.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Gospodarske družbe potrebujejo za izdelavo svojih proizvodov in nudenje storitev različne materiale, specializirane delavce in specializirana znanja in druge inpute. Pri tem se oblikujejo določena razmerja med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem trgu. V primeru, da imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko bistveno vplivajo na proizvodnjo gospodarske družbe. To pa predvsem s cenami materialov, ki so inputi za proizvodnjo.

Dobavitelji imajo veliko moč, če:

- obstaja potencial, da dobavitelj oblikuje svoje distribucijske kanale ali kako drugače obide kupca (vertikalna integracija naprej),
- so dobavitelji skoncentrirani, torej če dobaviteljevo panogo nadzoruje le nekaj proizvajalcev, medtem ko je v sami panogi veliko število podjetij,
- obstajajo veliki stroški v povezavi z menjavo dobavitelja,
- ne obstajajo substituti, ki bi lahko nadomestili dobaviteljev proizvod,
- ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja.

Ko ocenjujemo moč dobaviteljev, moramo biti pozorni predvsem na: koncentracijo dobaviteljev, pomembnost količine nakupa, različne možnosti inputov, dostopnost substitutov, vpliv inputov na prodajno ceno in diferenciacijo proizvoda, stroške menjave dobavitelja in grožnje prevzemov s strani dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev je visoka takrat, ko so dobavitelji bolj skoncentrirani kot kupci, ko za dobavitelja kot posamezen gospodarski subjekt ni pomemben dejavnik, ko so njihovi proizvodi diferencirani ali pa imajo vgrajene visoke stroške prehoda na nadomestne proizvode ter so hkrati njihovi proizvodi povezani z dodatnimi storitvami. V dejavnosti družbe Datalab sta ključni lastnosti strokovnost in izkušnje pri vodenju projektov ter implementacija pri posameznih strankah. To je možno doseči razmeroma preprosto z zadostnim številom ljudi in strokovnega znanja na vseh ključnih področjih. Lahko ugotovimo, da v dejavnosti drugo izdajanje programja dobavitelji niso ključnega pomena, ker ta dejavnost ni odvisna od zunanjih dobaviteljev. V strukturi stroškov predstavljajo majhen delež stroški pisarniškega materiala, najemnine poslovnih prostorov, ostali stroški prostora ter marketinške aktivnosti. Dobavitelji strojne opreme in podatkovnih baz imajo večjo vlogo, vendar gre v teh primerih običajno za dolgoročna sodelovanja (Microsoft, Oracle, Dell). Ker ne morejo dobavitelji izvajati programskih storitev, ni možnosti za vertikalne integracije.

Privlačnost panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev ocenjujem kot srednjo.

3.3.1.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Naslednja silnica za analizo privlačnosti panoge je rivalstvo med obstoječimi konkurenti, tj. tekmovalnost med obstoječimi gospodarskimi družbami. Elementi, ki določajo stopnjo tekmovalnosti so:

- Število gospodarskih družb oziroma konkurentov v panogi – večje kot je število gospodarskih družb, večja je tekmovalnost, ker se več gospodarskih družb bori za enake vire in enako število kupcev. Stopnja boja med gospodarskimi družbami se še poveča, če imajo podoben tržni delež, ker vse gospodarske družbe stremijo k temu, da bi postale vodilne v panogi.
- Stopnja rasti panoge – počasnejša kot je rast panoge, večja je stopnja tekmovalnosti med podjetji. Če panoga hitro raste, gospodarske družbe lahko ustvarjajo dobiček iz naslova večanja števila novih kupcev, zato jim ni potrebno tako ostro tekmovati med sabo.
- Fiksni stroški – če ima gospodarska družba visoke fiksne stroške v sklopu celotnih stroškov, to pomeni, da mora prodati veliko proizvodov, da vzdržuje čim nižje stroške na enoto. Ker mora gospodarska družba prodati veliko proizvodov, se poveča tudi rivalstvo med konkurenti.
- Stroški zalog in trajnost blaga – visoki stroški zalog in hitra pokvarljivost blaga silijo gospodarsko družbo, da svoje proizvode čim prej proda. S tem se poveča stopnja tekmovalnosti.
- Stroški menjave proizvoda – v primeru, da potencialni kupec z lahkoto menja med enim in drugim ponudnikom, se tekmovalnost v panogi močno poveča, saj je potrebno ohraniti vsakega kupca.
- Nizka diferenciacija – v panogah, kjer so si proizvodi podobni in med njimi ni jasne diferenciacije, se gospodarske družbe toliko bolj borijo med seboj za nove in obstoječe kupce.
- Velikost deležev – če gospodarska družba izgublja pomemben delež na trgu ali pa ima zelo velik potencial, da zavzame nov tržni delež, se konkurenca v panogi močno poveča.
- Izstopne ovire – v panogah, kjer so izstopne ovire visoke, je gospodarska družba prisiljena, da ostane v panogi, tudi če dobički niso visoki ali ne dosežejo pričakovanih stopenj. Podobno je za panoge, kjer je za proizvodnjo potrebna določena specializirana oprema, ki jo je kasneje težko prodati. Torej večje kot so izstopne ovire, večje je rivalstvo.
- Raznolikost konkurentov – če so v panogi konkurenti, ki imajo različno zgodovino, kulturo in filozofijo, je velika verjetnost, da bodo v poslovanju poslovali zelo nepredvidljivo. Večja kot je verjetnost nepredvidljivih potez konkurentov, večja je tekmovalnost v panogi zaradi negotovosti.
- Nasičenost panoge – panoge, ki so v rasti, privabljajo nove konkurente, s čimer se poveča proizvodnja, posledično pa tudi prodaja. Ščasoma pridemo do točke, ko je panoga nasičena s konkurenti, ponudba preseže povpraševanje, rast panoge se upočasni. Tako pride do povečane tekmovalnosti, cenovne vojne in propada gospodarskih družb.

- Omejitve zmogljivosti – v določenih panogah obstajajo omejitve obsega. V teh panogah gospodarske družbe običajno povečajo proizvodnjo le v zelo velikem obsegu (nov proizvodni obrat), kar pa poruši razmerje med ponudbo in povpraševanjem. To privede do znižanja cen. Običajno se zgodi cikel, ko se število podjetij zmanjša zaradi nižjih profitov, cene se zvišajo, kar pa nato spet privabi nove gospodarske družbe. Pridemo do začaranega kroga.

Pri tekmovalnosti med gospodarskimi družbami se torej osredotočamo predvsem na: izhodne ovire, koncentracijo gospodarskih družb, višino stalnih stroškov, potencialno dodano vrednost, rast panoge, razlike med produkti in konkurenti, stroške zamenjave dobavitelja, moč blagovnih znamk in deleže gospodarskih družb v panogi.

Gospodarske družbe najpogosteje tekmujejo med seboj z ukrepi oziroma prijemi, ki se nanašajo na: ceno, kakovost, celotnost storitve, pomoč strankam in poprodajne storitve, garancije, trženje in prodajo, distribucijsko mrežo in na inovacije na ravni proizvoda ali poslovnega modela.

Microsoft se je agresivno podal na osvajanje srednjega tržnega segmenta, tako da je v svojo skupino Microsoft Business Solutions (v nadaljevanju MBS) vključil še Navision. V tem trenutku MBS še nima ustrezne rešitve za mala in srednje velika podjetja. Z močno marketinško in prodajno kampanjo pa bi bil lahko vsak premik v tej smeri velika grožnja za manjše ponudnike poslovnoinformacijskih sistemov kot je Datalab. SAGE, to je PIS, ki je nastal z lokalnimi prevzemi tudi začena poslovati na ciljnih trgih družbe Datalab. Oracle s svojo JD Edwards linijo ni velika grožnja, saj so osredotočeni predvsem na zgornji in srednji segment (srednje velika in večja podjetja), kjer pa se ciljni trg PANTHEON-a navadno konča. SAP s svojimi rešitvami za mala in srednje velika podjetja tudi ni preveč uspešen pri prodaji in podpiranju, kar pa se lahko hitro spremeni, ko bo njihova partnerska mreža enkrat začela razumeti potrebe takih gospodarskih družb.

V segmentih mikro, majhnih in srednjih podjetij vseh držav največjo konkurenco predstavljajo rešitve lokalnih ponudnikov. Pred kratkim so se na spodnje segmente usmerili tudi veliki ponudniki. Primera sta Microsoft, ki je prevzel Navision in Great Plains, in Oracle s svojim programskim paketom E-Business. Oba sta že usmerjena na srednji segment in v kratkem lahko pričakujemo, da bosta začela tudi v višjem spodnjem segmentu. Čeprav sta okrog 50 % cenejša od SAP-a, sta še vedno predraga za večino malih in srednje velikih podjetij.

Na osnovi navedenih delnih ocen trdim, da je tukaj analizirana panoga z vidika ravni rivalstva v njej srednje privlačna.

Na osnovi vseh navedb v tej točki lahko zaključimo, da je panoga privlačna takrat, ko:

- ni velikega rivalstva med konkurenti,
- so vstopne ovire relativno visoke,
- ne obstaja nobenih pametnih substitutov,

- so dobavitelji v slabi pogajalski poziciji,
- so kupci v slabi pogajalski poziciji,
- država ne izvaja posebne regulative, ki predstavljajo vstopne ovire v panogo.

Na osnovi Porterjevega modela petih sil sem ocenil skupno, splošno privlačnost panoge v Tabeli 12.

Tabela 12: Ocena privlačnosti panoge poslovnoinformacijskih sistemov

Določljivka	Nizka privlačnost panoge	Srednja privlačnost panoge	Visoka privlačnost panoge
Nevarnost vstopa novih konkurentov		○	
Nevarnost pojava novih substitutov			○
Pogajalska moč kupcev			○
Pogajalska moč dobaviteljev		○	
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti		○	
Skupna ocena		Srednja do visoka	

Iz Tabele 12 izhaja, da panoga poslovnoinformacijskih sistemov sodi med srednje do visoke privlačne panoge in da bo takšno privlačnost ohranila tudi v nekaj prihodnjih letih.

3.3.2 Analiza trga poslovnoinformacijskih sistemov

Analiza prodajnega trga je sestavni del trženjske funkcije, ki ima pomembno vlogo v strateškem načrtovanju iz več razlogov. Prvič, trženje ponuja vodilno filozofijo – tržni koncept, ki pravi, da mora strategija gospodarske družbe obravnavati zadovoljevanje potreb pomembnih skupin kupcev. Drugič, trženje ocenjuje tržni potencial podjetja in identificira njegove tržne priložnosti in s tem zagotavlja vhodne podatke za strateško načrtovanje. Končno v okviru poslovnih enot oblikuje tržne strategije za doseganje njihovih ciljev (Kotler & Armstrong, 1996, str. 45).

Ocenjevanje ciljnega trga je hudo pomanjkljivo, če ne vključuje analize prodajnega trga gospodarske družbe v sedanjosti in prihodnosti. V zvezi z analizo prodajnega trga izdelujemo predvidevanja možne prodaje gospodarske družbe (Pučko, 2006a, str. 124).

Družba Datalab nima nišnega, temveč temeljni proizvod.

Primer uspešnega nišnega proizvoda je slovenska družba Zemanta, ki ima izdelek, ki šele ustvarja potrebe. S svojim izdelkom cilja na milijonski trg blogerjev in se je povezala z giganti kot so Google, Wordpress, Wired ipd., s tem je dobila bazo uporabnikov in si preko deleža oglaševalskih prihodkov pridobila temelje za dobičkonosno poslovanje v prihodnosti. Druga slovenska družba EuroPlus je s svojim produktom NiceLabel ubrala drugačno pot. Izdelek je vodilni v ozki tržni niši, vendar ko je postala »dvorni dobavitelj« družbi Zebra, jih je ta vodilni ponudnik tiskalnikov uvrstil v svojo ponudbo in družbi omogočil dostop do svoje mreže prodajalcev.

Ker je PIS PANTHEON temeljni proizvod, mora družba Datalab na trgu prodirati v širino in ne v globino. Vstopni stroški so na ciljnih trgih bivše Jugoslavije nižji v primerjavi z ostalim svetom, poleg tega pa je bil vstop olajšan zaradi ugleda slovenskih izdelkov, ki veljajo za kakovostne, ter poznavanja mentalitete na teh trgih.

Najhitreje rastoči segment znotraj informacijske tehnologije bodo rešitve za MSVP. Elektronsko poslovanje, ki ga narekujejo velike korporacije in zahtevajo tudi zakonodaje, bo postalo bistveno za preživetje MSVP, bo pa tudi povečalo produktivnost in transparentnost poslovanja.

V regiji je več kot 10.000 majhnih ponudnikov delnih ali celovitih PIS, ki so pod pritiskom tržišča in velikih ponudnikov. Vodstvo Datalaba je prepričano, da bodo z izmenjavo kode (prehod na PIS PANTHEON ob sorazmerno nizkih stroških) veliko ponudnikov spremenili iz konkurentov v sodelavce. Združitev z Datalabom, lokalnim ponudnikom odpira nove možnosti za stabilno prihodnost.

Izmenjava kode ima tudi sekundarne učinke. Pričakujejo, da bo ta model bistveno povečal zaupanje in pripadnost uporabnikov. Poleg tega bodo od neodvisnih razvijalcev pričakovali, da PANTHEON uporabijo kot platformo za razvoj vertikalnih aplikacij. Obstoj odprtega standardnega programa bi lahko odprl tržišče za svetovalce, ki se ukvarjajo s preoblikovanjem poslovnih procesov v MSVP. Prav tako bi se lahko odprlo tržišče gostovanja aplikacij za MSVP. Nadalje bi standardizacija in veliko število uporabnikov zmanjšalo stroške storitev in specializiranih rešitev.

Na ciljnih trgih (za obdobje do leta 2015) družbe Datalab je preko 600.000 gospodarskih družb (glej Tabelo 13). Približno 90 % teh gospodarskih družb sodi v segment MVSP in so informacijsko slabše podprta kot v ZDA in Zahodni Evropi.

Cilj družbe je, da doseže skoraj 11 % tržni delež na teh tržiščih.

Tabela 13: Ciljni trgi družbe Datalab in ciljni tržni deleži za obdobje 2011–2015

Država	Število aktivnih gospodarskih družb	Cilj	Tržni delež
Slovenija	71.472	9.000	12,59 %
Hrvaška	100.000	10.000	10,00 %
Srbija	120.000	12.000	10,00 %
Kosovo in Albanija	22.000	4.000	18,18 %
Bosna in Hercegovina	48.000	6.000	12,50 %
Makedonija	30.000	5.000	16,67 %
Črna gora	17.000	3.300	18,99 %
Bolgarija	204.579	21.000	10,26 %
Skupaj gospodarskih družb	613.051	70.300	10,98 %

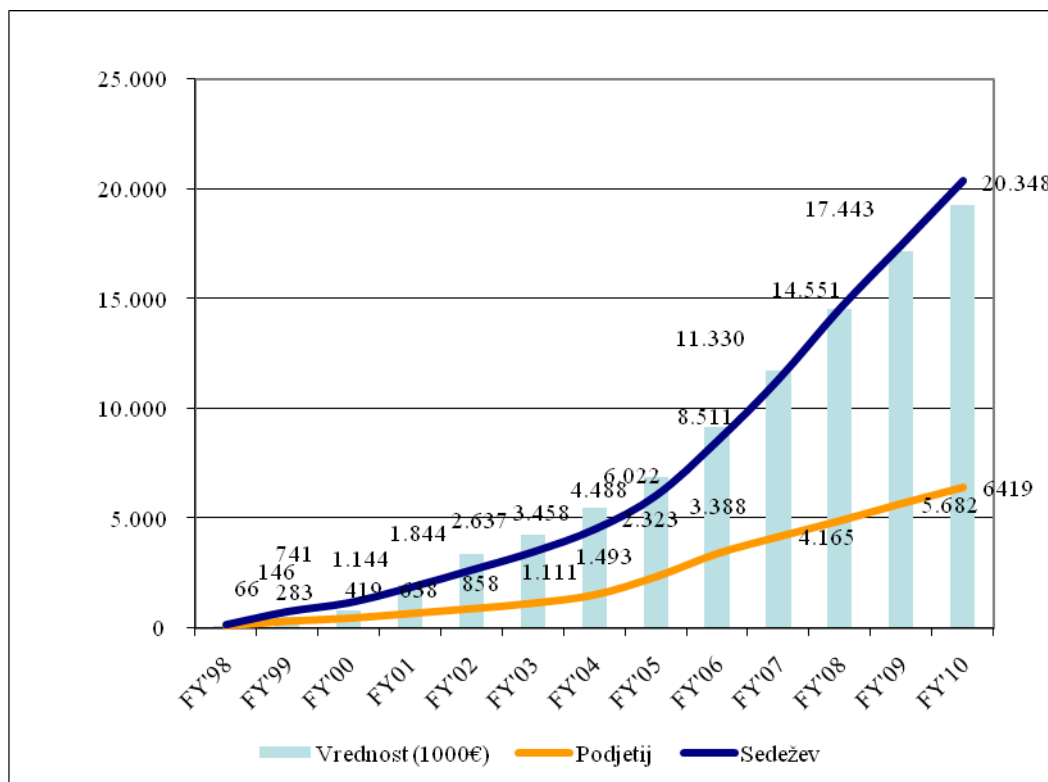
Vir: Datalab, Poslovni načrt družbe Datalab za obdobje 2011–2015, 2010.

3.3.3 Izdelava predvidevanj možne realizacije družbe Datalab za obdobje 2011–2015

S predvidevanjem možne realizacije gospodarske družbe razumemo ocenjevanje možne prodaje (količinsko in vrednostno) v določenem prihodnjem obdobju na osnovi v preteklosti dane prodajne politike in na osnovi predpostavk (ali sprejetih predvidevanj) o ekonomskih in drugih vplivih, ki jih gospodarska družba, ki predvideva, ne more nadzirati (Pučko, 2006a, str. 82).

Pri izdelavi predvidevanj možne realizacije družbe Datalab za naslednje petletno obdobje so se najprej analizirali rezultati realizacije v preteklosti in trendi, ki jih ti rezultati izkazujejo, in so prikazani v Sliki 5: Instalirana vrednost licenc in število prodanih licenc ter število pravnih oseb, ki uporabljajo PANTHEON v obdobju od 1998–2010. Iz navedene analize izhaja, da je vrednost instaliranih licenc skoraj dosegla 20 milijonov EUR, da število prodanih licenc znaša 20.348 in da 6.419 pravnih oseb uporablja PIS PANTHEON. Ugotovimo lahko pozitivne in strme trende prodaje licenc; iz analize izhaja tudi to, da se število prodanih licenc pri posamezni pravni osebi povečuje. V letu 2004 je razmerje med številom prodanih licenc in številom pravnih oseb znašalo 3, v letu 2010 pa znaša na 3,3.

Slika 5: Instalirana vrednost licenc in število prodanih licenc ter število pravnih oseb, ki uporabljajo PIS PANTHEON v obdobju od 1998–2010



Vir: Datalab, Predstavitev rezultatov v poslovnem letu 2010, 2010.

Upravni odbor družbe Datalab je oceno možne prodaje izdelal na osnovi zgornjih trendov, subjektivne ocene posloводства, mnenja in napovedi direktorjev hčerinskih gospodarskih družb

in njihove partnerske mreže ter analize konkurence v povezavi s konkurenčnostjo ostalih poslovnoinformacijskih sistemov.

Izdelane prognoze se nanašajo na celotno skupino Datalab in na vse trge, na katerih je družba prisotna (regija Adriatic in Bolgarija). Rezultat tega predvidevanja prikazuje Tabela 14.

Iz izdelane prognoze izhaja, da bo skupno število gospodarskih družb, ki naj bi uporabljale PIS PANTHEON, poraslo iz 6.453 na 42.799 v letu 2015 ter število prodanih licenc iz 20.151 na 83.935. Konsolidirani prihodki skupine naj bi znašali 21.752.628 EUR v letu 2015. Stroške prodaje predstavljajo provizije partnerjem za prodane licence gospodarskim družbam.

Tabela 14: Izdelane prognoze prodaje družbe Datalab za obdobje 2011–2015 v EUR

Prognozne postavke	Stanje	Poslovno leto				
	30.06.2010	01.07.2010– 30.06.2011	01.07.2011– 30.06.2012	01.07.2012– 30.06.2013	01.07.2013– 30.06.2014	01.07.2014– 30.06.2015
Skupno št. gospodarskih družb (licence in gostovanja)	6.453	8.867	14.528	23.291	33.351	42.799
Skupno št. prodanih licenc in gostovanj	20.151	26.141	37.342	52.681	69.243	83.935
Konsolidirani prihodki skupine	3.636.469	6.942.808	10.257.970	14.116.294	18.225.109	21.752.628
Število partnerjev (zastopnikov)	215	368	456	542	618	668
Stroški prodaje	1.275.648	2.133.131	3.002.736	3.778.270	4.471.431	4.912.147

Vir: Datalab, Poslovni načrt družbe Datalab za obdobje 2011–2015, 2010.

4 CELOVITA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI DRUŽBE DATALAB

Ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti sem opravil v štirih korakih, in sicer:

- Najprej sem ocenil tendence poslovne uspešnosti podjetja.
- Zatem sem s pomočjo delfi metode anketiral vodilno in vodstveno osebje (zaposleni in partnerji-agenti), ki sem jim posredoval vprašalnik o šestih podstrukturah. Vprašalnik je zajemal tematska vprašanja, ki so se nanašala na naslednje podstrukture: ocena podstrukture proizvodov, tehnološke podstrukture, tržne podstrukture, ocena raziskovalno-razvojne podstrukture in ocena kadrovske podstrukture in organizacijske podstrukture. Pri vsaki podstrukturi so anketiranci imeli možnost navesti tudi predloge oziroma dodatne komentarje. Na osnovi pridobljenih podatkov iz ankete sem opravil razgovore s člani upravnega odbora in direktorji odvisnih družb.
- Na osnovi zgoraj pridobljenih stališč in analize bilančnih in ostalih podatkov ter primerjave in analize ostalih gradiv sem izdelal celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za družbo Datalab.

4.1 Ekonomska uspešnost družbe Datalab

Bistvo analize poslovanja so v preteklosti podajali različni avtorji. Mellerovicz vidi bistvo v procesu razsvetljevanja poslovanja, Schmaltz v spoznavanju soodvisnosti in razmerij v procesu poslovanja organizacije. Lipovec je to smer pojasnjevanja še izpopolnil, ko je ponudil razlago analize poslovanja kot proces spoznavanja poslovanja konkretne gospodarske družbe kot pripravo na odločanje v podjetju ali njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Pučko, 2006b, str. 8).

SRS 29 obravnava računovodsko proučevanje (računovodsko analiziranje) in je povezan z računovodskimi načeli 152-157 (Kodeks računovodskih načel, 1995). Računovodsko analiziranje je presojanje uspešnosti in oblikovanje predlogov za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Je del analiziranja kot informacijske funkcije. Zajema tisto analiziranje, ki je povezano z računovodskimi poročili o uresničenih poslovnih procesih. Posledica so izpopolnjena računovodska poročila, ki izboljšujejo poslovne odločitve.

Pred pričetkom izvedbe celovite ocene proučevane gospodarske družbe je potrebno preučiti uspešnost njenega poslovanja. Prilogi 1 in 2 prikazujeta izkaz poslovnega izida družbe Datalab za obdobje 01.07.2009–30.06.2010 v primerjavi z enakim obdobjem predhodnega leta in bilanco stanja družbe Datalab na dan 30.06.2010 v primerjavi s stanjem na dan 30.06.2009. Prikazujem zgolj zadnji dve leti in ne tudi poslovnega leta 2008, v katerem je gospodarska družba poslovala z izgubo. Pri prikazu pomembnejših finančnih podatkov in pomembnejših kazalnikov pa prikazujemo tudi podatke, ki se nanašajo na poslovno leto 2008.

Iz Tabele 15 izhaja, da je kosmati donos iz poslovanja v letu 2010 nižji od doseženega v letu 2009 in za 5 indeksnih točk presega doseženega v letu 2008. Znižanje v letu 2010 je predvsem posledica manjših usredstvenih lastnih proizvodov in storitev ter nižjih subvencij.

Čisti poslovni izid poslovnega leta 2009/10 z indeksom 218 presega tistega iz predhodnega leta predvsem zaradi nižjih materialnih stroškov in stroškov plač. Bilančna vsota je porasla z indeksom 111, gibljiva kratkoročna sredstva pa z indeksom 112, ko primerjamo poslovno leto 2009/10 z letom 2008/09. (Pojasnilo: Poslovno leto 2009/10 zajema obdobje 01.07.2009 do 30.06.2010, poslovno leto 2008/2009 pa obdobje 01.07.2008 do 30.06.2009). Kapital izkazuje indeks 118, medtem ko so celotne obveznosti (kratkoročne in dolgoročne) porasle z indeksom 108.

Iz Tabele 15 tudi izhaja izredno neprimerna struktura financiranja, saj gospodarska družba s kratkoročnimi viri financira stalna sredstva, tj. neopredmetena osnovna sredstva, torej vrednost izvirne kode PIS PANTHEON, ki je plod lastnega razvoja. Vsakoletno vlaganje v razvoj je razvidno iz postavke v izkazu poslovnega izida »Usredstveni lastni proizvodi in storitve«.

Čisti denarni tok pa presega v letu 2009/10 tistega iz predhodnega za skoraj 400.000 EUR in znaša 1.165.352 EUR ter je še vedno nižji od usredstvenih lastnih proizvodov in storitev v višini

1.368.660 EUR, kar dejansko pomeni negativni denarni tok. Iz Tabele 15 je tudi razvidno, da se stanje postopno izboljšuje.

Tabela 15: Pomembnejši finančni podatki družbe Datalab za poslovna leta 2007/08 – 2009/10

Elementi	2009/10	2008/09	2007/08	Indeks	Indeks	Indeks
Kosmati donos iz poslovanja	3.596.846	3.692.055	3.509.451	97	105	102
Poslovni izid pred davki	415.917	156.885	-285.450	265		
Čisti poslovni izid poslovnega leta	400.018	183.456	-309.417	218		
Čisti denarni tok (dobiček in amortizacija)	1.165.352	779.514	151.812	149	513	768
Bilančna vsota	5.802.736	5.227.485	4.561.796	111	115	127
Stalna sredstva	4.421.012	3.921.070	3.260.644	113	120	136
Gibljava sredstva	1.458.383	1.306.415	1.301.152	112	100	112
Kapital	2.619.820	2.219.802	2.036.346	118	109	129
Dolgoročne obveznosti in rezervacije	781.680	822.206	391.189	95	210	200
Kratkoročne obveznosti in PČR	2.401.236	2.185.477	2.134.261	110	102	113

Vir: Datalab, Izkaz poslovnega izida in balance stanja družbe Datalab za poslovna leta 2008, 2009 in 2010, 2010.

Iz Tabele 16 izhaja, da znaša dobičkonosnost prihodkov v poslovnem letu 2010/09 11,56 % in izkazuje indeks 272. Dobičkonosnost kapitala znaša pa 15,27 %, čisti dobiček na delnico pa 3,76 EUR. Lastna sredstva ne presegajo 50 %, število uporabnikov je preseglo 20.000.

Tabela 16: Pomembnejši kazalniki uspešnosti poslovanja družbe Datalab v poslovnih letih 2007/08–2010/09

Kazalniki	2010/09	2009/08	2007/07	Indeks 2010/09	Indeks 2009/08	Indeks 2010/08
Celotni dobiček/poslovni prihodki (%)	11,56	4,25	-8,13	272		
Celotni dobiček/kapital (%)	15,88	7,07	-7,7	225		
Čisti dobiček/kapital (%)	15,27	8,26	-15,19	185		
Čisti dobiček/delnico (v EUR)	3,76	1,72	-2,9	218		
Število uporabnikov	20.151	17.522	14.971	115	117	135
Število gospodarskih družb kot odjemalcev	6.353	5.694	4.902	112	116	130

Vir: Datalab, Izkaz poslovnega izida in balance stanja družbe Datalab zaposlovna leta 2008, 2009 in 2010, 2010.

Iz Tabele 17 izhaja, da je knjigovodska vrednost delnice porasla za 18 % in da je 5,9-krat višja od nominalne vrednosti delnice, ki znaša 4,17 EUR, kar kaže na to, da družba še ne izplačuje dividend. Tržna kapitalizacija družbe se zmanjšuje zaradi padanja tečaja delnice, kar pa ni realen odraz poslovanja družbe, ampak zgolj rezultat že več let trajajoče krize na finančnih trgih.

Tabela 17: Podatki o delnici družbe Datalab v letih 2009 in 2010

Kazalci	30.06.2010	30.06.2009	Indeks 2010/09
Število izdanih navadnih delnic	106.519	106.519	100
Knjigovodska vrednost delnice na zadnji dan poslovnega leta (kapital/št. izdanih navadnih delnic) (v EUR)	24,59	20,84	118
Tržna cena delnice na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev: Najvišji tečaj v letu (v EUR)	60,00	93,90	64
Najnižji tečaj v letu (v EUR)	54,90	60	92
Povprečni enotni tečaj v letu (v EUR)	55,89	72,76	77
Tečaj zadnjega trgovalnega dne v letu (v EUR)	55,00	60,00	92
Tržna vrednost kapitala (št. izdanih navadnih delnic * tečaj zadnjega trgovalnega dne v letu) (v EUR)	5.858.545	6.391.140	92
Donos na delnico v tekočem letu (tečaj zadnjega trg. dne tekočega leta/tečaj zadnjega trg. dne preteklega leta) (v EUR)	0,92	0,64	143
P/BV (povprečna tržna cena delnice/knjigovodska vrednost delnice)	2,27	3,49	65
P/E (povprečna tržna cena delnice/čisti dobiček poslovnega leta na delnico)	14,88	42,24	35

Vir: Datalab, Letno poročilo o poslovanju družbe Datalab Tehnologije d.d. 2010 , 2010.

4.2 Celovita ocena prednosti in slabosti družbe Datalab

Za potrebe izdelave SWOT analize ocenjujemo podstrukture podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti (Pučko, 2006b, str. 195), ki se delijo na materialne in nematerialne podstrukture. V materialne podstrukture so vključene podstruktura proizvodov in storitev, tehnološka podstruktura, tržna podstruktura in razvojno-raziskovalna podstruktura. V nematerialne podstrukture pa spadajo finančna podstruktura, kadrovska podstruktura in organizacijska podstruktura.

V nadaljevanju bom ocenil prednosti in slabosti vsake od zgoraj naštetih podstruktur po pristopu, ki sem ga opisal v začetku poglavja 4.

4.2.1 Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov družbe Datalab

Izdelek podjetja je sestavljen iz petih ravni. Jedro izdelka je osnovna storitev ali korist, ki jo kupec kupuje. Osnovni izdelek je osnovna različica izdelka. Pričakovani izdelek je niz lastnosti ali pogojev, ki jih kupec pričakuje pri nakupu izdelka. Razširjeni izdelek so dodatne storitve in koristi, ki jih prodajalec doda ponudbi, da se razlikuje od ponudb konkurentov. Potencialni izdelek je niz možnih novih lastnosti in storitev, ki se jih lahko doda ponudbi (Kotler, 1998, str. 459).

Širina prodajnega programa družbe Datalab je podrobneje opisana v poglavju 1.2. Najpomembnejši izdelki in storitve. PANTHEON-ova podatkovna struktura omogoča mnogim

ponudnikom IT storitev prilagajanje poslovnih rešitev za PIS PANTHEON. Specifične rešitve, ki jih razvijajo partnerji segajo od dodatnih modulov, namenjenih posebnim področjem dela v podjetju (na primer podpora črtne kode, spremljanju delovnega časa, optimizacije v proizvodnji ipd.) do specializiranih rešitev za posamezne gospodarske panoge (gradbeniki, računovodje, optiki, gostinci itd.).

Kakovost PANTHEON-a potrjujejo prejete nagrade in zadovoljstvo uporabnikov. Razvoj programske opreme je zelo zahteven proces, sploh ko raste obseg programa in z njim količina kode ter posledična kompleksnost interakcij. V kontrolo kvalitete programa, katerega opis funkcionalnosti zajema preko 8.000 strani, je Datalab v letu 2008 vložil preko 250.000 EUR, in sicer v sistem avtotestiranja, ki je zaživel v aprilu 2009. Od takrat nobena sprememba v programski kodi ne pride več v končni izdelek, če ni zanjo napisan tudi ustrezen testni scenarij, ki bo od tega trenutka naprej skrbel za preverjanje pravilnosti delovanja. Taka kontrola kvalitete zagotavlja vedno stabilnejšo in delujočo opremo (Datalab, 2010e, str. 58).

Konkurenca na trgu je velika, saj v regiji nastopa preko 10.000 lokalnih ponudnikov. Podrobneje je konkurenca v Sloveniji opisana v poglavju 1.3.2. Menim, da je prisotne malo konkurence, ki bi neposredno ovirala rast in razvoj obravnavanega podjetja.

Izvoz na tuje trge je osnovna usmeritev družbe Datalab, ker je njen proizvod temeljni in ne nišni in ker to zahteva ekonomija obsega. Cenovna primernost in cenovna politika je usklajena s konkurenco. Prodaja količinsko in vrednostno raste tako doma kot v tujini, vendar z manjšimi stopnjami rasti zaradi splošne recesije. Družba stalno vlaga v razvoj in rezultat so novi izdelki oziroma storitve, kot je na primer gostovanje, kot ga prikazuje Slika 2.

Na osnovi navedenih ocen sem v Tabeli 18 izdelal Oceno prednosti in slabosti podstrukture proizvodov družbe Datalab, ki kaže skupno oceno prav dobro.

Tabela 18 : Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov družbe Datalab

Komponente	O	C	E	N	E
	nad 0–1	nad 1–2	nad 2–3	nad 3–4	nad 4–5
Širina prodajnega programa					4,5
Kvaliteta in kontrola kvalitete				4	
Konkurenca			3,5		
Možnost izvoza na tuje trge				4	
Cenovna primernost oziroma prodajne cene			3		
Rast prodaje			3		
Razvoj novih izdelkov				4	
Skupna ocena: prav dobro				3,7	

Legenda: nad 0 do 1 točka = zelo slabo, nad 1 do 2 točki = slabo, nad 2 do 3 točke = dobro, nad 3 do 4 točke = prav dobro, nad 4 do 5 točk = odlično. Skupna ocena je seštevek vseh ocen deljen s številom ocen.

4.2.2 Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture družbe Datalab

Tehnologija je v slovarju razložena kot vsaka praktična veščina, ki uporablja znanstvena spoznanja. Gre torej za področje aplikacije organiziranega znanja na praktično dejavnost, še posebej proizvodno. Za dinamiko tehnoloških sprememb poznamo propulzivne panoge in panoge, ki imajo manj možnosti za širjenje. V propulzivne panoge pa uvrščamo elektronsko, letalsko in kemično ter v zadnjem času tudi panogo bioinženiringa (Pučko, 2006, str. 26). Dejavnost družbe Datalab lahko torej uvrstimo med propulzivne. Za področje IT je značilno, da so spremembe tehnologije hitre in vsakodnevne, spremljanje razvoja v svetu pa je za podjetje nuja. Ker se družba ukvarja s »proizvodnjo« programja, je bilo potrebno nekoliko spremeniti ocenjevalna področja, ker nekateri pomembni kazalniki proizvodnega podjetja tu ne bi imeli smisla.

Lokacijo gospodarske družbe ocenjujem kot odlično, predvsem zaradi dobre geografske lokacije, dobrih pogojev dela in pa izredno kakovostnih optičnih povezav, ki omogočajo hitre internetne povezave ter s tem delo tudi na drugih lokacijah. Ravno zaradi dobrih internetnih povezav je lahko podjetje del razvoja preneslo v druge države, kjer je delovna sila cenejša in dostikrat tudi kvalitetnejša.

Če želi podjetje konkurenčno delovati na IT področju, mora zagotavljati, da oprema ni zastarela in da uporablja najmodernejšo opremo (na primer oprema za avtotestiranje programske kode).

Ekonomija obsega je bistvenega pomena za uspešno poslovanje družbe. Ko je produkt razvit in pripravljen za trženje, družba z njim nima nobenih stroškov več, ker vsaka dodatna kopija praktično ne stane nič.

Kakovost in razpoložljivost kadra sem razdelil v štiri podskupine, in sicer:

- usposobljenost osebja, ki skrbi za razvoj PIS PANTHEON ocenjujem kot prav dobro;
- usposobljenost prodajalcev v skupini Datalab ocenjujem kot dobro, ker se je ta dejavnost šele pričela razvijati;
- usposobljenost partnerjev, ki naj bi skrbeli za prodajo, ocenjujem kot slabo;
- usposobljenost partnerjev za implementacije ocenjujem za slabo.

Logistika poteka po utečenih in vnaprej dogovorjenih poteh in nima na poslovanje podjetja bistvenega vpliva.

Zbirna ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture družbe Datalab je prikazana v Tabeli 19 in kaže oceno prav dobro, predvsem zaradi slabe usposobljenosti partnerjev. Pozornost bo potrebno usmeriti v usposabljanje prodajalcev matične gospodarske družbe ter usposabljanje partnerjev.

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture družbe Datalab

Komponente	O	C	E	N	E
	nad 0–1	nad 1–2	nad 2–3	nad 3–4	nad 4–5
Lokacija gospodarske družbe					5
Tehnološka opremljenost				4	
Starost delovnih priprav			3		
Ekonomija obsega			3		
Usposobljenost kadra, ki skrbi za razvoj programja				4	
Usposobljenost partnerjev za implementacije		2			
Logistika			3		
Skupna ocena: prav dobro				3,2	

Legenda: nad 0 do 1 točka = zelo slabo, nad 1 do 2 točki = slabo, nad 2 do 3 točke = dobro, nad 3 do 4 točke = prav dobro, nad 4 do 5 točk = odlično. Skupna ocena je seštevek vseh ocen deljen s številom ocen.

4.2.3 Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture družbe Datalab

Pet različnih filozofij lahko vodi organizacije pri njihovem trženju. Koncept proizvodnje trdi, da bodo uporabniki imeli rajši izdelke, ki so lahko dosegljivi in si jih lahko privoščijo. Ta koncept trdi, da je glavna naloga vodstva, da izboljša učinkovitost proizvodnje in distribucije in s tem zniža ceno. Koncept izdelka trdi, da dajejo uporabniki prednost kakovostnim izdelkom po zmerni ceni in jih zato ni potrebno oglaševati. Po prodajnem konceptu velja, da kupci ne bodo kupili zadostnih količin izdelka, če jih k temu ne spodbudimo z močnimi promocijskimi in prodajnimi naporji. Po trženjskem konceptu velja, da je osrednja naloga podjetja, da ugotovi potrebe, želje in preference ciljnih skupin porabnikov in jim posreduje željeno zadovoljstvo. Njegova štiri osnovna načela so ciljni trg, potrebe kupcev, usklajeno trženje in donosnost. Družbeno odgovoren trženjski koncept pravi, da je osrednja naloga podjetja ustvariti zadovoljnega kupca, dolgoročno blaginjo kupcev in cele družbe ter si tako zagotoviti izpolnitev svojih ciljev in odgovornosti (Kotler, 1998, str. 32–33).

Iz Slike 5 lahko razberemo pozitivne in strme trende pri prodaji produktov družbe. Rast bi bila še hitrejša, če ne bi bilo splošne gospodarske krize.

Tržni delež, ki ga je podjetje pridobilo, je zelo težko oceniti predvsem zaradi razdrobljenosti panoge in različnih registracij dejavnosti posameznih konkurentov (glej poglavje 1.3.2. Opis konkurence). Iz Priloge 4 izhaja, da ima družba Datalab v dejavnosti drugo izdajanje programja skoraj 50-odstotni delež, medtem ko iz Priloge 1 izhaja, da je po doseženih prihodkih med največjimi družbami v tem segmentu. Glede na to, da preostala konkurenca izvaja v pretežnem delu implementacijo PIS-ov sama, tj. brez sodelovanja partnerjev, so podatki neprimerljivi. V družbi Datalab ocenjujejo, da celotna realizacija poslovne mreže (skupina Datalab in partnerji) najmanj štirikrat presega vrednost prihodkov družbe Datalab.

Tržišče Datalaba je v glavnem segmentirano na MSVP, znotraj katerega pa pokriva v zadostni meri vsa področja.

Družba Datalab je zaradi narave svojega proizvoda (temeljni proizvod) usmerjena na tržišča regije Adriatic, katerim namerava v prihodnje dodati poleg Bolgarije še tržišča Česke, Slovaške, Madžarske, Poljske, Romunije, Albanije in tržišča držav bivše Sovjetske zveze. Možnost vstopa na tuje trge je omejena s finančnimi viri družbe.

Za vstop na tuji trg obstajata iz tehničnega vidika za PIS PANTHEON dva nivoja lokalizacije. Jezik uporabniškega vmesnika označuje, v katerem jeziku so napisi in besedila v programu (ukazi, meniji, sporočila). PANTHEON je trenutno na voljo v naslednjih jezikih: slovenščina, hrvaščina, srbsčina (latinica in cirilica), bolgarščina, albanščina, makedonščina, bosanščina, angleščina, italijanščina in nemščina. Zakonodajna lokalizacija označuje, za katero državo je PANTHEON prilagojen. Trenutno so na voljo lokalizacije za Slovenijo, Hrvaško, Srbijo, Črno goro, Kosovo, Federacijo Bosne in Hercegovine, Republiko Srbsko, Makedonijo in Bolgarijo.

Organizacija prodaje je pojasnjena v poglavju 1.4. Organizacija in strategija trženja ter je podobna tisti, ki jo imajo velike mednarodne korporacije v tej panogi.

Pri tržno-komunikacijskih aktivnostih družba želi, da se koncept poslovnoinformacijskega sistema na čimbolj enostaven in razumljiv način predstavi podjetjem ter da se jim prikaže, da za uspešno poslovanje potrebujejo programsko opremo. Preko klicnih centrov v posameznih državah družba generira prodajne priložnosti. Oglaševalske akcije potekajo predvsem v medijih, ki pokrivajo področje gospodarstva, podjetništva in financ. Družba sponzorira tudi strokovna srečanja. Ciljno javnost nagovarja preko PANTHEON novic, ki mesečno izhajajo v elektronski obliki ter dvakrat letno v tiskani izdaji. Tedenske e-novice so namenjene razvojnim in implementacijskim partnerjem in v njih so na voljo informacije o novostih, izboljšavah in nadgradnjah v PANTHEON-u. Obveščanju vlagateljev je namenjena spletna stran Datalab ter redne objave na SeoNetu.

Kupci IT, še posebej PIS-ov, smatrajo prilagajanje njihovim zahtevam in zakonskim spremembam kot nekaj nujnega in vsakdanjega. Prav zaradi tega je tudi zelo težko doseči ekonomijo obsega. Prav zmožnost prilagajanja in kombiniranja najrazličnejših področij je ena izmed konkurenčnih prednosti družbe oziroma poslovne mreže Datalab. To tudi potrjujejo raziskave zadovoljstva kupcev, saj je velika večina kupcev zadovoljnih ali zelo zadovoljnih s programsko opremo PANTHEON, poleg tega PANTHEON v 90 odstotkih izpolnjuje pričakovanja uporabnikov po vseh državah (Datalab, 2010e, str. 48). Raziskave trga se redno opravljajo.

Družba Datalab ima pri Uradu za intelektualno lastnino Slovenije zaščiteni blagovni znamki Datalab in PANTHEON. Menim, da je prepoznavnost obeh blagovnih znamk v ciljni skupini podjetij zelo dobra, kar je rezultat dobrega dela in vlaganj v preteklosti.

Družba Datalab nudi svoje izdelke v najboljšem možnem razmerju med ceno in kakovostjo, pri čemer pa vedno budno spremlja prodajne in tržne promocijske aktivnosti konkurentov in se jim seveda prilagaja ali pa občasno s svojimi prodajnimi akcijami sili konkurenco k nižjim cenam oziroma boljšim pogojem.

Zbirna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture družbe Datalab je izkazana v Tabeli 20. Povprečje delnih ocen tržne podstrukture kaže na odličen prispevek te podstrukture k uspešnosti podjetja.

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture družbe Datalab

Komponente	O	C	E	N	E
	nad 0–1	nad 1–2	nad 2–3	nad 3–4	nad 4–5
Rast prodaje			3		
Tržni delež				3,5	
Segmentacija trga				4	
Izvojni trgi in možnost vstopa na nove trge					4,5
Organizacija in strategija trženja				3,5	
Tržno-komunikacijske aktivnosti, ugled itd.			3		
Prilagajanje zahtevam kupcev				4	
Raziskave trga			3		
Prepoznavnost blagovne znamke				4	
Odnos cena/kakovost					4,5
Skupna ocena: odlično					4,1

Legenda: nad 0 do 1 točka = zelo slabo, nad 1 do 2 točki = slabo, nad 2 do 3 točke = dobro, nad 3 do 4 točke = prav dobro, nad 4 do 5 točk = odlično. Skupna ocena je seštevek vseh ocen deljen s številom ocen.

4.2.4 Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture družbe Datalab

Družba Datalab je »razvojno« podjetje, zato vlaganje v raziskave in razvoj programske opreme predstavlja enega glavnih stroškov. Vlaganje v razvoj v povprečju znaša preko 65 % letnih poslovnih prihodkov družbe. Taka investicijska politika je eden od pomembnejših razlogov za prevzem vodilnega položaja med proizvajalci programske opreme v Adriatic regiji. Jedro razvojne dejavnosti je bilo v poslovnem letu 2010 namenjeno izboljševanju in razvoju nove verzije PIS PANTHEON ter prehod, nadgradnja in integracija SIS partnerske platforme na novo verzijo PANTHEON 5.5. Drugi večji sklop je bila prva faza projekta Feniks II (Feniks: ime projekta razvoja tehnološke platforme za elektronsko poslovanje MVSP in je delno subvencioniran s strani MVZT in EU), kjer se je PANTHEON optimiziral do te meje, da lahko normalno deluje preko povezave UMTS (angl. *Universal Mobile Telecommunications System*), s čimer se je odprla najučinkovitejša možnost gostovanja v oblaku. V poslovnem letu 2010 je razvojni oddelek opravil 19.481 ur razvojnih aktivnosti, stroški pa so znašali 1.368.660 EUR.

Delo v oddelku razvoja je organizirano po področnih skupinah glede na funkcionalnost. Vsako skupino sestavlja produktni vodja, ki razvoj vodi in piše dokumentacijo (tako razvojno kot uporabniško), en ali več programerjev, ki producirajo programsko kodo, ter član podpornega oddelka, ki je zadolžen za testiranje in pomoč pri pisanju dokumentacije (Datalab, 2010f, str. 6–20). Odlični rezultati dela razvojnega oddelka se kažejo v prodajnih rezultatih in zadovoljstvu uporabnikov, število proizvodov in njihova kvaliteta se nenehno povečuje. Brez nenehnega vlaganja v razvoj podjetje lahko izgubi edinstveno priložnost za konsolidacijo trga ponudnikov

tovrstne programske opreme, ker lokalni ponudniki zaradi ekonomije obsega ne vlagajo v posodobitve in nove tehnološke spremembe.

Zbirna ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture družbe Datalab je prikazana v Tabeli 21 in je skoraj odlična.

Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture družbe Datalab

Komponente	O	C	E	N	E
	nad 0–1	nad 1–2	nad 2–3	nad 3–4	nad 4–5
Organiziranost razvojnega oddelka			3		
Raven opremljenosti razvojnega oddelka				3,5	
Vlaganje v razvoj					4,5
Število lastnih izdelkov				4	
Rezultati pri razvoju					4,5
Skupna ocena: prav dobro				3,9	

Legenda: nad 0 do 1 točka = zelo slabo, nad 1 do 2 točki = slabo, nad 2 do 3 točke = dobro, nad 3 do 4 točke = prav dobro, nad 4 do 5 točk = odlično. Skupna ocena je seštevek vseh ocen deljen s številom ocen.

4.2.5 Ocena prednosti in slabosti podstrukture financiranja družbe Datalab

Finančno podstrukturo bom ocenjeval z analizo strukture financiranja, plačilne sposobnosti in obračanja sredstev.

Za izračun kazalnikov v finančni podstrukturi sem za leti 2009 in 2010 uporabil podatke iz revidiranih računovodskih izkazov družbe Datalab. Kazalniki za predhodna leta so neprimerljivi zaradi spremembe računovodske usmeritve (usredstvenje stroškov razvoja in samoprijave) Kazalniki so izračunani v Tabeli 22.

Poleg tega sem te kazalnike, kjer je bilo to mogoče, primerjal tudi s kazalniki konkurenčnih družb (Priloga 1), podatkov, ki sem jih zbral na spletni strani Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJ PES) in na spletno stran GVIN ter iz lastnih izračunov (Priloge 4, 5 in 6).

Delež kapitala v financiranju podjetja Datalab v letu 2010 znaša 45.15 % in kaže lastniško financiranje vseh sredstev gospodarske družbe. Povprečna vrednost kazalnika v dejavnosti Skupaj programska oprema znaša (glej Prilogo 6) 39 %. Večji ko je delež sredstev, financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika, manj je gospodarska družba finančno tvegana za upnike, več tveganja nosijo lastniki. Podjetje Datalab je torej nekaj manj zadolženo, kot znaša povprečje v panogi. V primerjavi s povprečjem konkurenčnih družb pa je njegova zadolženost približno enaka.

Kratkoročni koeficient likvidnosti znaša 0,58, povprečje dejavnosti Skupaj programska oprema znaša (glej Prilogo 6) pa znaša 1.39, povprečni kratkoročni koeficient likvidnosti konkurenčnih družb pa znaša 1,92. Če je vrednost kazalnika 1, pomeni, da ima gospodarska družba

kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Če je vrednost kazalnika večja od 1, gospodarska družba kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno. Čim večja je vrednost tega kazalnika, ugodnejša naj bi bila plačilna sposobnost gospodarske družbe. Podjetje Datalab ima glede na ta kazalnik večjo slabost v svoji podstrukturi financiranja.

Delež osnovnih sredstev v sredstvih znaša 66 % in je nadpovprečno visok v primerjavi s panogo in konkurenčnimi družbami. Primerjava ni realna zaradi razlogov, ki so bili obravnavani v poglavju 3.1. Ekonomsko okolje in intelektualna lastnina. Ta kazalnik ocenjujem kot prav dober.

Kazalnik Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev kaže, kolikokrat letno se obrnejo terjatve iz poslovanja (terjatve do kupcev in druge terjatve iz poslovanja) v denarna sredstva, znaša pa 1,94 v obeh zadnjih letih, kar kaže na njihovo zelo dolgo dobo vezave. Povprečen čas izterjave torej znaša 188 dni, medtem ko znaša povprečni čas izterjave konkurenčnih družb 85 dni. Tudi ta kazalnik izkazuje večjo slabost v podstrukturi financiranja.

Tabela 22: Pomembnejši finančni kazalci družbe Datalab za leti 2009 in 2010

Kazalniki	2010	2009
Kazalniki financiranja		
Delež kapitala v financiranju (v %)	45,15	42,46
Stopnja dolgoročnosti financiranja (v%)	58,62	58,19
Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	0,59	0,57
Kazalniki investiranja		
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	66,00	61,00
Kazalniki plačilne sposobnosti		
Kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti	0,58	0,63
Kazalnik obračanja terjatev	1,94	1,94

Vir: Datalab, Letno poročilo o poslovanju družbe Datalab Tehnologije d.d. 2010 , 2010.

Zbirna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je narejena na temelju zgoraj navedenih delnih ocen in je prikazana v Tabeli 23 in kaže oceno slabo.

Tabela 23: Ocena prednosti in slabosti podstrukture financiranja

KOMPONENTE	O	C	E	N	E
	nad 0–1	nad 1–2	nad 2–3	nad 3–4	nad 4–5
Kazalniki financiranja			2,5		
Kazalniki investiranja			2,5		
Kazalniki plačilne sposobnosti	1				
Kazalniki obračanja terjatev		2			
Skupna ocena: slabo		2			

Legenda: nad 0 do 1 točka = zelo slabo, nad 1 do 2 točki = slabo, nad 2 do 3 točke = dobro, nad 3 do 4 točke = prav dobro, nad 4 do 5 točk = odlično. Skupna ocena je seštevek vseh ocen deljen s številom ocen.

4.2.6 Prednostni in slabosti kadrovske podstrukture družbe Datalab

Uspešno in učinkovito izvajanje kadrovske dejavnosti vpliva na ekonomsko uspešnost družbe. Razvoj kadrov zahteva čas in njegovo načrtovanje mora biti dolgoročno. V tako hitro spreminjajočem se in konkurenčnem okolju, kot je IT panoga, ima znanje ključno vlogo pri uspešnosti dolgoročnega poslovanja družbe. Družba Datalab stavi na moč znanja, ki je v svetu informacij največji kapital.

V Tabeli 24 je prikazano število zaposlenih po posameznih podjetjih skupine Datalab. Število zaposlenih se je povečalo, izobrazbena struktura pa se je izboljšala.

Tabela 24: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe po podjetjih skupine Datalab v letih 2009 in 2010

Stopnja izobrazbe	SLO		HR		BA		SR		BG		MN		MK		DL skupina	
	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009
Osnovna šola															0	0
Poklicna šola	1														1	0
Štiriletna srednja šola	25	36	2	1	2	4	2	2							31	43
Višješolska izobrazba	10	4		7	2	6	1	1			1	1			14	19
Univerzitetna izobrazba	18	11	5		8		4	4	1		4	2	7	9	47	26
Magister	2	2							3	3	1				6	5
Skupaj	56	53	7	8	12	10	7	7	4	3	6	3	7	9	99	93

Vir: Datalab, Letno poročilo o poslovanju družbe Datalab Tehnologije d.d. 2010, 2010.

Tabela 25 prikazuje število zaposlenih glede na tip zaposlitve po podjetjih skupine Datalab. Pogosto posamezni zaposleni ne želijo biti redno zaposleni (tudi zaradi davčnih razlogov), vendar redno sodelujejo s družbo Datalab. Število redno zaposlenih je ostalo enako, medtem ko se je v Sloveniji povečalo število rednih zunanjih sodelavcev.

Tabela 25: Število zaposlenih glede na tip zaposlitve po podjetjih skupine Datalab v letu 2009 in 2010

Tip zaposlitve	SLO		HR		BA		SR		BG		MN		MK		DL skupina	
	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009	30.06.2010	01.07.2009
Zaposlen	40	48	7	7	11	7	7	5	4	3	6	3	7	9	82	82
Redni zunanji sodelavci	13	1													13	1
Avtorska pogodba	1	2			2										2	4
Študenti	2	2		1		3									2	6
Skupaj	56	53	7	8	12	10	7	7	4	3	6	3	7	9	99	93

Vir: Datalab, Letno poročilo o poslovanju družbe Datalab Tehnologije d.d. 2010, 2010.

Družba ima enotni sistem upravljanja, redno zaposlen je le izvršni direktor družbe, ki je tudi največji posamični delničar družbe. Starostna struktura zaposlenih omogoča podjetju razvoj. V najpomembnejšem oddelku, tj. razvoju, so zaposleni mladi in zagnani strokovnjaki. Struktura kadrov po spolu je izenačena. Pri izobraževanju je poudarek na strokovnem izobraževanju.

Delavci družbe Datalab imajo na podlagi pogodbe o udeležbi delavcev pri dobičku družbe Datalab pravico do udeležbe pri dobičku v obliki delniške sheme. Podlago predstavljata Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (v nadaljevanju ZUDDob) in pogodba o udeležbi delavcev pri delitvi dobička za posamezno poslovno leto, ki se tudi vsakič posebej registrira pri Ministrstvu za gospodarstvo RS (v nadaljevanju MG). Prvič je bila realizirana za poslovno leto 2009 in bo tudi za poslovno leto 2010. Na osnovi veljavne zakonodaje se razdelitev delnic med zaposlene izvede iz bruto zneskov in ni podvržena nikakršnim dajatvam, edina omejitev je triletna prepoved razpolaganja z delnicami. Družba namerava v prihodnje 20 % dobička razdeliti zaposlenim v obliki delniške sheme in v skladu z veljavno zakonodajo, kar predstavlja izjemno motivacijo zaposlenih za dobro delo.

Tabela 26: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture družbe Datalab

Komponente	O	C	E	N	E
	nad 0–1	nad 1–2	nad 2–3	nad 3–4	nad 4–5
Število zaposlenih			3		
Izobrazbena struktura				3,5	
Kakovost posloводства			3		
Starostna struktura			3		
Izobraževanje kadrov			3		
Fluktuacija kadrov			3		
Motivacija in nagrajevanje					4,5
Višji in srednji management					4
Skupna ocena: prav dobro				3,4	

Legenda: nad 0 do 1 točka = zelo slabo, nad 1 do 2 točki = slabo, nad 2 do 3 točke = dobro, nad 3 do 4 točke = prav dobro, nad 4 do 5 točk = odlično. Skupna ocena je seštevek vseh ocen deljen s številom ocen.

4.2.7 Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture družbe Datalab

Strukture v večini organizacij so se nekako same razvijale skozi čas in praviloma niso rezultat namernega poskusa ustvariti idealno organizacijo. Seveda morajo biti te strukture v nastajanju dokaj učinkovite, sicer bi organizacija že zdavnaj propadla. Ker ni neke idealne strukture, vse firme trpijo zaradi slabosti in težav, ki izvirajo iz načina, kako so ljudje organizirani (Bowman, 1994, str. 106).

Pri družbi Datalab lahko govorimo o treh nivojih organiziranosti:

- Organiziranost poslovne mreže, ki jo sestavljajo matično podjetje, odvisne družbe in Datalab partnerji, ki prodajajo in implementirajo PIS PANTHEON ter izvajajo podporo končnim uporabnikom. Ta organiziranost je izkazana v Sliki 4.
- Organiziranost skupine Datalab, kjer je matična družba 100-odstotni ali večinski lastnik odvisnih družb na vseh tržiščih, kjer nastopa.
- Organiziranost družbe Datalab, ki ima enotni sistem upravljanja s tričlanskim upravnim odborom. Izvršni direktor je član upravnega odbora in operativno vodi Datalab. Družba ima naslednje organizacijske oddelke: prodaja, razvoj, marketing s podporo uporabnikom, računovodstvo in administracija. Od 01.07.2010 dalje so se funkcije prodaje in marketinga s podporo uporabnikom prenesle na novoustanovljeno odvisno družbo Datalab, SI, d.o.o.

Organiziranost Datalabove poslovne mreže partnerjev je v veliki meri podobna piramidalni organiziranosti Microsofta, ki ima za mala in srednja podjetja naslednjo organiziranost (De Man, 2004, str. 128):

- najboljši (angl. *top*) partnerji,
- certificirani ponudniki rešitev (angl. *Microsoft Certified Solutions Providers*),
- vsa druga podjetja, ki sodelujejo z Microsoftom (angl. *value-added providers*).

Organiziranost poslovne mreže partnerjev je naslednja:

- »Premium Partner«: prodajni partner, ki je sposoben učinkovito prodajati, implementirati in podpirati večje, kompleksnejše projekte,
- »Senior Expert«: vrhunski strokovnjaki za implementacijo PIS in vseh PANTHEON tehnologij,
- »Expert«: Prvi nivo šolanega tehničnega implementatorja,
- »Accounting Partner«: računovodski servis, ki prodaja in nudi podporo in ga tehnično podpira Datalab ali Senior Expert.

Zvrst organizacijske kulture je ustrezna in primerljiva z mednarodnimi korporacijami.

Sistem odločanja je centraliziran, kar je tudi posledica lastniške strukture. V preteklosti se je ta način izkazal za ustreznega, vendar bo v nadaljnjem razvoju potrebno postopno delno

decentralizirati odločanje na vseh nivojih organiziranosti. Sistem nagrajevanja je teoretično dobro zastavljen, še posebej ker uvaja tudi udeležbo delavcev, vendar se v praksi pogosto to zadnje ne izvaja. Poleg tega pa o nagradah odloča ena oseba.

Organizacijska kultura in klima sta dobri. Odnosi z javnostjo so dobri in večnivojski (uporabniki, partnerji, vlagatelji itd.).

Ugled podjetja in njegova prepoznavnost naraščata predvsem kot rezultat dobrega produkta, prejetih nagrad in priznanj.

Glede družbene odgovornosti navajajo: Družba Datalab in v skupino vključene družbe dosledno spoštujejo temeljna načela družbene odgovornosti:

- pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih,
- etično in pošteno poslovanje,
- odgovorno ravnanje z okoljem,
- pošten odnos do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja,
- vračanje in pomoč družbenemu okolju (Datalab, 2010e, str. 74).

Na osnovi zgoraj navedenih ocen je v Tabeli 27 izdelana skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture družbe Datalab, ki kaže na dobro podstrukturo.

Tabela 27: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture družbe Datalab

Komponente	O	C	E	N	E
	nad 0–1	nad 1–2	nad 2–3	nad 3–4	nad 4–5
Jasnost organizacijske strukture				3,5	
Sistem odločanja			3		
Kakovost sistemov planiranja in kontrole			3		
Sistem nagrajevanja			2,5		
Organizacijska klima in kultura			3		
Odnosi z javnostjo			3		
Ugled podjetja in družbena odgovornost			3		
Skupna ocena: dobro			3		

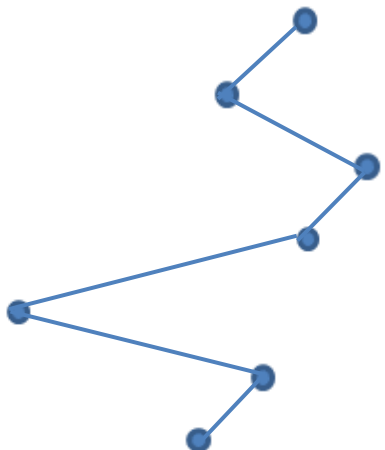
Legenda: nad 0 do 1 točka = zelo slabo, nad 1 do 2 točki = slabo, nad 2 do 3 točke = dobro, nad 3 do 4 točke = prav dobro, nad 4 do 5 točk = odlično. Skupna ocena je seštevek vseh ocen deljen s številom ocen.

4.3 Profil prednosti in slabosti družbe Datalab

V Tabeli 28 je prikazan profil prednosti in slabosti družbe, ki temelji na analitičnem ocenjevanju posameznih podstruktur družbe, in kaže, katere od podstruktur so bolj in katere so manj prispevale k poslovni uspešnosti gospodarske družbe. Ugotovimo lahko, da k poslovni uspešnosti največ prispeva tržna podstruktura. Raziskovalno-razvojna podstruktura in

podstruktura proizvodov dosti ne zaostajata, kadrovska, organizacijska in tehnološka podstruktura pa so k poslovni uspešnosti družbe pripomogle nekoliko manj. Finančna podstruktura je prejela oceno slabo, kar hkrati pomeni, da je to največja slabost družbe, ki lahko celo ogrozi bodoče poslovanje družbe. Družba namreč ne more pridobiti kreditov za financiranje neopredmetenih osnovnih sredstev. Kljub temu, da OECD poziva bančni sektor, da prične s financiranjem investicij v neopredmetena osnovna sredstva, banke še niso pripravljene v zavarovanje vzeti izvirne kode PIS PANTHEON.

Tabela 28: Profil prednosti in slabosti družbe Datalab

Komponente	Prispevek k poslovni uspešnosti družbe Datalab				
	MAJHEN				VELIK
	nad 0–1	nad 1–2	nad 2–3	nad 3–4	nad 4–5
	zelo slab	slab	dober	prav dober	odličen
Podstruktura proizvodov					
Tehnološka podstruktura					
Tržna podstruktura					
Raziskovalno-razvojna podstruktura					
Podstruktura financiranja					
Kadrovska podstruktura					
Organizacijska podstruktura					

4.4 Celovita ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti družbe Datalab

Na osnovi ocene prednosti in slabosti gospodarske družbe poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju gospodarske družbe oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo v podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti (Pučko, 2006a, str. 138). V tem delu SWOT analize imamo opravka z eksterno analizo, medtem ko smo v prejšnjem poglavju analizirali interne dejavnike.

Tudi ta del analize sem opravil na podlagi podobnih prijemov, kot so opisani pri ocenjevanju prednosti in slabosti proučevane gospodarske družbe.

4.4.1 Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvodov družbe Datalab

Priložnosti. Ker večina lokalnih ponudnikov programske opreme zaradi ekonomije obsega ne more več zdržati potrebnega tempa vlaganj v razvoj programske opreme, je največja priložnost družbe konsolidacija ponudnikov, ki ga izvaja v obliki dolgoročnega povezovanja z njimi in kjer

lokalni ponudnik postane partner družbe, njegovi dosedanji uporabniki programa pa po posebno ugodnih pogojih preidejo na PANTHEON.

Takšna poslovna politika je v letu 2010 obrodila sadove, saj je bila 15.07.2010 sklenjena pogodba o združitvi z največjim lokalnim proizvajalcem BlueSoft v Srbiji, ko naj bi po načrtih v letu 2011 17.000 obstoječih BlueSoftovih uporabnikov migriralo na PANTHEON (Datalab, 2010e, str. 30).

Velika priložnost družbe je, da še naprej razvija produkte in storitve, ki so plod razvoja najnovejše tehnologije, ter prodor na nove trge. Priložnost, ki jo je podjetje v preteklosti že izkoristilo in jo namerava tudi v prihodnje, je sodelovanje na projektih, ki jih financira Evropska unija. S stališča novih izdelkov je v Sloveniji v tem trenutku izjemna priložnost zakonska uvedba računovodstva na kmetijah in pa predvidena uvedba davčno zanesljivih registrskih blagajn. Predvidena uvedba davčno zanesljivih registrskih blagajn je za družbo izjemna priložnost, ker ima kot ena izmed redkih družb že izkušnje in reference, saj PANTHEON uspešno podpira tak sistem v Srbiji, BiH, Črni gori in na Kosovu.

Nevarnosti. Največjo nevarnost za družbo v tej podstrukturi predstavlja tuja konkurenca, ki lahko s cenovno vojno in predvsem zaradi prepoznavnosti blagovne znamke ogrozi ambiciozne načrte družbe. Nevarnost predstavlja tudi še naprej trajajoča gospodarska kriza in z njo povezana počasnejša rast.

4.4.2 Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture družbe Datalab

Priložnosti. Priložnost podjetja je vezana na stalno in dosledno zagotavljanje in izboljševanje kakovosti programske opreme, ker je od tega odvisna tudi celotna uspešnost podjetja. Ker so v panogi IT spremembe hitre in vsakodnevne, je spremljanje razvoja nujnost za družbo. Hitro implementiranje in obvladovanje novih tehnologij družbi zagotavljata večje priložnosti za povečanje tržnega deleža. Ekonomija obsega se kaže kot priložnost.

Nevarnosti. Bistvena nevarnost pri tehnološki podstrukturi je povezana s podstrukturno financiranja, tj. z razpoložljivostjo ustreznih finančnih virov, ki bodo zagotavljali nemotena vlaganja v razvoj najsodobnejše programske opreme.

Druga pomembna nevarnost pa je povezana s kadrovsko podstrukturno oziroma z razpoložljivostjo ustreznega tehničnega kadra, ki ga potrebuje v oddelku. Če bi prišlo do pomanjkanja takšnega kadra, bi se razvoj bistveno upočasnil. Podobno nevarnost pomeni neustrezna in tehnično neusposobljena implementatorska mreža. Nevarnost predstavljajo tudi prehodi kadrov, ki imajo tehnološka znanja, v tuje multinacionalke.

Obstaja tudi nevarnost, da bo zaradi izostanka državne podpore pri razvoju IT prišlo do tehnološkega zaostanka v primerjavi s podjetji v državah, kjer ta razvoj sistematično spodbujajo.

4.4.3 Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture družbe Datalab

Priložnosti. Največja priložnost družbe je, poleg povečevanja prodaje na obstoječih trgih, strategija vstopa na tuje trge ter še nadaljnje prilagajanje zahtevam trga. Strategija vstopa na nove trge zajema ustanovitev podjetja, ki je v večinski lasti družbe Datalab, skupaj z lokalnim ponudnikom, denimo s področja svetovanja, računovodskih storitev ali poslovnih rešitev. Datalab prispeva izdelek, poslovno znanje in izkušnje, manjšinski lastnik pa kadre in poznavanje lokalnega tržišča. Naslednji korak traja tri do štiri mesece in v tem času štiričlanska ekipa prevede uporabniški vmesnik programske opreme, spletne strani in del dokumentacije. Naslednja faza je prevod celotne dokumentacije, ki traja nadaljnjih šest mesecev. V tem času se tudi izobrazi osebe manjšinskega lastnika ter prične z iskanjem lokalnih partnerjev. Ko je ta faza končana, se lahko prične s komercialnimi aktivnostmi.

Nevarnosti. Pri prodoru na nove, manj razvite trge predstavljajo politična in gospodarska tveganja, ki so v času gospodarske krize še posebej nepredvidljiva, veliko nevarnost. Nevarnost lahko nastopi v primeru izrazitih cenovnih vojn s strani multinacionalk.

4.4.4 Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture družbe Datalab

Priložnosti. Prisotnost na tujih trgih družbi omogoča, da lažje realizira prenos dela razvoja na te trge. S tem si tudi zniža stroške poslovanja, ker so običajno stroški dela tam nižji. Priložnosti se kažejo tudi v sodelovanju z znanstveno-raziskovalnimi organizacijami ter univerzami.

Nevarnosti. Največja nevarnost se kaže v tem, da bi prevelika vlaganja v razvoj novega programja ogrozila finančno stabilnost družbe.

4.4.5 Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture financiranja družbe Datalab

Priložnosti. Iz analize kazalnikov je razvidno, da je finančna boniteta družbe slaba. Priložnosti za sanacijo nastalega položaja so zgolj v pridobitvi dodatnih virov (bodisi lastniških ali dolžniških), konverziji kratkoročnih virov v dolgoročne, izboljšanju izterjave in povečanju prodaje.

Nevarnosti. V primeru, da se napovedi o okrevanju gospodarstva ne uresničijo, se lahko zgodi, da ne bo zaradi nadaljevanje recesije rastlo povpraševanje po proizvodih družbe, kar bo posledično vplivalo na zmanjšanje prihodkov družbe in s tem na slabše poslovne rezultate. Čedalje slabša plačilna disciplina in naraščanje števila insolventnih podjetij lahko ogrozi poplačevanje kratkoročnih obveznosti družbe. Ker družba s kratkoročnimi viri financira dolgoročna sredstva, lahko to posledično rezultira tudi v insolventnosti družbe.

4.4.6 Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture družbe Datalab

Priložnosti. Družba mora še naprej skrbeti za kakovostne kadre predvsem na področju informatike in jim zagotavljati zanimivo in razvojno ter kreativno delo z možnostjo napredovanja. Z udeležbo delavcev v dobičku lahko še naprej krepi pripadnost in lojalnost družbi. Priložnost družbe je v zaposlovanju mladih strokovnjakov, ki se jim že v času študija omogoči delo preko študentskega servisa, in v povezovanju z visokošolskimi institucijami in štipendiranjem ter kandidiranjem na razpisih, kjer državne institucije subvencionirajo mlade raziskovalce.

Nevarnosti. Ena izmed največjih nevarnosti je, poleg nevarnosti navedenih v finančni podstrukturi, odhod ključnega kadra h konkurenci. Družba mora z ustreznimi ukrepi skrbeti za zadovoljstvo svojih zaposlenih predvsem zato, ker zaposleni v IT podjetjih s svojim znanjem in izkušnjami predstavljajo največji kapital družbe, ki je hkrati tudi garant za nadaljnji razvoj družbe. Poleg tega odhod kadra k konkurenci pomeni tudi to, da s seboj odnesejo vse znanje in poslovne skrivnosti družbe, v kateri so prej delovali. Ne nazadnje fluktuacija ključnega kadra pomeni tudi visoke stroške, ki nastanejo z uvajanjem novih sodelavcev. Dodatno nevarnost predstavlja tudi centraliziranost vodenja in odločanja v eni osebi, tj. izvršnem direktorju, ki je hkrati tudi največji posamezni delničar.

4.4.7 Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture družbe Datalab

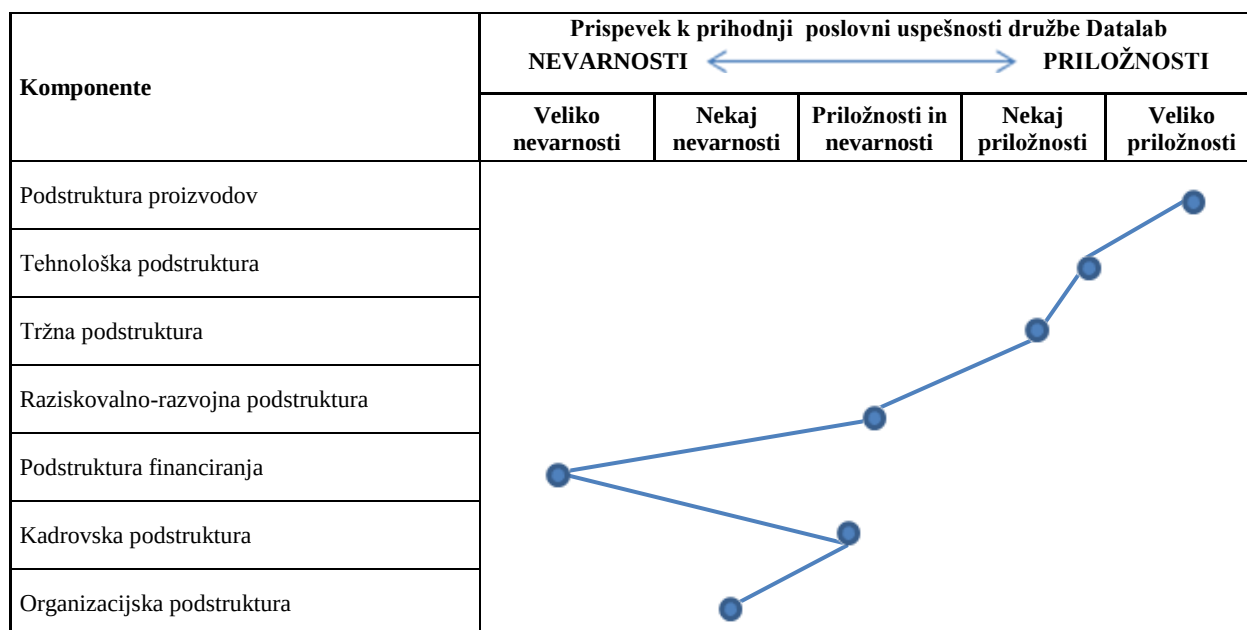
Priložnosti. Pri organizacijski podstrukturi se kot priložnost kaže izboljšanje sistemov odločanja, in sicer v smeri decentralizacije in prenašanje odgovornosti na nižje nivoje. Priložnosti so tudi v izboljševanju kakovosti sistemov načrtovanja ter v izboljševanju medsebojnih odnosov v poslovni mreži.

Nevarnosti. V primeru nadaljnje rasti podjetja obstaja potencialna nevarnost, da se ne bo ustrezno prilagodilo nadaljnji rasti in da se bodo pričele pojavljati težave prenosa informacij skozi različne organizacijske ravni v obeh smereh ter problemi delegiranja pristojnosti. S tem pa bi organizacija postala nepregledna, preveč zapletena in neobvladljiva.

4.5 Profil priložnosti in nevarnosti družbe Datalab

V Tabeli 29 prikazujem profil poslovnih priložnosti in nevarnosti družbe Datalab. Iz navedene tabele izhaja, da so največje priložnosti družbe podstruktura proizvodov, tehnološka podstruktura in tržna podstruktura, čeprav možnost nastopa nekaterih nevarnosti tudi obstaja. Kadrovska in raziskovalno-razvojna podstruktura sta ocenjeni srednje. Pri organizacijski podstrukturi obstaja verjetnost nastopa več nevarnosti kot priložnosti. Podstruktura financiranja predstavlja veliko nevarnost, ki ima lahko zelo negativne vplive na prihodnjo uspešnost podjetja in tudi na lastniško strukturo.

Tabela 29: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti družbe Datalab z vidika njenih podstruktur



4.6 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti družbe Datalab

Na podlagi celovitega ocenjevanja sem povzel ključne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti družbe Datalab.

Iz Tabele 30 je razvidno, katere podstrukture so bolj prispevale in katere manj k uspešnosti družbe Datalab, pa tudi katere bodo prinesle glavne priložnosti in katere glavne nevarnosti v prihodnjem poslovanju.

Tabela 30: Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti

Glavne prednosti	Glavne slabosti
Kvaliteten in konkurenčen proizvod. Širok prodajni asortiman. Tehnološka opremljenost in oddelek za razvoj. Možnost izvoza na tuje trge. Odnos cena/kvaliteta. Jasnost organizacijske strukture.	Neustrezna ročnost finančnih virov in primanjkljaj finančnih virov. Slaba in neorganizirana izterjava. Usposobljenost partnerjev za implementacijo. Preveč centraliziran sistem odločanja. Rast prodaje in z njim povezana ekonomija obsega.
Glavne priložnosti	Glavne nevarnosti
Povezovanje in prevzemanje lokalnih ponudnikov. Nadaljnja širitev na tuje trge. Prenos dela razvoja v tujino. Sodelovanje na projektih EU. Ažurno spremljanje zakonskih sprememb. Vstop strateškega partnerja-dokapitalizacija.	Splošna finančna situacija in insolventnost gospodarstva. Vztrajanje gospodarske depresije. Prevelika vlaganja v razvoj. Prevzem ključnega kadra s strani konkurence. Konkurenca multinacionalk, kot so Microsoft in drugi.

4.7 SWOT matrika družbe Datalab

Ugotovljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti oziroma rezultati SWOT analize so osnova za oblikovanje možnih alternativnih strategij v prihodnjem poslovanju podjetja. Hunger & Wheelen (1996, str. 173) navajata, da izvedeni SWOT analizi sledi naslednja faza, tj. oblikovanje strategije.

Za razvoj strategij, ki pridejo v poštev na osnovi ugotovitev SWOT analize, sem konstruiral matriko faktorjev. SWOT matrika, znana tudi kot TOWS matrika ki sta jo oblikovala Hunger & Wheelen (1996, str. 173), je prikazana v Tabeli 31.

Tabela 31: Struktura SWOT matrike

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	Prednosti (S)	Slabosti (W)
Priložnosti (O)	S-O strategije	W-O strategije
Nevarnosti (T)	S-T strategije	W-T strategije

Vir: J.D. Hunger & T.L.Wheelen, Strategic Management, 1996, str. 173.

SWOT matrika nudi štiri možne skupine strateških alternativ: S-O strategije sledijo priložnostim, ki se dobro prilagajajo prednostim, W-O strategije so strategije, ki bodo premagale slabosti, da se bodo približale priložnostim. S-T strategije identificirajo poti, ki jih lahko gospodarska družba izkoristi pri močeh (prednostih) za zmanjšanje ranljivosti in nevarnosti. W-T strategije so osnova za obrambni plan, da gospodarska družba zmanjša svoje slabosti in svojo dovzetnost grožnjam (nevarnostim).

Na osnovi ugotovljenih glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Datalab sem v Tabeli 32 generiral prve ideje smiselnih in z ugotovitvami SWOT analize skladnih strategij, ki bi si jih podjetje Datalab lahko izoblikovalo za uresničevanje uspešnega poslovanja v v prihodnjih letih. Pučko navaja, da se mora **celovita strategija primarno ukvarjati pravzaprav s petimi skupinami velikih odločitev:**

1. o razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
2. o razvijanju povezav med SPE-ji in o sinergijah med njimi,
3. o uravnoteženju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
4. o uravnoteženju denarnih tokov v okviru podjetja in
5. o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali. (Pučko 2006a, str.173)

Tabela 32: SWOT matrika družbe Datalab

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	Glavne prednosti (S) Kvaliteten in konkurenčen proizvod. Širok prodajni asortiman. Tehnološka opremljenost in oddelek za razvoj. Možnost izvoza na tuje trge. Razmerje cena/kakovost. Jasnost organizacijske strukture.	Glavne slabosti (W) Neustrezna ročnost finančnih virov in primanjkljaj finančnih virov. Slaba in neorganizirana izterjava. Usposobljenost partnerjev za implementacijo. Preveč centraliziran sistem odločanja. Rast prodaje in z njim povezana ekonomija obsega.
Glavne priložnosti (O) Povezovanje in prevzemanje lokalnih ponudnikov. Nadaljnja širitev na tuje trge. Prenos dela razvoja v tujino. Sodelovanje na projektih EU. Ažurno spremljanje zakonskih sprememb. Vstop strateškega partnerja – dokapitalizacija	SO strategije, pri katerih uporabimo prednosti, da izkoristimo priložnosti: • Strategija razvijanja holdinga in izkoriščanja davčnega privilegija • Strategija priključevanja • Strategija razvoja novih trgov • Strategija boljše obdelave trga	WO strategije, s katerimi bomo premagali slabosti in izkoristili priložnosti: • Strategija izobraževanja kadra v poslovni mreži • Strategija razvoja trga • Strategija vstopa strateškega partnerja – dokapitalizacija
Glavne nevarnosti (T) Splošna finančna situacija in insolventnost gospodarstva Vztrajanje gospodarske depresije. Prevelika vlaganja v razvoj. Prevzem ključnega kadra s strani konkurence. Konkurenca multinacionalk.	ST strategije, pri katerih uporabimo prednosti, da se izognemo nevarnostim: • Strategija razvijanja dolgoročnega sodelovanja pri R&R • Strategija ustalitve podjetja	WT strategije, ki minimizirajo slabosti in se izogibajo nevarnostim: • Strategija dolgoročnega sodelovanja pri R&R • Strategija krčenja poslovne dejavnosti v ožjem smislu. Strategija pridružitve

Iz Tabele 32 izhaja, da so možne naslednje prihodnje poslovne strategije družbe Datalab:

1. SO strategije

- Strategija razvijanja holdinga in izkoriščanja davčnega privilegija lahko družbi prihrani velike zneske pri plačilih davkov.
- Strategija priključevanja sodi med strategije rasti in jo lahko družba uspešno realizira, če ji bo zaradi tehnoloških prednosti PIS PANTHEON uspelo povezovanje in prevzemanje lokalnih ponudnikov na vseh trgih.
- Strategija razvoja novih trgov pomeni vstop na nove trge in ustanovitev hčerinskih podjetij, ki bodo v pretežni lasti matičnega podjetja. Ta strategija je povezana z dodatnimi potrebami po finančnih sredstvih, ker je potrebna lokalizacija PIS PANTHEON.
- Strategija boljše obdelave trga je na eni strani v neposredni povezavi s strategijo priključevanja ter širjenjem partnerske mreže.

2. WO strategije

- Kljub temu, da oblikovanje strategije izobraževanja kadrov v poslovni mreži ne sodi med celovite in poslovne strategije ampak med funkcijske strategije je ta strategija ena bistvenih, če želi podjetje premagati slabosti, da bi lahko izkoristilo priložnosti, ki jih ima s svojim proizvodom.
- Pri oblikovanju strategije ev. vstopa strateškega partnerja se bo podjetje soočilo z dilemo vrednotenja družbe, ki je zlasti vprašljivo v času depresije in z dilemo deleža lastništva, ki naj bi ga pridobil strateški partner. V času gospodarske krize so cene delnic tehnoloških podjetij bistveno pod realnimi cenami.

3. SR strategije

- Zaradi navedenih nevarnosti je smislen razvoj strategije dolgočnega razvoja pri raziskavah in predvsem razvoju s podjetji približno enake velikosti v Adriatic regiji, da bi se lažje obranili napadov s strani multinacionalk.
- Strategija ustalitve podjetja bi pomenila zmanjšanje števila zaposlenih in zniževanje vseh vrst stroškov (predvsem pretežnega dela razvojnega oddelka), selitev na cenejšo lokacijo in izločanje ter prekinitev nekaterih dejavnosti, ki niso življenskega pomena za družbo.

4. WT strategije

- Strategija krčenja poslovne dejavnosti v ožjem smislu bi pomenila radikalno zmanjšanje vseh vrst stroškov ter ohranitev zgolj tistih dejavnosti, ki neposredno doprinašajo k vsakodnevnem prihodku družbe. To bi pomenilo popolno ukinitve oddelka razvoja ter spremljanje zgolj obveznih zakonskih sprememb. Podjetje bi opredelilo svoj PIS PANTHEON kot »kravo« od katere bi v naslednjih sedmih letih izmolzlo maksimalen denarni tok. Po preteku obdobja bi bila družba zrela za likvidacijo, ker bi bil njen proizvod tehnološko popolnoma zastarel in bi bila v enakem položaju kot so sedanje potencialne tarče družbe Datalab.
- Strategija pridružitve bi pomenila, da bi podjetje prenehalo obstajati oziroma da priključeno kateri od multinacionalk.

SKLEP

V specialistični nalogi je bil moj cilj, da s pomočjo celovite analize ugotovim glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za družbo Datalab, in sicer s pomočjo SWOT analize. Cilj je zahteval, da s pomočjo enega od osnovnih načinov celovitega ocenjevanja analiziram družbo, katero sem izbral iz svojega delovnega okolja.

Na ta način sem ugotovil, v kakšnem okolju gospodarska družba posluje in kakšno je stanje na trgu sorodnih produktov. Posamezne dejavnike sem ocenil s pomočjo ankete, točkovnega ocenjevanja, analitičnega in subjektivnega vrednotenja. Analiza je pokazala, katere so glavne prednosti in slabosti družbe Datalab, kakšne glavne priložnosti se ji kažejo ter katere glavne nevarnosti prežijo nanjo.

V današnjem času delujejo gospodarske družbe v izredno nepredvidljivem in dinamičnem okolju, zato se mora vodstvo gospodarske družbe zavedati, da je potrebno strateške cilje, strategijo in politiko sicer učinkovito uresničevati, hkrati pa izvajati strateško kontrolo, ki nas opozarja na potrebne spremembe tudi v teh najpomembnejših usmeritvah.

Omejitve izvedene analize so predvsem v manjkajočih podatkih konkurence zaradi različne klasifikacije dejavnosti. Nemogoče je namreč oceniti dejansko vrednost prodane programske opreme v primerjavi s celotno realizacijo. Približni izračuni kažejo, da je končna cena za uporabnika, ki vključuje tudi stroške implementacije ter rednega vzdrževanja (brez osveževanja oziroma prilagajanja zakonskim spremembam), tri do štirikrat višja od cene, ki jo je plačal za nakup licence. Največjo omejitev rezultatov izvedene analize pa vidim v nepoznavanju bodočih komercialnih akcij multinacionalk na tržiščih, kjer je prisotna družba Datalab.

Nadaljnje potrebne analize in študije, ki lahko poslovodstvu olajšajo sprejemanje strateških odločitev, pa vidim še posebej v dodatnih analizah zunanjega okolja, dodatnih napovedih gospodarskih gibanj, predvidenih in napovedanih tehnoloških spremembah, pričakovanih zakonskih spremembah in spremembah v političnem okolju.

Glede na to, da družba Datalab pozna svoje slabosti, da se hkrati zaveda svojih prednosti ter pozna nevarnosti, ki prežijo v celotni Adriatic regiji, bo lahko z ustreznimi strateškimi odločitvami izkoristila svoje priložnosti ter postala vodilni ponudnik poslovno-informacijskih sistemov za majhna in srednje velika podjetja na tržiščih Adriatic regije.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2010). Najdeno 4. decembra 2010 na spletnem naslovu http://ajpes.si/Letna_poročila
2. ANDERSEN, računalniški inženiring in izobraževanje, d.o.o. (2010). Najdeno 22. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.andersen.si> in <http://www.birokrat.si>
3. ADACTA, programska oprema d.o.o. (2010). Najdeno 22. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.adacta.si>
4. Bell, L. M. (1988). *Managerial Marketing: Strategy and Cases*. New York: Elsevier.
5. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega marketinga*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Bowman, C. (1997). *Competitive and corporate strategy*. London: Irwin.
7. Bowman, C., & Asch, D. (1996). *Managing Strategy*. Kent: MacMillanPress.
8. Business Software Alliance (2010). *Piratsvo programske opreme v Sloveniji kljub gospodarski krizi pada*. Najdeno 7. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.bsa.org/country/News%20and%20Events/News%20Archives/global/05112010-globalpiracystudy.aspx>
9. Business Solutions, Računalniki, informatika in obdelava podatkov, d.o.o. (2010). Najdeno 22. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.b-s.si>
10. Corrado, C., & Hulten, C., & Sichel, D. (2006, april). *Intangible Capital and Economic Growth*, Washington D.C: Federal Board Reserve.
11. Cummins, G. J. (March 2004). *A new Approach to the Valuation of Intangible Capital*, Washington D.C: Board Governors of the Federal Reserve System.
12. Časnik Finance, d.o.o. (2010). Najdeno 9. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si./294349/>
13. Datalab d.d. (2009). Letno poročilo o poslovanju družbe Datalab Tehnologije d.d. 2009. Ljubljana: Datalab d.d.
14. Datalab d.d. (2010a). Najdeno 7. decembra 2010 na spletnem naslovu http://www.datalab.si/vlagatelji/lastniška_struktura
15. Datalab d.d. (2010b). Najdeno 7. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.datalab.si/o-podjetju-predstavitev-podjetja/nagrade/>
16. Datalab d.d. (2010c). Najdeno 7. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.datalab.si>
17. Datalab d.d. (2010d). Poslovni načrt družbe Datalab d.d. za obdobje 2011–2015. Ljubljana: Datalab d.d.
18. Datalab d.d., (2010e). Letno poročilo o poslovanju družbe Datalab Tehnologije d.d. 2010. Ljubljana: Datalab d.d.
19. Datalab d.d. (2010f). *Dokumentacija razvojnega projekta za namen uveljavljanja olajšave za raziskave in razvoj*. Ljubljana: Datalab d.d.
20. De Man, A-P. (2004). *The Network Economy: Strategy, Structure and Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
21. De Witt, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy*. London: Thomson.
22. EIB. (2009). *R&D and the financing of innovation in Europe*. Najdeno 14. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.eib.org/attachments/efs/eibpapers/>
23. Ellis I. (2009). *Maximizing Intellectual Property and Intangible Assets*. Najdeno 12. decembra 2009 na spletnem naslovu

- <http://www.athenaalliance.org/pdf/MaximizingIntellectualPropertyandIntangibleAssets.pdf>
24. E-računi, spletni programi, d.o.o. (2010). Najdeno 22. Novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.e-racuni.com>
 25. Gartner, Inc (2010). Globalni izdatki za informacijsko tehnologijo za obdobje 2009 in 2010. Najdeno 16. novembra 2010 na spletnem naslovu: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1393414>
 26. Giles, H. B. (1989). *Industrial Organisation*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.
 27. GVIN, (2010). Finančni podatki za leto 2009 za podjetja Datalab d.d., SAOP d.o.o., MAOP d.o.o., VASCO d.o.o., Pronet d.o.o., KOPA d.d., Perftech d.o.o., Andersen d.o.o., OPAL d.o.o., Business Solutions d.o.o. in ADACTA d.o.o. Najdeno 8. decembra na spletnem naslovu <http://www.gvin.com>
 28. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management* (5th ed.) Reading, Massachussets: Addison-Wesley Publishing Company.
 29. IDC Adriatics.(2010). *Adriatic PC Market, Kosovo IT, IT poraba-Padec v Sloveniji, Crisis-Hit Adriatic IT Services Market to Revive in 2011*. Najdeno 5. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.idc-adriatics.com/?showproduct=40542>
 30. Krejan, S. (2006). *Proročnik o pravicah intelektualne lastnine*. Maribor: TehnoCenter UM d.o.o. in IRP inštitut za raziskovanje podjetništva.
 31. KOPA računalniški inženiring, d.d. (2010). Najdeno 22. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.kopa.si>.
 32. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
 33. Kotler, P., & Armstrong, G. (1996) *Principles of marketing*.(7th ed.) Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall.
 34. Levicki, C. (1996). *The strategy workout: a journey to the heart of your business*, London: Pitman.
 35. MAOP računalniški inženiring, d.o.o. (2010). Najdeno 22. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.maop.si>.
 36. Mertelj, A., & Jenko A., & Zajc, L. (2009) *Računovodenje intelektualne lastnine, gradivo za seminar pri GZS*. Ljubljana: Datalab d.d.
 37. OECD. (2006). *Valuation and Exploitation of Intellectual Property*. Najdeno 14.novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/dataoecd/62/65/37031481.pdf>
 38. OECD. (2008). *Intellectual assets and value creation, Synthesis report*. Najdeno 22.oktobra 2010 naspletnem naslovu: <http://www.oecd.org/dataoecd/36/35/40637101.pdf>
 39. OECD. (2010). *The OECD Innovation Strategy*. Najdeno 22. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.sourceoecd.org/socialissues/9789264084704>
 40. Perftech, podjetje za proizvodnjo in uvajanje novih tehnologij, d.o.o. (2010). Najdeno 22. Novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.perftech.si>
 41. Porter, E. M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
 42. Porter, E. M. (1996). *What is strategy*. Harvard Business Review, (November-December). Str. 61–78
 43. Porter, E. M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with a new introduction*. New York: Free Press.

44. PRONET, Kranj, računalniški inženiring in trgovina, d.o.o. (2010). Najdeno na 22. Novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.pronet-kr.si>
45. Pučko, D. (2003). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Pučko, D. (2006a). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Pučko, D. (2006b). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Pučko, D. (1991). *Kompleksna SWOT analiza in sklepi*. Ljubljana: Center za poslovno izpopolnjevanje in svetovanje Ekonomske fakultete v Ljubljani.
49. RIS – Raba interneta v Sloveniji. (2010). *Sektor IKT v Sloveniji*. Najdeno 23. oktobra 2010 na spletnem naslovu: <http://www.ris.org/index>
50. SAOP Računalništvo, d.o.o. (2010). Najdeno 22. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.saop.si>
51. Slovenski računovodski standardi 2006, Uradni list RS št. 118/2005.
52. Stonehouse, G. & Hamill, J. & Campbell, D. & Purdie, T. (2000). *Global and Transnational Business (Strategy and Management)*. London: Wiley.
53. Svetovni gospodarski forum.(2010). Razvitost IKT – Indeks NRI 2008 – 2009. Najdeno 16. Novembra 2010 na spletnem naslovu: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Information%20Technology%20Report/index.htm>
54. Treven S. (1992). Swot analiza. *Organizacija in kadri*, 25, (9–10). Str. 644–653.
55. Treven S. (1993). Metode za analizo podjetja, *Organizacija in kadri*, 26, (7–8). Str.493–505.
56. Turk, I.(2007). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Slovenski inštitut za revizijo: Ljubljana:
57. Urad Republike Slovenije za makroekonomske študije. (2010). *Jesenska napoved glavnih makroekonomskih agregatov Slovenije*. Najdeno 15. oktobra. 2010 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/publikacije/napoved_gospodarskih_gibanj/publikacija/zapisi/jesenska_napoved_gospodarskih_gibanj_2010/36
58. VASCO, računalniški inženiring, d.o.o.(2010). Najdeno 22. novembra na spletnem naslovu <http://www.vasco.si>
59. Zakon o davčnem postopku – ZdavP-2. Uradni list RS št. 141/2006.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Finančni podatki konkurenčnih gospodarskih družb za obdobje 1.1.–31.12.2009	1
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida družbe Datalab za obdobje 1.7.2009–30.6.2010 v primerjavi z enakim obdobjem predhodnega leta.....	3
Priloga 3: Bilanca stanja družbe Datalab na dan 30.6.2010 v primerjavi s stanjem na dan 30.6.2009	4
Priloga 4: Zbirni izkaz uspeha gospodarskih družb v Sloveniji, ki se ukvarjajo s trženjem programske opreme za leto 2009 in 2008.....	5
Priloga 5: Zbirni izkaza stanja gospodarskih družb v Sloveniji, ki se ukvarjajo s trženjem programske opreme za leti 2009 in 2008.....	6
Priloga 6: Kazalniki gospodarskih družb v Sloveniji, ki se ukvarjajo s trženjem programske opreme za leti 2009 in 2008	7

Priloga 1: Finančni podatki konkurenčnih gospodarskih družb za obdobje 01.01.–31.12.2009

Elementi	Datalab	SAOP	MAOP	VASCO	PRONET	E-računi	KOPA	Perfttech	Andersen	OPAL	Bus. Sol.	ADACTA
Kategorije	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009
Sredstva	5.227.485	1.412.967	1.607.779	1.818.126	176.514	91.997	1.919.703	5.518.187	4.536.373	627.791	1.835.676	4.089.709
Dolgoročna sredstva	3.921.070	103.499	473.184	1.202.174	37.948	14.897	486.186	2.945.834	3.870.385	467.044	1.280.807	348.739
Opredmetena osnovna sredstva	94.520	99.633	469.194	1.089.814	18.965	11.897	484.632	1.288.626	3.870.385	413.813	1.053.999	225.039
Kratkoročna sredstva	1.255.648	1.293.394	1.115.549	610.359	137.527	74.780	1.404.811	2.560.495	592.981	155.829	515.615	3.740.281
Zaloge	6.626	6.220	42.561	18.660	0	0	28.672	188.432	42.497	1.610	5.015	18.835
Kratkoročne poslovne terjatve	1.090.343	1.278.343	451.950	305.357	53.045	30.470	1.327.175	2.300.436	244.566	90.261	483.803	3.304.311
Obveznosti do virov sredstev	5.227.485	1.412.967	1.607.779	1.818.126	176.514	91.997	1.919.703	5.518.187	4.536.373	627.791	1.835.676	4.089.709
Kapital	2.219.802	895.946	1.009.215	1.647.494	96.411	35.437	783.208	1.892.871	290.027	301.735	680.151	2.138.559
Finančne in poslovne obveznosti	2.263.527	517.021	471.064	170.632	73.434	56.560	1.095.603	2.776.626	4.246.346	325.549	1.039.599	802.548
Dolgoročne obveznosti	283.982	2.792	0	0	0	0	0	34.251	3.414.425	0	388.319	228.589
Dolgoročne finančne obveznosti	198.628	0	0	0	0	0	0	34.251	3.414.425	0	328.319	228.589
Dolgoročne poslovne obveznosti	85.354	2.792	0	0	0	0	0	0	0	0	60.000	0
Kratkoročne obveznosti	1.979.545	514.229	471.064	170.632	73.434	56.560	1.095.603	2.742.375	831.921	325.549	651.280	573.959
Kratkoročne finančne obveznosti	844.350	0	135.324	0	292	15.000	398.000	1.028.140	121.896	200.758	325.355	0
Kratkoročne poslovne obveznosti	1.135.195	514.229	335.740	170.632	73.142	41.560	697.603	1.714.235	710.025	124.791	325.925	573.959
Čisti prihodki od prodaje	2.113.437	3.689.963	3.012.393	2.776.932	475.362	357.093	3.689.794	7.147.634	1.442.533	1.012.715	1.749.062	8.329.603
Poslovni odhodki	3.569.774	3.479.009	2.832.353	1.433.508	488.149	310.688	3.750.210	7.110.731	1.404.680	906.119	1.690.091	7.623.297
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	122.281	210.954	221.541	1.344.269	-12.787	46.405	19.462	208.942	81.570	133.547	194.966	1.210.279
Finančni prihodki	191.755	31.068	11.660	8.625	2.417	974	12.906	17.795	26	676	2.311	3.218
Finančni odhodki	157.151	106.351	9.931	21	151	1.291	63.794	66.412	68.422	3.993	32.375	5.858

se nadaljuje

nadaljevanje

Elementi	Datalab	SAOP	MAOP	VASCO	PRONET	E-računi	KOPA	Perftech	Andersen	OPAL	Bus. Sol.	ADACTA
Kategorije	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	183.456	229.016	158.175	1.073.716	3.627	39.659	17.536	121.670	47.896	108.946	131.918	919.258
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	55	50,6	39,51	23,29	13,44	6,5	66	82,86	15,5	17,38	25,49	93,27
Delež kapitala v financiranju	42,46	63,41	62,77	90,62	54,62	38,52	40,8	34,3	6,39	48,06	37,05	52,29
Delež dolgov v financiranju	43,3	36,59	29,3	9,39	41,6	61,48	57,07	50,32	93,61	51,86	56,63	19,62
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,63	2,52	2,37	3,58	1,87	1,32	1,28	0,93	0,71	0,48	0,79	6,52
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,63	2,5	2,28	3,47	1,87	1,32	1,26	0,86	0,66	0,47	0,78	6,48
Obračanje zalog 1	349,73	703,76	56,5	83,51	n.p.	n.p.	89,87	36,57	30,55	435,11	213,11	96,93
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	3,26	2,88	4,74	9,08	8,23	12,43	2,66	2,9	4,65	14,7	3,81	2,79
Dnevi vezave zalog 1	1,04	0,52	6,46	4,37	0	0	4,06	9,98	11,95	0,84	1,71	3,77
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	111,81	126,82	77,07	40,21	44,35	29,35	137,09	125,66	78,57	24,83	95,73	130,68
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	4,72	5,91	5,16	38,46	0,74	11	0,46	1,66	3,12	10,47	6,98	10,4
Čista donosnost sredstev	4,47	16,05	9,98	58,19	1,86	44,58	0,76	2,23	1,12	17,39	7,5	23,34
Čista donosnost kapitala	13,69	26,54	15,1	64,66	3,89	183,42	2,21	5,82	18	29,65	20,48	46,48

Vir: GVIN, 2010.

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida družbe Datalab za obdobje 01.07.200–30.06.2010 v primerjavi z enakim obdobjem predhodnega leta

Postavka		1.7.2009– 30.6.2010 (v EUR)	1.7.2008– 30.6.2009 (v EUR)	Indeks
A.	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	2.152.873	2.109.843	102
I.	Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	1.573.828	1.455.672	108
II.	Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	7.454	3.594	207
III.	Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	571.591	654.171	87
B.	POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE			
C.	ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE			
Č.	USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	1.368.660	1.380.759	99
D.	SUBVENCije, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI	40.810	135.575	30
E.	DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	34.503	62.284	55
F.	KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	3.596.846	3.692.055	97
G.	POSLOVNI ODHODKI	3.174.359	3.569.774	89
I.	Stroški blaga, materiala in storitev	1.013.984	994.392	102
II.	Stroški dela	1.333.434	1.656.530	80
III.	Odpisi vrednosti	818.206	650.484	126
IV.	Drugi poslovni odhodki	8.735	268.368	3
H.	DOBIČEK IZ POSLOVANJA	422.487	122.281	346
I.	IZGUBA IZ POSLOVANJA			
J.	FINANČNI PRIHODKI	160.987	191.755	84
I.	Finančni prihodki iz deležev			
II.	Finančni prihodki iz danih posojil	12.404	7.846	158
III.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	148.583	183.909	81
K.	FINANČNI ODHODKI	250.608	157.151	159
I.	Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	89.606		
II.	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	42.353	53.052	80
III.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	118.649	104.099	114
L.	DRUGI PRIHODKI	88.352	0	
M.	DRUGI ODHODKI	5.301		
N.	CELOTNI DOBIČEK	415.917	156.885	265
O.	CELOTNA IZGUBA			
P.	DAVEK IZ DOBIČKA	44.506		
R.	ODLOŽENI DAVKI	28.607	26.571	108
S.	ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	400.018	183.456	218

Vir: Datalab, Letno poročilo o poslovanju družbe Datalab Tehnologije d.d. 2010, 2010.

Priloga 3: Bilanca stanja družbe Datalab na dan 30.06.2010 v primerjavi s stanjem na dan 30.06.2009

Postavka (v EUR)		30.6.2010	30.6.2009	Indeks
	SREDSTVA	5.802.736	5.227.485	111
A.	DOLGOROČNA SREDSTVA	4.421.012	3.921.070	113
I.	Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	3.796.144	3.098.990	122
II.	Opredmetena osnovna sredstva	45.615	94.520	48
III.	Naložbene nepremičnine			
IV.	Dolgoročne finančne naložbe	172.107	147.609	117
V.	Dolgoročne poslovne terjatve	358.316	534.084	67
VI.	Odložene terjatve za davek	48.830	45.867	106
B.	KRATKOROČNA SREDSTVA	1.303.413	1.255.648	104
I.	Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo			
II.	Zaloge	4.369	6.626	66
III.	Kratkoročne finančne naložbe	112.967	122.652	92
IV.	Kratkoročne poslovne terjatve	1.109.418	1.090.343	102
V.	Denarna sredstva	76.659	36.027	213
C.	KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	78.311	50.767	154
	Zabilančna sredstva			
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	5.802.736	5.227.485	111
A.	KAPITAL	2.619.820	2.219.802	118
I.	Vpoklicani kapital	444.493	444.493	100
II.	Kapitalske rezerve	2.686	2.686	100
III.	Rezerve iz dobička	44.450	41.763	106
IV.	Iz naslova udeležbe delavcev na dobičku			
V.	Preneseni čisti dobiček	1.728.173	1.547.404	112
VI.	Izplačila dividend			
VII.	Čisti dobiček poslovnega leta	400.018	183.456	218
VIII.	Čista izguba poslovnega leta			
B.	REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	781.680	538.224	145
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	283.982	0
III.	Odložene obveznosti za davek			
Č.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	2.231.172	1.979.545	113
I.	Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev			
II.	Kratkoročne finančne obveznosti	1.470.345	844.350	174
III.	Kratkoročne poslovne obveznosti	760.827	1.135.195	67
D.	KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	170.064	205.932	83
	Zabilančne obveznosti	0	0	

Vir: Datalab, Letno poročilo o poslovanju družbe Datalab Tehnologije d.d. 2010 , 2010.

Priloga 4: Zbirni izkaz uspeha gospodarskih družb v Sloveniji, ki se ukvarjajo s trženjem programske opreme za leto 2008 in 2009

Postavka	Računalniško programiranje			Svetovanje o računaln. programih in napravah			Drugo izdajanje programja			Druge z inform. tehn. in rač.stor. povez. dejavnosti			Skupaj programska oprema		
	2009	2008	Ind.	2009	2008	Ind.	2009	2008	Ind.	2009	2008	Ind.	2009	2008	Ind.
Prihodki (ne vključujejo sprememb vrednosti zalog)	257.071.914	217.305.084	118	401.388.970	418.986.399	96	6.702.206	2.843.532	236	177.331.519	197.914.642	89,6	842.494.609	837.049.657	101
Kosmati donos od poslovanja	252.000.181	213.922.055	118	395.493.476	412.401.956	96	6.183.194	2.852.027	217	173.340.543	194.327.963	89,2	827.017.394	823.504.001	100
Čisti prihodki od prodaje	242.357.606	207.497.950	117	386.870.550	404.253.448	96	4.403.722	2.654.444	166	169.773.846	191.834.854	88,5	803.405.724	806.240.696	100
Čisti prih. od prodaje na domačem trgu	187.405.923	171.617.146	109	338.893.871	353.382.556	96	3.721.053	2.589.459	144	148.525.466	170.915.381	86,9	678.546.313	698.504.542	97
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	54.951.683	35.845.847	153	47.976.679	50.661.752	95	682.669	64.837	1053	21.248.380	21.017.191	101	124.859.411	107.589.626	116
Finančni prihodki	2.203.685	2.764.975	80	4.139.006	4.558.377	91	166.217	9.645	1723	3.298.124	2.799.766	118	9.807.032	10.132.763	97
Finančni prihodki iz deležev	469.658	1.177.088	40	2.241.966	839.373	267	1.716	2.561	67	2.305.866	1.433.105	161	5.019.206	3.452.127	145
Finančni prih. iz danih posojil in poslovnih terjatev	1.734.027	1.587.937	109	1.897.040	3.719.686	51	164.501	7.083	2323	992.258	1.368.632	72,5	4.787.826	6.683.338	72
Odhodki	236.776.396	194.557.433	122	386.150.492	397.274.169	97	6.121.701	3.218.560	190	171.157.785	189.124.624	90,5	800.206.374	784.174.786	102
Poslovni odhodki	232.266.980	189.451.044	123	380.217.915	390.367.469	97	5.898.968	3.151.158	187	167.641.042	184.220.925	91	786.024.905	767.190.597	102
Stroški blaga, materiala in storitev	110.060.222	95.207.804	116	255.242.743	263.680.520	97	2.399.016	1.827.126	131	114.727.579	134.027.546	85,6	482.429.560	494.742.995	98
Stroški dela	101.058.037	77.677.200	130	107.791.583	111.933.108	96	2.420.613	1.001.909	242	43.625.850	41.195.326	106	254.896.083	231.807.543	110
Stroški plač	75.884.988	57.751.132	131	82.765.154	85.237.028	97	1.728.629	709.327	244	32.529.361	30.231.748	108	192.908.132	173.929.235	111
Odpisi vrednosti	12.688.063	9.943.623	128	14.142.203	12.833.215	110	805.656	144.073	559	7.816.906	7.523.490	104	35.452.828	30.444.401	116
Amortizacija	9.984.993	8.065.422	124	11.860.870	11.242.531	106	772.906	138.414	558	6.525.741	6.591.658	99	29.144.510	26.038.025	112
Finančni odhodki	4.113.047	4.873.278	84	5.290.341	6.283.065	84	214.279	66.629	322	3.174.857	4.689.597	67,7	12.792.524	15.912.570	80
Finančni odhodki za obresti	1.044.414	1.888.633	55	1.954.078	1.567.023	125	166.751	12.745	1308	593.434	940.466	63,1	3.758.677	4.408.867	85
Drugi odhodki	396.369	305.134	130	642.236	502.532	128	8.454	523	1616	341.886	227.469	150	1.388.945	1.035.658	134
Davek iz dobička	5.023.582	5.222.019	96	3.993.100	4.997.622	80	10.742	47.742	23	1.741.254	2.391.832	72,8	10.768.678	12.659.215	85
Odloženi davki	33.398	15.469	216	16.724	16.724	100	0	0	0	-47.494	-16.962	280	2.628	15.231	17
Čisti dobiček	21.518.298	21.305.246	101	14.515.175	17.594.152	83	622.558	87.598	711	8.774.279	9.465.242	92,7	45.430.310	48.452.237	94
Celotna izguba	6.421.697	2.982.674	215	3.427.837	1.122.042	306	40.549	494.500	8	4.036.135	3.343.940	121	13.926.218	7.943.155	175
Čista izguba	6.433.142	2.986.603	215	3.391.963	1.122.423	302	40.549	494.500	8	4.031.395	3.348.335	120	13.897.049	7.951.861	175

Vir: AJPES, 2010.

Priloga 5: Zbirni izkaza stanja gospodarskih družb v Sloveniji, ki se ukvarjajo s trženjem programske opreme za leti 2009 in 2008

Postavka	Računalniško programiranje			Svetovanje o računaln. programih in napravah			Drugo izdajanje Programja			Druge z inform. tehn. in rač. stor. povez. dej.			Skupaj programska oprema		
	2009	2008	Ind.	2009	2008	Ind.	2009	2008	Ind.	2009	2008	Ind.	2009	2008	Ind.
Sredstva	238.494.919	212.562.316	112	269.319.683	269.859.402	100	8.496.855	7.382.150	115	146.893.723	138.578.984	106	663.205.180	628.382.852	106
Dolgoročna sredstva	108.406.705	105.659.557	103	92.089.826	91.268.410	101	6.089.325	5.015.918	121	58.188.339	53.334.866	109	264.774.195	255.278.751	104
Neopredmetena dolgoročna sredstva in dolgoročne AČR	37.288.558	13.929.233	268	12.036.205	11.227.803	107	4.985.793	3.663.331	136	5.172.435	5.156.964	100	59.482.991	33.977.331	175
Opredmetena osnovna sredstva	53.700.231	45.431.668	118	49.894.238	49.156.885	102	139.018	262.298	53	36.197.840	33.516.519	108	139.931.327	128.367.369	109
Naložbene nepremičnine	4.445.075	4.467.412	100	3.055.954	3.557.572	86				3.030.982	3.312.549	92	10.532.011	11.337.532	93
Dolgoročne finančne naložbe	9.960.687	40.164.060	25	23.227.718	24.195.540	96	255.499	255.499	100	13.420.363	11.054.665	121	46.864.267	75.669.764	62
Kratkoročna sredstva	124.224.094	104.653.828	119	164.156.377	167.849.056	98	2.361.669	2.295.111	103	86.811.176	83.072.896	105	377.553.316	357.870.891	105
Zaloge	5.201.085	6.617.156	79	10.419.755	9.829.958	106	127.201	150.534	85	10.063.111	9.115.137	110	25.811.152	25.712.785	100
Obveznosti do virov sredstev	238.494.919	212.562.316	112	269.319.683	269.859.402	100	8.496.855	7.382.150	115	146.893.723	138.578.984	106	663.205.180	628.382.852	106
Kapital	105.958.418	102.672.886	103	91.495.877	89.003.771	103	3.789.142	2.196.604	173	56.926.374	54.370.940	105	258.169.811	248.244.201	104
Dolgoročne obveznosti	39.903.520	39.823.872	100	22.192.447	24.768.356	90	323.495	551.099	59	16.983.531	12.378.667	137	79.402.993	77.521.994	102
Kratkoročne obveznosti	80.184.761	63.638.699	126	127.609.478	138.856.886	92	3.314.590	3.382.235	98	65.584.368	63.798.023	103	276.693.197	269.675.843	103

Vir: AJ PES, 2010.

Priloga 6: Kazalniki gospodarskih družb v Sloveniji, ki se ukvarjajo s trženjem programske opreme za leti 2009 in 2008

Kazalnik	Računalniško programiranje			Svetovanje o računaln. programih in napravah			Drugo izdajanje Programja			Druge z inform. tehn. in rač. stor. povez. dej.			Skupaj programska oprema		
	leto 2009	leto 2008	Indeks	leto 2009	leto 2008	Indeks	leto 2009	leto 2008	Indeks	leto 2009	leto 2008	Indeks	leto 2009	leto 2008	Indeks
Finančna neodvisnost (kapital/sredstva)	0,44	0,48	92	0,34	0,33	103	0,45	0,30	150	0,39	0,39	99	0,39	0,40	99
Kratkoročni koeficient(kratkoročna sredstva / kratkoroč. obveznosti)	1,55	1,64	94	1,29	1,21	106	0,71	0,68	105	1,32	1,30	102	1,36	1,33	103
Delež opredmetenih osnov. sred. (opr. osn. sred. / sredstva)	22,52	21,37	105	18,53	18,22	102	1,64	3,55	46	24,64	24,19	102	21,10	20,43	103
Koeficient zadolženosti (finančne in poslovne obveznosti / obveznosti do virov sred.)	50,35	48,67	103	55,62	60,63	91,7	42,82	53,28	80	56,21	54,97	102	53,69	55,25	97

Vir: AJ PES, 2010

