

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

MIHA DOLINŠEK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**STRATEGIJA RASTI PODJETJA
OPTIKA – HELENA DOLINŠEK S. P.**

Ljubljana, februar 2016

MIHA DOLINŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Miha Dolinšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Strategija rasti podjetja Optika - Helena Dolinšek s. p., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem asist. dr. Rokom Stritarjem.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAST IN STRATEGIJE RASTI PODJETJA	1
1.1 OPREDELITEV: PODJETJE IN PODJETNIK	2
1.2 RAST IN RAZVOJ PODJETJA	2
1.3 DEJAVNIKI RASTI PODJETJA	3
1.4 STRATEGIJE RASTI PODJETIJ	4
1.4.1 Generična rast	5
1.4.2 Rast z diverzifikacijo	6
1.5 MODELI PODJETNIŠKE RASTI	7
1.5.1 Osnovni fazni model	8
1.5.2 Poslovodni fazni model	10
1.5.3 Identitetni fazni model	10
1.5.4 Churchill – Lewisov model rasti	10
2 RAST PODJETJA IN VIDIK VODSTVENE STRUKTURE IN KADROV	12
3 RAST PODJETJA IN VIDIK TRGA	13
3.1 TRŽENJSKI SPLET	13
3.1.1 Oglaševanje	14
3.1.2 Pospesevanje prodaje	15
4 RAST PODJETJA IN VIDIK POSLOVANJA	15
4.1 BILANCA STANJA IN BILANCA USPEHA	16
4.2 SREDSTVA PODJETJA	16
4.3 KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA	17
5 PREDSTAVITEV PODJETJA IN ANALIZA STANJA	18
5.1 ZGODOVINA IN PREDSTAVITEV PODJETJA	18
5.2 PROFITNI CENTRI	19
5.3 ZNAČILNOSTI TRGA	19
5.3.1 Trženjski splet	21
5.3.1.1 Oglaševanje	21
5.3.1.2 Pospesevanje prodaje	21
5.4 VODSTVENA STRUKTURA IN KADRI	22
5.5 ANALIZA POSLOVANJA	22
5.5.1 Bilanca stanja in bilanca uspeha	22
5.5.2 Sredstva podjetja	23
5.5.3 Kazalniki uspešnosti poslovanja	24
6 NAČRT PROJEKTOV ZA LETO 2016	25
6.1 MODELI PODJETNIŠKE RASTI	25
6.2 GENERIČNA RAST NA OBSTOJEČIH TRGIH	27
6.3 DIVERZIFICIRANA RAST	27
SKLEP	27
LITERATURA IN VIRI	29

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Osnovni fazni model</i>	8
<i>Slika 2: Ordinacija</i>	19
<i>Slika 3: Tržni delež po prihodku podjetja v dejavnosti "Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z očali" v letu 2014</i>	21
<i>Slika 4: Analiza sredstev podjetja Optika - Helena Dolinšek s. p.</i>	23

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Značilnosti rasti in razvoja</i>	3
<i>Tabela 2 Bilanca stanja za leto 2014</i>	22
<i>Tabela 3: Bilanca uspeha za leto 2014</i>	23

UVOD

Dinamično stanje na trgu, kjer so hitre spremembe stalnica, konkurenca pa vedno bolj inovativna, zahteva veliko mero prilagajanja in zlasti pripravljenosti na morebitne hitre notranje ali zunanje spremembe podjetja. Današnji trg je bolj kot kdajkoli prej nasičen z raznovrstnimi storitvami in izdelki, zato morajo podjetja, če želijo ohraniti svoj obstoj na trgu, poskrbeti za učinkovito in primerno strategijo. Za oblikovanje uspešne strategije rasti podjetja je poleg celovitega poznavanja delovanja podjetja, vključno s preteklim poslovanjem, nujno tudi dobro poznavanje okolja, v katerem podjetje posluje.

Cilj vsakega, tudi obravnavanega podjetja (Optika - Helena Dolinšek s. p.), je doseči čim boljšo rast, s tem pa posledično tudi maksimizacijo dobička.

Cilji diplomskega dela so:

- na podlagi teoretičnih izhodišč s pomočjo literature s področja strategije rasti podjetja prikazati najbolj ustrezno strategijo rasti za podjetje Optika - Helena Dolinšek s. p.;
- analizirati stanje podjetja;
- predstaviti dejavnike, ki vplivajo na samo poslovanje podjetja;
- pojasniti, kaj je potrebno v podjetju nemara spremeniti, da se izbrana(e) strategija(e) rasti uspešno izvede;
- podati predloge za razvoj podjetja v letu 2016.

Namen diplomske naloge je na podlagi teoretičnega izhodišča in analize poslovanja omenjenega podjetja ugotoviti, katera strategija rasti in kakšno poslovanje, bi podjetju zagotovilo dolgoročnost in uspešnost. K namenu sodijo tudi predlogi za nadaljnjo strategijo rasti in razvoja podjetja.

V prvem, teoretičnem delu diplomske naloge uporabim deskriptivni pristop, s pomočjo katerega opišem procese in pojave znotraj obravnavanega področja. V okviru deskriptivne metode uporabim tudi kompilacijo, in sicer povzemanje sklepov in stališč avtorjev domače in tuje literature ter internetnih virov.

Empirični del naloge, ki nadgrajuje teoretičnega, je namenjen analizi poslovanja podjetja Optika - Helena Dolinšek s. p., ki jo opravi s pomočjo podatkov o poslovanju (javno dostopna baza www.bizi.si in zasebni podatki podjetja). Na podlagi ugotovitev tudi podam najprimernejšo(e) strategijo(e) rasti za podjetje v prihodnosti in podam predvidene izračune poslovanja za leto 2016. V tem delu tako uporabim metodo analize, kateri sledi deduktivna metoda in postavljanje zaključkov na podlagi vseh ugotovitev.

1 RAST IN STRATEGIJE RASTI PODJETJA

»Proučevanje rasti podjetij je že po svoji naravi heterogeno. Obstajajo namreč precejšnje razlike med uporabljenimi merili in kazalniki rasti v študijah, razlike v merjenju podjetniške rasti v daljšem času, razlike v procesih, zaradi katerih podjetja rastejo (npr. organska rast v primerjavi z rastjo kot posledico združitve ipd.), razlike v značilnosti podjetij samih in okolja, v katerem poslujejo, kar so pomembni dejavniki, ki jih pri proučevanju pojava podjetniške rasti ne gre spregledati« (Širec, 2011, str. 21).

Heterogeno naravo preučevanja rasti podjetja v tem delu diplomske naloge pokažemo skozi prikaz opredelitev različnih relevantnih vidikov oziroma elementov. Sprva definiramo pojma podjetje in podjetnik, nato prikažemo na razlike med pojmom rasti in

razvoja podjetja in nadaljujemo s popisom dejavnikov rasti podjetja. Na koncu pozornost posvetimo strategijam rasti podjetja (podrobneje si pogledamo zlasti dve strategiji). Zaključimo z modeli podjetniške rasti. V tem oziru prikažemo štiri različne modele.

1.1 OPREDELITEV: PODJETJE IN PODJETNIK

Praden se lotimo opredelitev rasti in razvoja podjetja, si je najprej potrebno ogledati dva najbolj osnovna oziroma temeljna pojma, in sicer *podjetje* in *podjetnik*.

Belak (1998, str. 21–22) loči med ožjim in širšim pojmovanjem podjetja: a) v ožjem pomenu predstavljajo podjetja tiste gospodarske družbe, katerih delovanje je usmerjeno v ustvarjanje dobičkov. Podobno pojmuje tradicionalna mikroekonomika podjetje, in sicer kot lastnika, podjetnika, ki sprejema tveganje, zagotavlja kapital, organizira in nadzira proizvodne vire, z namenom doseganja dobička. Praviloma se podjetje ukvarja samo z eno dejavnostjo, deluje znotraj ene panoge. Takšen koncept ustreza malim podjetjem, kjer je lastnik istočasno tudi manager, ne moremo pa ga prenesti na velika sodobna podjetja (Rebernik, 2008, str. 59); b) v širšem pomenu pa pojem podjetje obsega več vrst tega pojava. V tem oziru uporabljamo pojem podjetja kot institucije za različne poslovne podjeme, ne glede na njihovo lastniško in pravno obliko ali na to, katerim prvotnim ciljem sledi takšna posamična institucija. Ne glede na vrsto ali obliko imajo vsa podjetja namreč precej skupnih značilnosti, predvsem pa je vedenje vsakega podjetja usmerjeno k doseganju svojega cilja. »Vsako podjetje je neka enota, ki je samostojna v pravnem, ekonomskem, operativnem, eksternem in internem pogledu, glede razvoja, odločanja o delu in organiziranju, razdeljevanju dohodka, v pogledu ciljev pa tudi v pogledu zagotavljanja svojega obstoja« (Pučko, 1991, str. 12).

Tajnikar (1997, str. 25–26) piše o uspešnem podjetniku kot o osebi, ki je kreativna in inovativna, ustvarja nove podjetniške in organizacijske oblike ter išče nove pristope na trgu. Uspešnega podjetnika opredeljuje tudi kot poslovno osebo, kar pomeni, da je povezan s kupcem in je pravzaprav vsa njegova dejavnost usmerjena h kupcu. Kot ključno lastnost Tajnikar navaja tudi sposobnost reševanja problemov.

1.2 RAST IN RAZVOJ PODJETJA

V praksi se pojem rasti podjetja pogosto povezuje oziroma kar enači z razvojem podjetja, medtem ko različni strokovnjaki jasno poudarjajo pomembnost poznavanja pravega pomena omenjenih dveh pojmov in s tem razlik med njima. Opredelitve utemeljijo na ravni distinkcije med kvaliteto in kvantiteto.

Pučko (1991, str. 35–36) na primer pravi, da so kvalitativne izboljšave podjetja (kakovostne spremembe) v povezavi z *razvojem podjetja*, medtem ko kvantitativno povečanje obsega poslovanja (količinske spremembe) predstavlja *rast podjetja*. Z rastjo se tako povezuje tudi razvoj, a razvoj z rastjo vseeno ni pogojen. Pri soodvisnosti učinkovitosti in uspešnosti gre za eno temeljnih dilem o poti podjetja v prihodnost in s tem temeljih dilem o usmerjenosti v rast ali razvoj podjetja (Kajzer v Belak et al. 1998, str. 44). Tajnikar (2000a, str. 19) rast podjetja vidi kot spreminjanje njegove velikosti, torej proizvodnih zmogljivosti, ki jih ima na razpolago. Rast torej predstavlja tisto spreminjanje velikosti podjetja, ki pelje k maksimizaciji profita. Smiselna je, ko je velikost podjetja manjša od optimalne velikosti, to je od velikosti, pri kateri lastniki podjetja pridobijo maksimalni profit. Prav zaradi tega lahko trdimo, da podjetje raste tudi tedaj, ko zmanjšuje svojo velikost, če se le na ta način lahko približa svoji optimalni velikosti.

Tudi Kajzer (v Belak, et al., 1998, str. 44) na podoben način opozarja na razliko med tema dvema pojmomoma. Rast vidi kot proces količinskega povečanja pojava brez pomembnih kakovostnih sprememb, razvoj pa kot proces kakovostnega spreminjanja pojava, iz katerega izhajajo neke nove kakovosti, značilnosti.

V *Tabeli 1* si lahko ogledamo temeljne značilnosti rasti in razvoja ter s tem razlike med njima.

Tabela 1: Značilnosti rasti in razvoja

Rast	Razvoj
količinske spremembe	kakovostne spremembe
povečanje učinkovitosti	povečanje uspešnosti
proizvodna usmerjenost (introvertiranost)	tržna usmerjenost (ekstrovertiranost)
ekonomika količine	ekonomika kakovosti in raznoličnosti
veliki sistemi	organizacije »človeških razsežnosti«
poslušnost in rutina	ustvarjalni nemir in inovacije

Vir: Kajzer v Belak et al., 1998, str. 45.

1.3 DEJAVNIKI RASTI PODJETJA

Širec (2011, str. 26) izpostavlja zanj bistvene značilnosti k rasti usmerjenih podjetij, ki so sledeče: skladna uravnovešenost podjetnikovih namer, sposobnosti podjetja in priložnosti, ki izvirajo iz okolja. Pri tem poudarja, da so vse tri dimenzije med seboj tesno povezane in soodvisne. Že zgolj odsotnost ene, po njenem mnenju, ne more pripeljati do zelene rasti podjetja. Takšno razumevanje rasti podjetja poudarja pomen upoštevanja heterogenosti dejavnikov rasti podjetja, kar smo izpostavili že v uvodnem citatu pričujočega poglavja.

Ne glede na omenjeno pa poglobitni vzrok oziroma »pogonsko gorivo« za rast nekega podjetja vendarle predstavlja podjetnikom maksimizacija profita. *»Brez profitnega motiva pač ne bi bilo kapitalskega motiva, ne bi bilo trga, ne bi bilo konkurence in tudi podjetništva ne. Zato je tudi pri rasti podjetja profitni motiv temeljni motiv«* (Tajnikar, 2000a, str. 18).

Nezanemarljivi pa so tudi subjektivni razlogi za rast podjetja, in sicer vse od morebitnega družbenega pritiska (sposobnost vodenja uspešnega podjetja), napredovanja zaposlenih, ki lahko podjetje popeljejo do boljših rezultatov in s tem uspeha, do rasti podjetja kot posledice osebne kreativnosti in odgovora na nek notranji izziv (Tajnikar, 2000a, str. 20). Širec (2011, str. 24) zato kot ključni faktor izpostavlja podjetnika in njegovo stališče, odnos, ki ga ima do (rasti) podjetja. Dejavniki, ki po njenem spodbujajo rast, predstavljajo podjetnika, ki ga vodijo želje, lastna potreba in zaupanje k dosežkom, s katerimi namerava doseči izzive z namero izrabe raznolikih poslovnih priložnosti.

Če upoštevamo subjektivni vidik rasti podjetja ugotovimo, da obstajajo tudi t.i. zaviralni dejavniki rasti, ki predstavljajo podjetnikovo pomanjkanje želje po soočanju s težavami ali spreminjanju delovnih razmer na poslovni, osebni ali eksterni ravni. Širec (2011) na tem mestu izpostavi podjetnikovo osebno stališče, ki naj bi vplivalo na kolektivno sposobnost (vodenja) podjetja in njegovega pozitivnega ali negativnega zaznavanja in izrabljanja priložnosti.

Rast podjetja, po Pučku (1999, str. 41), poteka na dva načina:

- interno (samostojna, notranja rast), kar pomeni, da se povečuje obseg poslovanja v že obstoječih poslovalnicah (obratih) oziroma gre za dograditev novih;
- eksterno (zunanja rast). Eksterna rast podjetja pomeni združitev dveh ali več obstoječih podjetij v eno novo (prejšnje samostojne gospodarske organizacije prenehajo obstajati) oziroma priključitev obstoječe gospodarske organizacije k drugi, že obstoječi. Na ta način ta, druga, postane večja, pripojena gospodarska organizacija pa preneha obstajati.

EFER (European Foundation for Entrepreneurship Research) je na podlagi opravljenih študij napravila povzetek najpogosteje omenjenih, a raznolikih, dejavnikov, ki vplivajo na uspešno rast majhnega podjetja. Našteti dejavniki so med seboj soodvisni, zato se njihov obseg in vpliv v posameznih obdobjih rasti spreminja, niha. Rebernik et. al (1997, str. 55) kot najpogosteje omenjene dejavnike navaja:

- primerno podjetniško kulturo,
- nenehno usposabljanje in izobraževanje,
- prilagodljivost managementa in primerno politiko zaposlovanja,
- voditeljske sposobnosti podjetnika in njegovo osebnost,
- diverzifikacijo storitev oziroma izdelkov,
- tržno usmerjenost in inovativnost pri trženju blagovne znamke,
- internacionalizacijo poslovanja,
- inovacije izdelkov in tehnološko usposobljenost.

V današnjem času, kjer na trgu potekajo »bitke za premoč« in vsaka stagnacija pomeni prednost za konkurenco, mora vsako podjetje, zlasti majhno, zavestno in načrtno razmisliti o rasti in razvoju že ob sami ustanovitvi oziroma dokaj kmalu po tem.

Trg in njegovi pogoji so izredno spremenljivi in nepredvidljive razmere lahko, v primeru nepripravljenosti podjetja na oscilacije, povzročijo precejšnjo škodo. Poleg fleksibilnosti je ključnega pomena torej predvsem izbor ustrezne strategije. Primarni krivec za neuspeh podjetja je najpogosteje odsotnost primerne strategije. Učinkovita strategija rasti je torej eno izmed fundamentalnih orodij, s pomočjo katerega je podjetju zagotovljena dolgoročna rast, konkurenčna prednost in ne nazadnje – poslovni uspeh.

1.4 STRATEGIJE RASTI PODJETIJ

V strokovni literaturi zasledimo različne opredelitve posamičnih strategij rasti kot tudi njihovo število: Chandler (v Rozman, 1993, str. 137) na primer opredeli strategijo kot *»določitev osnovnih dolgoročnih ciljev podjetja in določitev dejavnosti in alociranje njegovih tvorcev, potrebno za doseganje ciljev«*. Belak (1999, str. 144) strategijo podjetja razume kot *»način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja«*. Po Pučku (1999, str. 173) so strategije rasti podjetij poenostavljeno rečeno poslovne usmeritve podjetja, ki omogočajo doseg strateških ciljev podjetja in so rezultat ustvarjalnosti ter inovativnosti zaposlenih v podjetju. Glede na svoj lastni položaj mora vsako podjetje izbrati in razviti specifično, sebi lastno, strategijo.

V splošnem pa ločimo med **sedmimi temeljnimi strategijami rasti**. Tajnikar (2000a, str. 118–159) poudarja, da sta prvi dve strategiji pravzaprav izvorni strategiji, ostale pa predstavljajo le različne načine uresničevanja prvih dveh. To so:

- generična rast (rast z obstoječimi posli),

- diverzificirana rast,
- rast s pomočjo nakupa in prodaje licence,
- rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize,
- rast s pomočjo skupnih naložb,
- mreženje,
- spojitve, pripojitve in prevzemi kot strategije rasti.

Tajnikar (2000a, str. 21) nadalje strategije rasti deli na pasivne in aktivne. Pri pasivni strategiji rasti se podjetje razmeram na trgu prilagaja, torej jih ne ustvarja, pri aktivni pa podjetje ustvarja razmere za gospodarsko rast. Pri pasivni strategiji torej podjetje ne ustvarja oziroma ne ponuja ničesar novega, temveč na nek način le posnema druge (njegova ponudba na trgu torej že obstaja).

Katero strategijo rasti bo podjetnik izbral je vsekakor odvisno od specifičnih namenov podjetnika glede rasti in razvoja podjetja samega, pa tudi od notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na rast podjetja. Glede na različne poslovne razmere ima, po Tajnikarju (2000b, str. 1), načrtovanje rasti lahko tri namene:

- iz dosedanje rasti narediti v prihodnje še več rasti;
- iz ustanovljene rasti narediti novo rast;
- iz zatona podjetja ali posla narediti podjetniško rast.

Pri tem podjetje praviloma sledi dvema ciljema (Potočnik, 2000), ki se navezujeta na element dobička in uspešnosti:

- oblikovanje dejavnosti in storitev podjetja na način, da prinesejo načrtovan dobiček in dosežejo načrtovano rast;
- storitvenemu podjetju pomagati organizirati poslovanje tako, da postane uspešno tudi ob morebitni prisotnosti težav znotraj katerekoli dejavnosti oziroma storitve.

V življenjskem ciklu podjetja mora podjetnik največkrat uporabiti več strategij rasti – odvisno od faze, v kateri se je podjetje znašlo. Uspešen podjetnik bo v danih okoliščinah znal izbrati za podjetje najprimernejšo strategijo in jo tudi uspešno implementirati. V nadaljevanju si oglejmo prej omenjeni temeljni oziroma izvorni strategiji, to sta generična in diverzificirana rast.

1.4.1 Generična rast

Generična rast je temeljna oblika rasti podjetja, to je t.i. rast z obstoječim poslom. *»Zanjo je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na ta način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enakega asortimenta proizvodov ter storitev«* (Tajnikar, 2000a, str. 118). Tudi Penrose (1995) jo opredeli podobno in pravi, da je zanjo značilno povečevanje velikosti podjetja, količine proizvodnje in prihodka na način, da se povečuje proizvodnja in prodaja ene vrste storitve, proizvoda oziroma enakega asortimenta storitev in proizvodov.

Da bi bila podjetju zagotovljena uspešna generična rast, Lawson (1987, str. 70) navaja, izpolnjevanje sledečih pogojev:

- znotraj podjetja mora biti razvit informacijski sistem, ki omogoča vpogled v obstoječe stanje podjetja in tudi v napredek, ki ga podjetje naredi z rastjo;
- organizacijska struktura se mora spreminjati v skladu z rastjo podjetja,
- zaposleni so ključni del izvajanja uspešne generične rasti, saj je od njih odvisno doseganje zastavljenih strateških ciljev.

Generična rast je možna le v primeru, če ima nek proizvod, ki ga proizvaja podjetje, rastoči trg. Naslednja stvar, na katero mora biti pozorno podjetje pri odločitvi za generično rast je, da ima podjetje dovolj finančnih virov, nadalje pa tudi skrbna preučitev proizvodnih možnosti, ki je v povezavi z vprašanjem kadrovanja in organizacijske strukture (Tajnikar, 2000a, str. 125–127).

Moss in Clarke (v Tajnikar, 2000a, str. 119–120) navajata pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da bi bila strategija rasti z obstoječim poslom smiselna:

- obstajati mora dovolj velik tržni potencial, da zadovolji cilje podjetniške rasti;
- konkurenca ne sme biti tako obsežna, da bi lahko otežila vsako povečanje prodaje;
- podjetje mora biti sposobno ustvariti nove proizvodne zmogljivosti, da lahko zadosti morebitnemu povečanemu povpraševanju izzvanemu z rastjo;
- distribucijska mreža mora biti sposobna izpeljati dodatno prodajo, v nasprotnem primeru je potrebno poiskati nove oblike distribucije;
- povečanje prodaje ne sme izzvati znižanja cene, kar lahko povzroči neprofitnost celotnega podjetniškega podviga.

Preden se neko podjetje odloči za generično rast, je potrebna natančna analiza obstoječega stanja. Tajnikar (2000a, str. 127–128) opozarja, da je pred tako odločitvijo potrebno dodobra analizirati možnosti rasti trga, profitnost, likvidnost in solventnost v podjetju ter možnost pridobivanja ustreznih finančnih sredstev ter novih kadrov. Poleg naštetega, mora biti podjetje pozorno tudi na ohranitev profitnosti na dovolj visoki ravni zaradi zagotavljanja ustreznih finančnih virov.

1.4.2 Rast z diverzifikacijo

V nasprotju z generično rastjo rast z diverzifikacijo pomeni uvajanje novih proizvodov: *»Diverzifikacija proizvodnje je metoda rasti tveganega posla tedaj, kadar se velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov, storitev in novih trgov. Diverzifikacija je običajno hitrejša od generične rasti, vendar je tudi bolj tvegana, saj je zamenjava proizvodov in trgov, na katere podjetje ponuja svoje blago, povezana z večjim tveganjem kot stalna povezanost z eno vrsto proizvodov ali storitev (Tajnikar, 1997, str. 76). Rozman (1993, str. 149) diverzifikacijo opredeli kot vstop podjetja v proizvodnjo tistih izdelkov, ki jih z dosedanjimi proizvodnimi zmogljivostmi ne bi mogli proizvajati. Rast z diverzifikacijo predstavlja torej dodajanje novih vrst proizvodov, ki se bistveno razlikujejo od dosedanjih, spadajo v druge skupine dejavnosti in zadovoljujejo drugačne potrebe (Pučko, 1999).*

Podjetje se za rast s pomočjo diverzifikacije odloči zaradi različnih razlogov (Tajnikar, 2000, 129–130):

- podjetje več ne more rasti na generični način (najbolj pogost razlog);
- odprava konkurenčnih slabosti;
- preprečevanje, da bi podjetje z generično rastjo postalo preveliko in premalo fleksibilno, da bi se lahko prilagajalo spremembam na trgu;
- diverzifikacija kot način uporabe neizkoriščene človeške in strojne zmogljivosti v podjetju;
- diverzifikacija kot podpora temeljnemu, že obstoječemu programu;
- uporaba diverzifikacije proizvodnje kot način motiviranja zaposlenih (novi izzivi in možnosti za zaposlene).

Kar zadeva tipe diverzifikacije Moss in Clarke (v Tajnikar, 2000a, str. 133) ločita med tremi oblikami: a) diverzifikacijo z razvojem novega proizvoda (ponudba novega proizvoda na že obstoječem trgu), b) diverzifikacijo s tržnim razvojem (ponudba že obstoječega proizvoda na novem trgu) in c) čisto diverzifikacijo (ponudba novega proizvoda na novem trgu).

Pri diverzifikaciji z razvojem novega proizvoda gre za (Tajnikar, 2000a, str. 134):

- izpopolnitev obstoječega proizvoda;
- nadomestitev obstoječega proizvoda z novim;
- uvedba novega proizvoda, ki razširi ponudbo z uporabo obstoječih prodajnih kanalov;
- vpeljava popolnoma nove palete proizvodov z uporabo starih prodajnih kanalov;
- ponudba novih proizvodov po novih prodajnih kanalih na obstoječem trgu.

Pri diverzifikaciji s tržnim razvojem je najbolj značilen tisti z razširitvijo geografskega področja. Ob tem mora podjetnik sprejeti odločitev, ali bo diverzificirano proizvodnjo organiziral v podrejenem podjetju, ali jo bo prepustil podpogodbenu, ali jo bo lociral v novo zgradbo, ali bo proizvajal in prodajal z obstoječimi delavci, ali bo financirana kot del obstoječega posla, ali nemara povsem nov projekt ipd.

Za čisto diverzifikacijo se podjetje najpogosteje odloči, da bi doseglo hitrejšo rast; preprečilo negativni vpliv staranja svojih proizvodov; da bi se izognilo cikličnim fluktuacijam trga; da bi povečalo velikost trga; da bi omogočilo hitrejši razvoj tudi drugim proizvodom in storitvam, ki jih podjetje ponuja, itd. (Tajnikar, 2000a, str. 134).

Pred vstopom podjetja v diverzifikacijski proces rasti je potreben kvaliteten poslovni načrt za vsako novo storitev, proizvod ali pa trg, ki ga želi podjetje osvojiti z diverzifikacijo. Poslovni načrt omogoča analizo posledic uvajanja novih storitev in proizvodov na rast in položaj podjetja. Za vsako novo storitev oziroma proizvod, ki je uveden z diverzifikacijo, je potreben tudi postopek generacije nove poslovne ideje, njeno preverjanje ter analiza ciljnega trga, to je trga, na katerega želimo uvesti to novo storitev oziroma proizvod (Tajnikar, 2000a).

Tako Pučko (1999, str. 185) kot Tajnikar (2000, str. 134) opozarjata na nevarnosti pri odločitvi za diverzificirano rast. Kot pravita, pogosto se namreč zgodi, da podjetja zaradi diverzificirane rasti zanemarjajo obstoječi, glavni program v podjetju in s tem ogrozijo oziroma zmanjšajo poslovanje podjetja ali posledično obeh programov. Včasih tudi podjetniki sami nimajo dovolj izkušenj za obvladovanje novih proizvodov, storitev ali trgov, do zmanjšanja uspešnosti pa pride tudi takrat, ko podjetje zamuja z lansiranjem novih proizvodov, storitev ali pa ne zna izkoristiti konkurenčne prednosti. V primeru, ko ima podjetje težave z že obstoječimi posli ali pa ni naredilo načrta za uvedbo npr. novega proizvoda, pa diverzifikacijo odsvetujeta.

1.5 MODELI PODJETNIŠKE RASTI

Za uspeh oziroma uspešno rast nekega podjetja je izredno pomembno, da, preden se loti načrtovanja same rasti podjetja, preveri in razume, v kateri fazi razvoja se sploh nahaja njegovo podjetje. Tudi to je med drugim odraz uspešnega in motiviranega podjetnika. Poznavanje in razumevanje modela/modelov podjetniške rasti je pomembno, saj je potrebno, da podjetnik vidi in ugotovi, na kateri razvojni stopnji je njegovo podjetje. V kolikor se podjetje trenutno ne nahaja v dobri situaciji, znanje s tega področja podjetnikom omogoča lažje odločanje glede tega, kako v prihodnje spremeniti način poslovanja, ubrati

drugo strategijo, drugačno pot oziroma v nasprotnem primeru, nadaljevati s trenutnim načinom poslovanja ali ga nemara še dodatno izboljšati.

Najpogostejši model podjetniške rasti je fazni model, ki temelji na razvojnem ciklu podjetja, poznamo pa tudi druge znane modele, ki se največkrat pojavljajo v praksi, in sicer: odprt sistemski model, poslovodni in identitetni model rasti. Nadalje obstajajo tudi nekateri integrirani modeli rasti, ki združujejo značilnosti različnih modelov (Tajnikar, 2000a). V diplomskem delu bomo obravnavali fazni, poslovodni in identitetni model rasti, lotili pa se bomo tudi obravnave enega najbolj znanih podjetniških modelov rasti – Churchill-Lewisovega.

1.5.1 Osnovni fazni model

Omenjeni model temelji na razvojnem ciklu podjetja in je tesno povezan s proizvodnim, finančnim in organizacijskim ciklom podjetja. Osnovni fazni model se deli na štiri faze (Tajnikar, 2000a):

- faza rojstva,
- faza preživetja,
- faza rasti,
- faza zatona.



Vir: Tajnikar, 2000a, str. 46.

Prvo fazo imenujemo torej **faza rojstva**, pri kateri gre lahko za nastanek povsem novega podjetja ali posla (znotraj že obstoječega podjetja), lahko pa gre tudi za lastniško povezavo z že obstoječim podjetjem, sam posel pa dobiva pravno-statusni položaj novo-nastalega podjetja. Glede na to da podjetniška ideja lahko sprva nastane le v glavi podjetnika ali v organizirani obliki že precej pred nastankom samega podjetja, samo rojstvo podjetja zato ni nujno vezano za dejanski nastanek proizvoda ali storitve.

Seveda pa je podjetje smiselno ustanoviti šele takrat, ko podjetnik v celoti obvlada proizvod ali storitev (tudi tehnologijo za proizvodnjo npr.). V prvi fazi je ključno poznavanja trga; potrebno je namreč poiskati prve kupce, in s tem natančno opredeliti začetni trg. Naslednja stvar, ki je prav tako ključnega pomena v tej fazi je zagotovitev zagonskih sredstev, ko podjetje še nima nekih lastnih prihodkov. Ta sredstva so potrebna za poravnavo stroškov delovne sile, prvih računov in da se oskrbi z ustrežno količino surovin. Finance za nastanek novega podjetja ali posla si podjetnik pogosto pridobi v okviru sklenitve partnerstva(ev), saj lastna sredstva pogosto ne zadostujejo za zagon podjetja ali proizvodnje. Upravljanje podjetja je v tej fazi opredeljeno z manj formaliziranimi oblikami vodenja; to je vedno tipično podjetniška faza (Tajnikar, 2000a, str. 45).

Faza preživetja je faza, v kateri so jasno opredeljeni lastnik podjetja, kupci in oseba, ki podjetje vodi. Proizvodnja oziroma posel in delo v podjetju v tej fazi potekajo normalno,

postopoma pa se pojavi vprašanje, ali podjetje posluje zgolj v smislu borbe za preživetje ali pa že počasi vstopa med rastoča podjetja. Podjetnik se lahko sreča s tremi različnimi stanji, do katerih lahko pride, ko začetnemu uspehu podjetja na trgu morda sledi težavnost pri iskanju financ ali ustvarjenih profitov:

- prvo takšno stanje nastopi, ko podjetje, po začetnem uspehu na trgu, v celoti zapolni tržno povpraševanje in ne poišče novega povpraševanja, ki bi mu omogočilo nadaljnjo rast. V tem primeru je bilo *rojstvo podjetja načrtovano napačno, saj podjetnik ni načrtoval niti trga niti ponudbe*.
- Drugo stanje nastopi, ko podjetnik ugotovi, da obstaja trg in da ga je na daljše časovno obdobje tudi moč ohraniti, a je ta stagnanten in se obsega povpraševanja po proizvodih podjetja ne da povečevati. V primeru, ko je takšno stanje povezano še z relativno nizko donosnostjo podjetja, ki ne omogoča rasti in dizefikacije v proizvodnem procesu ter na trgu, *je podjetje obsojeno, da bo ostalo majhno in ne bo nikoli vstopilo v skupino rastočih podjetij*.
- Zadnja možnost pa predstavlja razmere, ko, po začetnem uspehu na trgu, podjetnik najde možnosti za povečevanje trga: za nove zaposlene, nove finance, izpopolnjevanje tehnologije in organizacije podjetja, torej za vse, kar omogoča rast podjetja. *Ta opcija je značilna za rastoče podjetje*. Kar zadeva upravljanje in vodenje podjetja, najdemo v tej fazi kapitalske pravno-statusne oblike kot je npr. družba z omejeno odgovornostjo (Tajnikar 2000a, str. 45–46).

Za **fazo rasti**, ki je tretja faza, je na začetku značilna stabilizacija. Število zaposlenih in dobaviteljev je vse večje, večji je tudi trg, na katerem podjetje deluje, poveča pa se tudi obseg finančnih sredstev. Pri tem je potrebno nadzorovati precej faktorjev in se stalno sproti prilagajati spremembam, povezanim z rastjo. S tem, ko podjetje raste, ima tudi vse večji vpliv na trgu in posledično tudi na konkurenco. V tej fazi se bistvene spremembe nanašajo predvsem na upravljanje in organizacijo podjetja, pri čemer upravljanje podjetja v postaja vse bolj formalno. Podjetniški način razmišljanja tako ni več tako učinkovit in lahko povzroči nastanek konfliktnih situacij.

Ključno vprašanje, ki se lahko izpostavi že v drugi fazi (torej fazi preživetja), je ločitev vloge podjetnika od vloge managerja; prihodki podjetja so namreč lahko že tako visoki, da lastnikom in podjetnikom (ki so podjetje ustanovili) za služenje ustreznega dohodka, ni več potrebno sodelovati pri vodenju podjetja tudi v vlogi managerja. Iz tega razloga podjetniki izstopijo iz procesa vodenja tveganega posla in precejšen del svojega dela prepustijo managerjem oziroma poslovojem, ki posamične poslovne funkcije v podjetju opravljajo učinkovito in profesionalno. Ločitev funkcije podjetnika in managerja povzroči večjo profesionalizacijo drugih poslovnih funkcij: nabava, prodaja, proizvodnja in finance. Prav finančna funkcija je v fazi rasti izredno pomembna, saj predstavlja skrbno upravljanje s finančnimi sredstvi, s katerimi financiramo rast; ena izmed pglavitnih težav v tej fazi je ravno zagotavljanje ustreznih financ. Na drugi strani je potrebno poudariti, da podjetnik v resnici nikoli v celoti ne izstopi iz tveganega posla. Za rastoče podjetje je namreč značilno, da je podjetniška funkcija povezana z vsemi fazami v razvojnem ciklu podjetja. (Tajnikar, 2000a, str. 47–48).

Zadnja faza, **faza zatona**, lahko pomeni dvoje: po eni strani lahko predstavlja nadaljevanje tretje faze z vsemi značilnostmi v tej fazi, lahko pa vodi tudi v zaton podjetja in borbo za preživetje. Ključen problem, ki se pojavi v tej fazi, je njeno načrtovanje. Vsako podjetje namreč vstopi v četrto fazo, ko ugotovi, da je doseglo svojo maksimalno velikost in ne obstaja več trg, ki bi omogočal nadaljnjo rast, ali pa je donosnost na trgu tako nizka, da podjetju ne zagotavlja več ustreznih financ za nadaljnjo rast. V tem primeru morajo v

podjetju poiskati povsem nov, drugačen način nadaljnjega življenja (iskanje novega posla ali podjetja) in ponovno vstopiti v prvo fazo razvojnega cikla podjetja (Tajnikar, 2000a, str. 48–49).

Tajnikar (2000a) poudari, da je za uspešno podjetje značilna podaljšana tretja faza v dolgo obdobje rasti. Čim daljša je faza nadaljnje rasti v četrti fazi, tem lažje podjetnik najde nove kupce, s tem pa je večji tudi dobiček ob morebitni prodaji podjetja

1.5.2 Poslovodni fazni model

Tudi ta model, podobno kot prej opisani, sestoji iz štirih faz razvoja, in vključuje: predstartno, podjetniško, managersko in funkcionalno fazo. Med obema modeloma obstaja precej vzporednic, saj na podoben način popišeta posamezne faze razvoja (Tajnikar, 2000a, str. 49):

- **Predstartna faza** predstavlja obdobje, ko podjetje dejansko še ne obstaja, a se podjetnik temeljito pripravlja na njegovo ustanovitev, tako da razvija svojo poslovno idejo, išče partnerje in investitorje, zbira finančna sredstva, preučuje trg itd.
- V **podjetniški fazi** podjetnik hkrati opravlja več funkcij, in sicer funkcije lastnika, managerja, nabavnika, pogosto pa sodeluje tudi v samem delovnem procesu. To je izvedljivo, ker gre za relativno majhno podjetje.
- **Managerska faza** predstavlja ločitev funkcij podjetnika in investitorjev od managerske funkcije, kjer managerji prevzamejo profesionalni del vodenja, medtem ko podjetnik ohrani funkcijo lastnika v smislu odločanja o najpomembnejših strateških vprašanjih. Znotraj podjetja pride do oblikovanja oddelkov; ob tem je organiziranju poslovnih funkcij v podjetju potrebno nameniti precej pozornosti.
- V **funkcionalni fazi** je najpomembnejša jasna opredelitev tehničnega dela v podjetju, neformalne tehnike ter mrežno povezovanje posameznih oddelkov in s tem povezano povečanje odzivnosti na trgu.

1.5.3 Identitetni fazni model

Identitetni fazni model sestavljajo, po Tajnikarju (2000a, str. 52), tri različne identitete:

- **obrtna identiteta:** pri tej fazi gre za združitev delovne in lastniške funkcije, običajno gre za mojstrsko proizvodnjo, glavni motiv pa je dohodek;
- **Podjetniška identiteta:** v tej fazi je značilno obvladovanje tehnologije, združevanje idej, financ in ljudi, osrednji motiv je dobiček;
- **Managerska identiteta:** značilnost te faze je spretnost vodenja, delitev dela, profesionalizacija, bistveni tu so motivi managerjev.

1.5.4 Churchill – Lewisov model rasti

Prednost tega modela pred ostalimi modeli je v tem, da relativno dobro pojasni, zakaj nekatera podjetja nikoli ne dosežejo večjih stopenj rasti. Model namreč pojasnjuje določene zgornje meje, ki jih podjetja dosegajo v različnih stopnjah rasti in na katerih lahko podjetja zastanejo v rasti ter potem uspešno poslujejo tudi v daljšem časovnem obdobju. Izpostavlja tudi točke v življenju podjetja, v katerih lahko nastanejo krizna obdobja, ki se lahko končajo bodisi s propadom podjetja bodisi vplivajo na novo motivacijo za rast podjetja. Model napoveduje probleme, s katerimi se podjetje lahko sooči v različnih fazah razvoja, če izvaja rastoče strategije. Avtorja tega modela sicer priznavata uporabnost drugih modelov rasti, vendar obenem poudarjata, da niso primerni za majhna podjetja in s tem v manjši meri relevantni za predmet naše analize. Menita, da se podjetja

na določeni stopnji rasti srečujejo s sorodnimi, podobnimi problemi in zato je dobro vedeti, v kateri fazi se podjetje nahaja, saj tako lažje razumemo prihodnje težave. Churchill-Lewisov model izhaja iz domneve, da je mogoče življenje podjetja (na poti od malega v veliko) iz mlade v zrelo organizacijo razdeliti na pet stopenj ali faz: *obstoj, preživetje, uspeh, vzlet in zrelost* (Tajnikar, 2000a, str. 60–68).

Vsaka od teh faz je nadalje določena z indeksom velikosti, razpršenosti in kompleksnosti ter opisana s petimi managerskimi dejavniki (Tajnikar, 2000a, str. 62):

- stil poslovanja podjetja,
- podjetniško-organizacijska struktura,
- stopnja formalizacije sistemov,
- osnovne opredelitve iz strategije podjetja (strateški cilji),
- vključenost lastnika oz lastnikov v posle podjetja.

V fazi obstoja sta najpomembnejši vprašanji, ki se vežeta na vlogo kupcev, in sicer: a) ali lahko podjetje tudi v prihodnosti zagotovi dovolj kupcev, in pa b) ali lahko podjetje pridobi dovolj denarja za posledično zadovoljitev povpraševanja kupcev. Lastnik podjetja ima v tej fazi praviloma neposreden nadzor nad podjetjem (nad zaposlenimi in vsemi procesi v podjetju). Organizacija je enostavna, podjetje po obsegu majhno. Formalno načrtovanje je minimalno, temeljna strategija pa je ohranjanje obstoja podjetja. Podjetja, ki ostanejo v svojem poslu, napredujejo v naslednjo stopnjo, ostala pa največkrat končajo s poslovanjem.

V fazi preživetja so podjetja, ki jim je uspelo obstati, imajo dovolj kupcev in so sposobni zadovoljiti povpraševanje kupcev. Lastnik podjetja je v tej fazi sicer resda še vedno v vlogi podjetnika, vendar se že približuje funkciji managerja. Obenem tudi še vedno obstaja nadzor, a ni več tako neposreden. Organizacija podjetja je na tej stopnji še vedno enostavna, formalno planiranje minimalno, ključen pa je odnos med prihodki in odhodki. Kot vidimo gre tukaj pravzaprav za fazo preživetja, ki smo jo omenjali že v predhodnih dveh modelih. V kolikor podjetja fazo preživetja uspešno prestanejo, napredujejo v naslednjo stopnjo, druga se ustavijo, ker dosežejo svojo zgornjo mejo.

Faza uspeha je tretja faza, ko ima podjetje že dovolj kupcev in tudi sredstev za nadaljnji napredek. V tej fazi je pomembna odločitev podjetja oziroma njegova opredelitev bodisi za nadaljnjo rast podjetja bodisi za prepustitev podjetja, podjetnikov delni ali celostni umik iz podjetja. Glede na to, da v podjetju Optika - Helena Dolinšek s. p. v 30-ih letih poslovanja še ni prišlo do prepustitve podjetja, bomo to drugo možnost (prepustitev) znotraj obravnavane faze uspeha izpustili.

Torej, na tej stopnji se pojavijo poslovodje oziroma managerji, ki potem na več ravneh skrbijo za potek poslovanja, vseeno pa pri rasti podjetja na tej stopnji lastnik sodeluje bolj aktivno, zlasti pri strateškem planiranju. Organizacija je precej bolj razvejana – t.i. funkcijska organizacijska struktura, formalno planiranje je nastajajoče. Temeljna strategija je pridobivanje novih sredstev za nadaljnjo rast. Podjetja, ki so uspešna na tej stopnji, gradijo svoj uspeh naprej in preidejo v naslednjo fazo, fazo vzleta.

Za **fazo vzleta** je značilno, da podjetje preusmeri vse svoje zmožnosti v rast podjetja (tako da podjetnik izrabi sposobnost zadolževanja). Lastnik je zopet bolj vezan na poslovanje podjetja. V tej fazi podjetja postajajo večja, organizacija pa vse bolj strukturirana; vse bolj se pojavlja potreba po oddelčni organizaciji. Stopnja formalizacije se povečuje. V primeru uspešne rasti takšno podjetje postane veliko podjetje.

Faza zrelosti je zadnja faza podjetniške rasti z velikim poudarkom na razvoju managementa. Ta faza predstavlja predvsem velike družbe s profesionalizacijo na področju vodstva. Lastnik je precej ločen od samega posla, torej zelo malo povezan z njim (podjetje bolj vidi kot mesto finančne naložbe). V organizacijskem smislu so to razvejana podjetja s komandnimi linijami, značilna je visoka stopnja formalizacije, temeljna strategija pa je voditi politiko čim večjega donosa na investicijo. V primeru, da podjetju ne uspe preiti v fazo zrelosti, lahko poslovanje zaključi tudi z bankrotom, sicer pa takšna podjetja lahko daljše obdobje poslujejo zelo uspešno.

Pri Churchill Lewisovem modelu je smiselno izpostaviti tudi štiri dejavnike, ki vplivajo na sam uspeh lastnika oziroma podjetnika (Tajnikar, 2000a, str. 69):

- Lastnikovi cilji in njihova vloga so zlasti značilni za prvo fazo, a tudi za tretjo v primeru izstopa iz posla. Njihova vloga postaja pomembnejša, če se podjetje odloči za vzlet.
- Lastnikova operativna sposobnost je najbolj odločilna v prvi in drugi fazi.
- Lastnikova sposobnost managiranja postaja pomembnejša zlasti v primeru odločitve, če podjetje vstopi v fazo vzleta, manj pomembna pa je v zgodnjih fazah razvoja podjetja.
- Lastnikova strateška sposobnost je pomembnejša v kasnejših fazah podjetja, manj pa v zgodnjih.

2 RAST PODJETJA IN VIDIK VODSTVENE STRUKTURE IN KADROV

Eden izmed najpomembnejših vidikov, ki zadevajo rast podjetja, je organizacijska struktura podjetja, tako na mikro kot makro nivoju. Z razvojem oziroma samo rastjo podjetja mora podjetje pridobiti tudi nove organizacijske strukture (makroorganizacija podjetja) in hkrati preurediti odnose med zaposlenimi (mikroorganizacija podjetja). Življenjski in organizacijski cikel podjetja ima 5 tipičnih faz, in sicer: podjetniško fazo, kolektivno fazo, fazo oblikovanja in nadzora, fazo izpopolnjevanja in pa fazo zatona (Tajnikar, 1997, str. 91), ki jih v nadaljevanju na kratko predstavimo.

V **podjetniški fazi** je organizacijska struktura enostavna, pogosto tudi spontana, saj podjetje šele nastaja. Običajno je v tej fazi podjetje majhno, na vrhu organizacijske strukture pa je podjetnik sam.

Kolektivna faza je nekakšno nadaljevanje podjetniške faze, vendar podjetnikova vloga tu vseeno ni tako izrazita oziroma poudarjena, kot v prvi. Zaposleni občutijo pripadnost podjetju, vseeno pa je organizacija podjetja še neformalna. Na mikro ravni podjetje dobiva vse bolj določeno in jasno obliko neke enostavne organizacijske strukture.

V **fazi oblikovanja in nadzora** postane sestava organizacije stabilizirana. Izoblikujejo se določeni ustaljeni postopki odločanja, prav tako pa je jasno izpostavljeno, kakšna je funkcija vseh zaposlenih v podjetju in kateri zaposleni sprejemajo določene odločitve.

Faza izpopolnjevanja nastane, ko se podjetnik odloči diverzificirati ponudbo proizvodov in storitev ter raste s pomočjo »joint venture« poslov, franšize, licence in s pripojitvijo podjetja, ali pa s pomočjo generične rasti išče nove prodajne možnosti. Podjetje mora zato decentralizirati organizacijo, s čimer le ta postane bolj zapletena in razvita.

V zadnji fazi, **fazi zatona**, je tudi življenje podjetja v zatonu. Povpraševanje po izdelkih podjetja se manjša, običajno prihaja do tenzij in pa odhoda zaposlenih iz podjetja.

Pozitivno stvar za podjetje predstavlja prihod novih managerjev ali zamenjava lastnika. S tem navadno pride tudi do novih, pozitivnih odločitev za podjetje (Tajnikar, 1997, str. 92–93).

3 RAST PODJETJA IN VIDIK TRGA

Potočnik (2000, str. 48) pri opredelitvi trga izhaja iz upoštevanja vloge potrošnika in pomena zadovoljitve njegovih potreb: »Porabniki zadovoljujejo svoje potrebe z nakupi izdelkov oziroma storitev na trgu. Trg torej sestavljajo vsi ljudje, ki imajo sorodne potrebe. Trženje zajema tiste dejavnosti podjetja, ki se nanašajo na njegovo trženjsko delovanje in prodajanje na različnih trgih«.

Kar zadeva področje raziskav *storitvenega trga*, govorimo o (Potočnik, 2000, str. 71–73):

- *raziskavi potreb* (efektivne in potencialne potrebe porabnikov) *in povpraševanju po storitvah*,
- *raziskavi ponudbe storitev* (kolikšna je ponudba storitev) *in konkurence* (ugotoviti značilnosti konkurentov in njihovega delovanja na trgu),
- *raziskavi ustreznosti storitev* (katerim potrebam je namenjena določena storitev, kakšne so njene tržne značilnosti, kakovost, cena itd).

Poleg raziskav *storitvenega trga* poznamo tudi pojem *opazovanje trga*; s pomočjo raziskave trga se ugotavlja struktura trga, z opazovanjem pa njegova dinamika. Trženjske odločitve podjetja temeljijo na opazovanju tistih pojavov na trgu, ki so neodvisni od delovanja storitvenega podjetja, pa kljub temu močno vplivajo na njegovo prodajno poslovanje (npr. splošno gibanje cen, celotna ponudba, celotno povpraševanje ...). Pri opazovanju trga govorimo o tržnih nihanjih in tržnih premikih, s poznavanjem posledic teh pa lahko podjetje uspešno uveljavi lastno strategijo in taktiko trženja (Potočnik, 2000, str. 74).

Vodstvo podjetja mora zanimati kakšno predstavo o njihovem podjetju imajo porabniki, zato mora sproti ugotavljati in prepoznavati, kako vidijo sedanjo ponudbo storitev, kakšne morebitne spremembe pričakujejo in na kolikšen del teh porabnikov se dejansko »lahko zanesejo« v smislu uporabe/nakupa njihovih storitev oziroma proizvodov (Potočnik, 2000).

3.1 TRŽENJSKI SPLET

Ko govorimo o trženju oziroma trženjskem spletu sta pomembna predvsem dva elementa: načrt trženjskih aktivnosti in komuniciranje s potrošniki, potencialnimi kupci.

Prvi vidik posebej izpostavi Kotler, ko pravi, da: »Sodobno trženje zahteva od podjetja več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka. Podjetja morajo tudi komunicirati z obstoječimi in morebitnimi deležniki in splošno javnostjo. Nobeno podjetje se ne more izogniti vlogi sporočevalca in promotorja« (Kotler, 2004, str. 563).

Kotler (2004, str. 564–565) poudarja, da danes prevladuje nov pogled na komuniciranje, in sicer v smislu interaktivnega dialoga med podjetjem in njegovimi kupci. Komuniciranje nekega podjetja predstavlja več kot le uporabo najpogostejših orodij komuniciranja, ki so: *oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja in neposredno trženje*. Za kupca ima namreč pomembno sporočilno vlogo tudi precej drugih faktorjev,

bistvena pa je predvsem povezava celotnega trženjskega spleta, in sicer da posreduje dosledno sporočilo in strateško pozicioniranje.

Borden (v Kotler, 2004, str. 15) opredeli trženjski splet kot skupek tržnih orodij, ki jih podjetje uporablja za doseg svojih trženjskih ciljev na določenem ciljnim trgu. Z namenom, da bi podjetje povečalo obseg svoje prodaje oziroma doseglo določen tržni delež, mora izdelati ustrezen marketinški načrt in skrbno pripraviti trženjske aktivnosti, ki predstavljajo že pol poti do uspeha. Ali kot pravi Potočnik (2000, str. 96): *»Z načrtom trženjskih aktivnosti storitveno podjetje konkretizira prihodnje delovanje, opredeli prilagajanje spremembam na trgu in natančno določi, katere trženjske instrumente bo uporabljalo pri izvajanju posameznih trženjskih aktivnosti«* (Potočnik, 2000, str. 96).

Glede na to, da v primeru obravnavanega podjetja prideta v poštev le oglaševanje in pospeševanje prodaje, se v nadaljevanju posvetimo le obravnavi omenjenih dveh orodij.

3.1.1 Oglaševanje

Po Kotlerju (2004, str. 590) je oglaševanje *»vsaka plačana oblika neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin ali storitev, ki jo plača znani naročnik«* (Kotler, 2004, str. 590).

Na drugi strani Potočnik (2000, str. 132) opredeljuje oglaševanje kot najpomembnejšo komunikacijsko dejavnost, s katero želi neko podjetje storitve, ki jih ponuja, predstaviti in pojasniti porabnikom ter jih o tem tudi pravočasno obvestiti (pred ostalimi ponudniki – konkurenco).

Oglaševanje tako predstavlja dejavnost, ki s posredovanjem sporočil prek medijev, sredstev javnega obveščanja skuša vplivati na porabnike, da bi kupovali ravno oglaševane proizvode oziroma storitve. Na tem mestu je pomembno izpostaviti tudi naloge oziroma funkcije oglaševanja, ki prispevajo oziroma so ključne za vpliv na nakupne odločitve porabnikov. Te naloge so torej (Potočnik, 2004, str. 133):

- opis in prikaz storitev in njihove kakovosti na privlačen način,
- usmerjanje neodločnih kupcev, kako naj izberejo med množico podobnih ali istovrstnih storitev,
- delovati na spreminjanje ustaljenih nakupnih navad ali uporabo določenih storitev,
- obveščanje oziroma opozarjanje porabnikov na nove proizvode ali storitve,
- vzpostavljanje, ustvarjanje ali doseganje pozitivnega odnosa in zaupanja porabnikov do storitvenega podjetja ter njegovih storitev ali proizvodov.

Za posamezno storitev oziroma skupek storitev, največkrat poteka oglaševanje v treh fazah; govorimo o *začetnem*, *konkurenčnem* in *končnem* oglaševanju. Naloga *»začetnega«* oglaševanja je vzbuditi povečano povpraševanje. V tej fazi oglaševanje pravzaprav služi obveščanju o osnovnih značilnostih izdelka ali storitve ter kakovosti le tega/te. Za *»konkurenčno«* oglaševanje se podjetje odloči takrat, ko storitev preide na stopnjo tržne rasti in zrelosti, za *»končno«* oglaševanje pa, ko stopnja prodaje upada. S tem se namreč skuša ohraniti oziroma podaljšati čas prodaje, dokler je le možno (Potočnik, 2000, str. 136).

3.1.2 Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje pomeni korak dopolnitev k oglaševanju: »Medtem ko oglaševanje ponudi razlog za nakup, pospeševanje prodaje ponudi spodbudo za nakup« (Kotler, 2004, str. 609).

Podjetja uporabljajo različne načine spodbujanja pospeševanja prodaje, da bi pritegnili k prvemu nakupu, nagradili svoje zveste porabnike oziroma kupce ali/in hkrati povečali število in pogostost nakupov priložnostnih kupcev. Glede na vsakokratni namen in cilje pospeševanja prodaje, se orodja za učinkovito pospeševanje prodaje med seboj razlikujejo. Pospeševanje prodaje vključuje raznolika orodja za *pospeševanje prodaje porabnikom* (nižje cene, nagrade, darila, vzorce, razstavljanje izdelkov na prodajnih mestih, kupone ...), *pospeševanje prodaje trgovini* in *pospeševanje prodaje, ki je usmerjeno na druga podjetja in na lastno prodajno osebje*. (Kotler, 2004, str. 609).

Potočnik (2000, str. 144) opozarja na razliko med *posrednim* in *neposrednim pospeševanjem prodaje*. S *posrednim načinom pospeševanja prodaje* na porabnike oziroma kupce ne vplivamo takoj, temveč podjetje usposablja kontaktno osebje, ki potem skuša vplivati na porabnike. Tu gre za številne načine pospeševanje prodaje prek posrednikov. *Neposredno pospeševanje prodaje*, na drugi strani, se nanaša na (Potočnik, 2000, str. 144–145):

- opozarjanje na nove proizvode oziroma storitve, ki še niso dovolj znane ali pa so nemara še neznane na trgu;
- pošiljanje vzorcev, prospektov ali katalogov dosedanjim in novim možnim kupcem;
- izvajanje nagradnih iger ali tekmovanj, v katerih sodelujejo kupci proizvodov; nagradne igre so nelojalne oziroma ne dosežejo efekta, če obljubljene nagrade občutneje presegajo običajne vrednosti;
- občasno znižanje prodajnih cen, ki sicer pospešuje prodajo, čeprav je istočasno to tudi ukrep politike cen;
- nagrajevanje stalnih strank,
- ponudbo kuponov (objavljeni v časopisih, revijah itd.), ki tistemu, ki jih prinese s seboj prinašajo pravico do določenega popusta ob nakupu izdelka ali uporabi storitve.

4 RAST PODJETJA IN VIDIK POSLOVANJA

Bergant (2007, str. 20) razume analizo splovanja kot proces spoznavanja oziroma preučevanja nekega pojava, z namenom, da sprejemanja smotrnih odločitev in izboljšanja doseganja cilja/ev. Končni cilj je izboljšanje uspešnosti.

Od ustanovitve podjetja dalje podjetnik nenehno ugotavlja oziroma analizira, ali poslovanje poteka po (navadno) vnaprej izdelanem načrtu oziroma strategiji, kje v podjetju se morda pojavljajo težave, kaj bi še dodatno lahko izboljšati in katere so nove priložnosti za podjetje.

Lipovec (v Pučko 2004, str. 8) je analizo poslovanja opredelil kot »proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, kot pripravo na odločanje v podjetju ali v njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize.« Analiziranje poslovanja je tako dejavnost, pri kateri presojava ugodnost poslovnih procesov in stanj ter možnosti za njihove izboljšave. Pri analiziranju poslovanja raziskujemo poslovne procese in stanja, da bi ugotovili, kaj povzroča njihovo izboljšanje ali poslabšanje (Bergant, 2001, str. 146).

Ena izmed analiz poslovanja podjetja je tudi analiza s pomočjo računovodskih izračunov, izkazov, ki jih bomo tudi sami uporabili v empiričnem delu diplomske naloge (Bergant, 2007, str. 38). Upoštevali bomo podatke o bilanci stanja in bilanci uspeha, sredstvih podjetja in različnih kazalnikih, ki jih v nadaljevanju natančneje opišemo.

4.1 BILANCA STANJA IN BILANCA USPEHA

Turk (1990, str. 259) opredeli **bilanco stanja** (oziroma stanja) kot pregled sredstev in obveznosti do njihovih virov v določenem, preučevanem trenutku. **Bilanca uspeha** (oziroma izkaz uspeha) pa predstavlja pregled prihodkov in odhodkov ter poslovnega izida, prikazanega kot razlika med njima.

Glede na spletno stran AJPESA, to je Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, predstavlja bilanca stanja: *»temeljni računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazano stanje sredstev in obveznosti do njihovih virov ob koncu poslovnega leta, za katero se sestavlja. Kaže obseg in kakovost sredstev (stalnih in gibljivih) ter obseg in kakovost njihovega financiranja (z lastniškimi in dolžniškimi viri financiranja)«*.

Nekoliko drugače povedano predstavlja bilanca stanja *»vsa sredstva in obveznosti do njihovih virov v proučevanem trenutku«* (Turk, 1990, str. 260).

Kar zadeva **bilanco uspeha**, ta zajema vse odhodke in prihodke v proučevanem letu. Iz bilance uspeha je jasno razviden tudi poslovni izid, ki je razlika med vsemi prihodki in odhodki obračunskega obdobja. Poslovni izid je pozitiven (dobiček), kadar so prihodki večji od odhodkov ali na drugi strani negativen (izguba), ko so odhodki večji od celotnega prihodka. Pri poslovanju mora biti zato podjetje izjemno pozorno zlasti na stroške. Te je vseskozi potrebno omejevati, saj predstavljajo največje odhodke podjetja. Uspešno upravljanje z njimi je za poslovanje podjetja izrednega pomena (Turk, 1990).

4.2 SREDSTVA PODJETJA

Vsako podjetje potrebuje sredstva za opravljanje določene dejavnosti. Ta predstavljajo premoženje podjetja v obliki denarja, stvari, terjatev in pravic. Poznamo več oblik sredstev. Delimo jih na osnovna in obratna sredstva ter na finančne naložbe, ki so dolgoročne ali kratkoročne, pri čemer so po pretvorbi v denarno obliko prve bolj sorodne osnovnim, druge pa obratnim sredstvom. Sredstva lahko razvrstimo tudi na gibljiva in stalna. Gibljiva sredstva predstavljajo obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe, k stalnim sredstvom pa štejemo osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe. Osnovna sredstva so stvari in pravice, ki zaradi sodelovanja v poslovnem procesu postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in se v tem procesu v svojo prvotno pojavno obliko vračajo v obdobju, ki je daljše od enega leta. Obratna sredstva so denar, pravice in stvari, ki se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu rabijo, prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo in se v prvotno obliko vračajo praviloma v obdobju, krajšem od enega leta. K sredstvom prištevamo tudi sredstva, ki so vložena drugam in jih označujemo z naložbami – njihov namen je pridobiti druge koristi v obliki finančnih prihodkov ali ohranitve njihove vrednosti (Turk, 1990, str. 208–217).

4.3 KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Vsako podjetje mora pri opravljanju finančne analize upoštevati tudi nekatere kazalnike, med temi so vsekakor kazalniki *rentabilnosti, ekonomičnosti in likvidnosti*.

Rentabilnost (dobičkonosnost) lahko opredelimo kot razmerje med dobičkom in povprečnimi sredstvi. Z vidika lastnika kapitala pa tudi kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom. Če upoštevamo kazalnik z vidika lastnika, je ta običajno večji, enaka sta le v primeru, ko podjetje nima dolgov in predstavlja kapital edini vir financiranja. Dobičkonosnost prihodkov je prav tako eden izmed ključnih kazalnikov, ki kaže na uspešnost poslovanja podjetja. Visoka vrednost tega kazalca navadno prikazuje dolgoročno uspešnost poslovanja (Rejc & Lahovnik, 1998, str. 102–103).

Kazalnik donosnosti sredstev (**ROA** - Return on Assets) kaže razmerje med doseženim rezultatom poslovanja in vloženimi sredstvi ter pove, kako uspešno je bilo upravljanje s sredstvi (Hočevar, 2011, str. 276).

ROA (Return on Assets) se računa po formuli:

$$ROA = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (1)$$

Kazalnik dobičkonosnosti kapitala **ROE** (Return on Equity) je zanimiv predvsem za lastnike podjetja, saj kaže koliko denarnih enot je ustvarila denarna enota kapitala. ROE je en izmed najpogosteje uporabljenih kazalnikov za presojo uspešnosti upravljanja s premoženjem gospodarske družbe (Hočevar, 2011, str. 277).

Računa se po formuli:

$$ROE = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje kapitala}} \quad (2)$$

Kazalnik dobičkonosnosti prihodkov **ROS** (Return on Sales) prikaže, koliko dobička iz poslovanja oziroma izgube je podjetje ustvarilo na vsak evro prihodka od prodaje. Večja kot je pozitivna vrednost kazalnika, uspešnejša je gospodarska družba (Kolenc & Logar, 2007, str. 75).

Računa pa se po formuli:

$$ROS = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{čisti prihodki od prodaje}} \quad (3)$$

Ekonomičnost poslovanja predstavlja doseganje čim večjega produkta z danimi stroški ali drugače povedano - doseganje danega produkta s čim manjšimi stroški. Opredeljena je kot razmerje med ustvarjenimi poslovnimi učinki in porabo vseh prvin poslovnega procesa. Vrednostno izražene stroške prvin poslovnega procesa je mogoče izraziti enotno, medtem ko je s količino poslovnih učinkov drugače. Če se podjetje ne ukvarja z istovrstno dejavnostjo, ima na razpolago več možnosti (Pučko, 1999, str. 97–99), in sicer:

- Preračuna lahko dejanske količine na količine v pogojnih enotah;
- izrazi dejanske količine s stalnimi lastnimi cenami;
- izrazi dejanske količine z dejanskimi prodajnimi cenami.

Za izražanje poslovnih učinkov podjetja se običajno izberejo dejanske prodajne cene. Te so znane samo za že prodane proizvode, zato je potrebno v imenovalcu zajeti le stroške prodanih proizvodov, torej odhodke. V praksi se tako ekonomičnost izraža z obrazcem, ki ima v števcu prihodke, v imenovalcu pa odhodke.

$$E = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \quad (4)$$

Likvidnost (plačilna sposobnost) je sposobnost spreminjanja nedenarnega premoženja v denarna sredstva. Stopnja likvidnosti je odvisna od časa in stroškov, potrebnih za to. Gre za procesni vidik določene premoženjske oblike (Ivankovič, 2009).

Koeficient splošne likvidnosti prikazuje razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Posojilodajalci največkrat pričakujejo, da bo vrednost kazalnika večja od 2. Velikost kazalnika je odvisna od panoge, v kateri podjetje deluje. Kratkoročna sredstva dobimo tako, da od gibljivih sredstev odštejemo dolgoročne poslovne terjatve.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA IN ANALIZA STANJA

5.1 ZGODOVINA IN PREDSTAVITEV PODJETJA

Optika - Helena Dolinšek s. p. je družinsko podjetje, ki je na trgu prisotno že več kot 30 let. Glede na 55. člen Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS št. 62/2008; razvrstitev podjetij opredeljena v zakonodaji EU – priporočilo EU 2003/361) spada k t.i. mikro podjetjem¹. Omenjeni zakon razvršča družbe na mikro, majhne, srednje in velike, za takšno delitev pa uporablja naslednja merila: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čiste prihodke od prodaje in vrednost aktive.

V podjetju ponujajo: izdelavo korekcijskih očal po naročilu, sončna očala, sončna očala s korekcijo, športna očala s korekcijo, kapljice za oči, popravilo očal, raznolike kontaktne leče vključno s priborom za vzdrževanje teh (tekočine, škatlice ...). V podjetju stranke prav tako lahko kupijo darilne vrednostne bone in s tem presenetijo svoje najdražje.

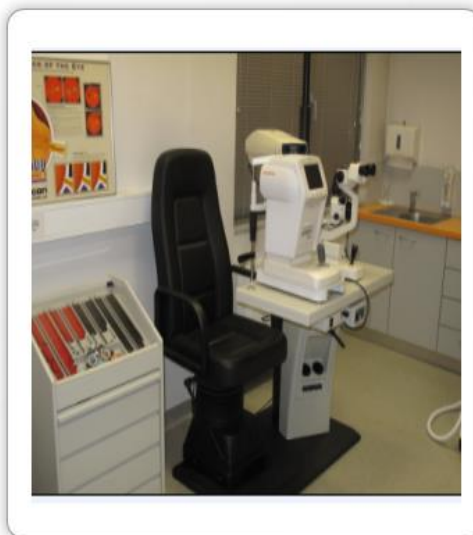
Prednost optike je lastna okulistična ambulanta (*Slika 2*), opremljena z najsodobnejšimi optičnimi napravami (potrjene s strani Ministrstva za zdravstvo). Te omogočajo njihovemu specialistu, kar najboljše delo, strankam pa kvaliteten pregled vida in ugotovitev morebitnih drugih očesnih težav ter posledično učinkovito korekcijo vida. Delo opravlja priznani oftalmolog Brane Vrlič, ki v ambulanti opravlja niz meritev kot so: merjenje očesnega pritiska, pregled očesnega ozadja, ugotavljanje morebitnih očesnih anomalij in ne nazadnje predpis ustreznih očal oziroma kontaktnih leč za korekcijo vida.

V optiki lahko stranke opravijo tudi okulistični pregled za A in B kategorijo vozniškega dovoljenja. Vsaki stranki se posvetijo posebej, prisluhnejo individualnim potrebam in željam. V optikah nudijo kompletno oskrbo vida, od okulističnega pregleda, svetovanja pri izbiri očal, izdelavi in če je potrebno servisiranja. Lastnica poudarja zlasti strokovnost in oseben odnos do strank.

¹ Po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah je mikro družba družba, ki izpolnjuje dve od naslednjih meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov in vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov.

V podjetju so predvsem ponosni na dejstvo, da njihove stranke vedo, da so v podjetju izredno uspešni zlasti na področju izdelave očal. Podjetje svoje mesto na trgu vztrajno neguje in krepi ter postavlja stranke in njihove želje v ospredje. Že nekaj let imajo v uporabi tudi spletno stran (<http://www.optika-dolinsek.si/>), na kateri si vsak lahko ogleda celotno ponudbo, lokacije in delovni čas poslovalnic, kontaktira podjetje ali pa se celo preko spletne strani hitro naroči na okulistični pregled.

Slika 2: Ordinacija



Vir: Optika - Helena Dolinšek s. p. (b.l.) Najdeno 10. maja 2015 na spletnem naslovu: <http://www.optika-dolinsek.si/index.php/ambulanta.html>.

5.2 PROFITNI CENTRI

Podjetje Optika - Helena Dolinšek s. p. posluje na dveh lokacijah, in sicer v Domžalah v nakupovalnem centru Breza (Breznikova 15) in v Kamniku na novi lokaciji - Novi trg 11 (prej dolga leta na Samostanski ul. 14). Prvotno je podjetje poslovalo samo v Domžalah, glede na 30-letno stabilno poslovanje, pa se je lastnica odločila za rast podjetja. Razlog za odločitev je bila seveda primarno želja po večjem dobičku, pridobitev novih strank, torej dostopnost storitev čim več ljudem tudi izven Domžal – v tem primeru v Kamniku. Uspešno poslovanje tudi na (takrat novi) lokaciji v Kamniku se je izkazalo kot odlična poslovna odločitev.

Podjetje je s pomočjo nove lokacije pridobilo veliko število povsem novih strank, ohranile pa so se seveda tudi stare, saj so z odprtjem novega profitnega centra ljudje prej lahko prišli na vrsto za očesni pregled (npr. stranke iz Kamnika ali okolice so se sedaj lahko naročile za pregled v poslovalnici v Kamniku). Danes se čakalne vrste gibljejo nekje od 10 do 14 dni, kar dokazuje, da je povpraševanje po storitvah v obeh profitnih centrih še vedno v porastu.

5.3 ZNAČILNOSTI TRGA

O takšnih in podobnih vprašanjih razmišljajo tudi v družinskem podjetju Optika - Helena Dolinšek s. p.. Zavedajo se, da je izjemno pomembno opazovati in raziskovati trg ter na ta način slediti oziroma ustvariti spremembe, po katerih kliče vse bolj zahtevno poslovno okolje.

V podjetju si prizadevajo ohraniti dejavnost optike in s tem tudi povečati obseg trga, hkrati pa v podjetju razmišljajo tudi o uvajanju novih storitev, in sicer s področja kozmetične dejavnosti. Kar zadeva ohranjanje dejavnosti optike in povečanje obsega trga je bilo potrebno premisliti, v kolikšni meri bo ta dejavnost potrebna tudi v prihodnje, in sicer zaradi povečane konkurence in pa tehnološkega napredka v smislu izboljšanja vida oz. zdravljenja dioptrije z laserjem. Kar zadeva tovrstne posege ne obstaja nikakršno zagotovilo, da bo poseg 100 % uspešen ali pa, tudi v primeru uspešnosti, da se težave z vidom ne bodo povrnile. Poleg tega si takšno vrsto odpravljanja dioptrije lahko privoščijo le tisti z malce višjimi prihodki, kar pomeni, da bo večina še vedno primorana na uporabo očal oziroma kontaktnih leč.

Nadalje je lastnico zanimalo, ali so njeni cilji, glede na precejšnjo konkurenco, utemeljeni in kakšen je pravzaprav vid Slovencev; se ta izboljšuje ali slabša in kaj lahko pričakuje podjetje na področju povpraševanja po izboljšanju kakršnekoli oblike slabovidnosti oziroma očesne bolezni v prihodnosti?

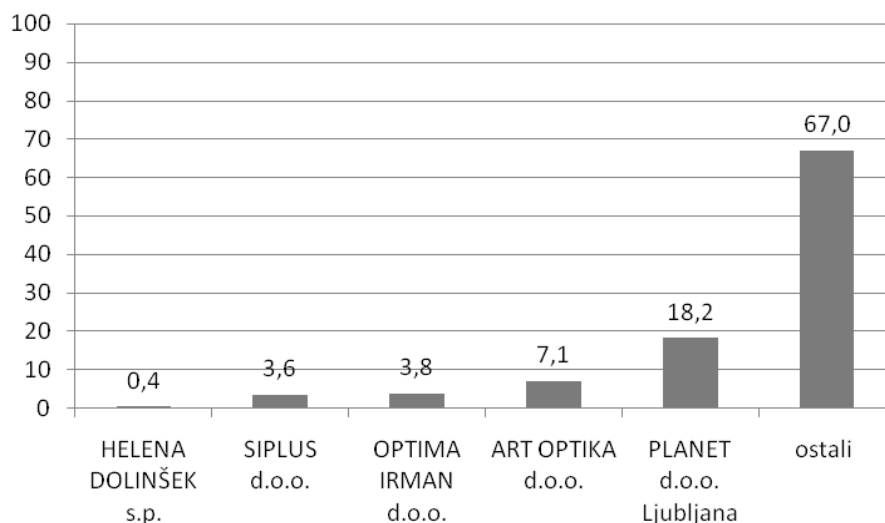
Statistike kažejo, da se je število ljudi, ki so kratkovidni (to pomeni, da slabo vidijo na daleč), od leta 1970 do danes skoraj podvojilo. Vzrokov za povečanje te refrakcijske napake očesa še niso odkrili, strokovnjaki pa menijo, da na to v splošnem vpliva sodoben način življenja, preobremenjenost oči pri uporabi računalnika, dolgotrajno gledanje televizije itd. Kratkovidnost je značilna zlasti v šolski dobi, in sicer naj bi se pri študentih pojavljala kar v 50 odstotkih (RTV Slovenija, Infodrom).

Potrebno je poudariti, da so težave in pogostost okvar vida v veliki meri odvisne od starosti človeka. Pri dojenčkih se lahko pojavijo zlasti težave s solzenjem, katerih vzrok je zamašena anatomsko pot, po kateri sicer solze normalno odtekajo v nosno votlino. Pri očesnih težavah otrok je izjemno pomembno sodelovanje staršev, saj ti navadno prvi opazijo, da otrok slabše vidi. Tudi če starši ne opazijo kakršnihkoli sprememb v oziru slabšega vida ali očesnih sprememb, je pomembno, da otroke pri treh in petih letih starosti peljejo na preventivni očesni pregled in nato oftalmologa obiščejo vsako drugo ali tretje leto. Pri otrocih lahko zaradi različne dioptrije med očesoma (refrakcijska anomalija - ali škiljenja) pride do slabšega vida enega očesa, česar pa se v odrasli dobi ne da odpraviti. Prav zato je pomembno pravočasno odkritje te težave, ki se zlahka popravi z nošnjo očal in pokrivanjem očesa, na katerega otrok vidi dobro.

Na drugi strani se povečuje delež starejših ljudi in s tem potreba po ostrejšem vidu. Tu je največkrat govora o presbiopiji, t.i. starostni daljnovidnosti (slab vid na blizu), okvari vida, ki je torej povezana s starostjo in se pojavi nekje v srednji dobi - po 40. letu starosti. V starosti nad 60 let narašča pogostost sive mrežnice, zelene mrežnice in pa starostne degeneracije rumene pege (Medicinski center Vid).

Lahko torej zaključimo, da imajo in bodo imeli ljudje vseh starosti tudi v prihodnosti težave z vidom, da pa je izmed vseh motenj verjetneje najbolj izražena kratkovidnost. Kakšen položaj, natančneje tržni delež glede na prihodek podjetja v dejavnosti *Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z očali* je imela Optika - Helena Dolinšek s. p. v prejšnjem letu? Podatki so razvidni iz slike 3.

Slika 3: Tržni delež po prihodku podjetja v dejavnosti "Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z očali" v letu 2014



Vir: Poslovni asistent Bizi.si. (b.l.) Najdeno 12. julija 2015 na spletni strani: www.bizi.si.

Podjetje v svoji dejavnosti dosega **0,35 %** tržni delež, kar je v primerjavi s konkurenco zanemarljivo. Planeta d.o.o. iz Ljubljane dosega 18,18 % tržni delež, Art optika 7,1 %, Optika Irman 3,82 %, Siplus pa 3,55 %.

Cilj generične rasti je, da bi **podjetje doseglo 1 % tržni delež**.

5.3.1 Trženjski splet

5.3.1.1 Oglaševanje

Kar zadeva oglaševanje, podjetje Optika - Helena Dolinšek s. p. ne oglašuje dovolj, torej se premalo pojavlja v lokalnih in tudi vseh ostalih medijih. Da bi podjetje čim bolj povečalo svoj tržni delež, je izrednega pomena, da se med drugim odloči tudi za aktivno oglaševanje. Oglaševati je torej potrebno pogosto, periodično in učinkovito, da porabnikom in vsem, ki to še bodo, podjetje in njegove storitve pridejo v zavest. »Z oglaševanjem skuša storitveno podjetje ustvariti pri porabnikih pozitivno podobo (image) o svojem ugledu, zaupanju, solidnosti, poštenosti ipd.« (Potočnik, 2000, str. 136).

Najbolj učinkovit način oglaševanja bi bilo oglaševanje na lokalnih radijih, ki so zelo poslušani, prav tako pa bi se podjetje lahko lotilo deljenja letakov. Učinkoviti bi bili tudi oglasi v lokalnih časopisih (Domžalske novice, Kamniški občan ipd.) ali pa oglasi na spletnih straneh nekaterih časopisov oziroma spletnih portalih raznolikih vsebin.

Seveda bi bilo pred takšnimi odločitvami potrebno pretehtati, kateri način-/i bi bili najbolj ustrezni in kako bi se to odrazilo na finančah podjetja; v kolikšni meri in obsegu bi si lahko privoščili oglaševanje.

5.3.1.2 Pospješevanje prodaje

Pri pospeševanju prodaje v podjetju Optika - Helena Dolinšek s. p. se lahko lotijo naslednjih načinov: nagradne igre, deljenje vzorcev (npr. majhnih robčkov za čiščenje

stekel), brezplačni pregled oči, v kolikor stranka po tem kupi pri njih očala ali kontaktne leče, ponudba kuponov in nagrajevanje stalnih strank (po določenem številu nakupov stranka npr. pridobi določen popust ali prejme brezplačen izdelek).

5.4 VODSTVENA STRUKTURA IN KADRI

Kar zadeva obravnavano podjetje, je odločitev, v kateri fazi se, glede na organizacijsko strukturo, nahaja, malce težja. Glede na to, da lastnica opravlja vse funkcije, bi torej glede na organizacijsko strukturo, podjetje spadalo v podjetniško fazo. Poleg lastnice so v podjetju tudi ostali zaposleni, ki vestno opravljajo svoje delo in so pripadni podjetju, a vseeno ne moremo govoriti o razvejani organizacijski strukturi. V podjetju so namreč zaposleni trije, kar je premalo za tovrstni tip organizacijske strukture.

V kolikor bo podjetju uspelo uresničiti cilje oziroma načrte za leto 2016 (v nadaljevanju), ki se nanašajo tako na generično kot tudi diverzificirano rast, bo seveda potrebno zaposliti nove ljudi in končno tudi spremeniti organizacijsko strukturo.

5.5 ANALIZA POSLOVANJA

Analizo poslovanja gledamo na treh ravneh, in sicer upoštevamo bilanco stanja in bilanco uspeha, sredstva podjetja in kazalnike uspešnosti poslovanja.

5.5.1 Bilanca stanja in bilanca uspeha

Na podlagi *Tabele 2*, ki prikazuje bilanco (tudi izkaz) stanja, lahko na aktivni pogledamo, s kakšnim premoženjem razpolaga podjetje. Največ premoženja ima podjetje v zalogah, kar je lahko kočljiva oziroma negativna stvar za podjetje, v kolikor se zaloge ne obnavljajo hitro. Na drugi strani je vsekakor pozitivno za poslovanje podjetja sorazmerno malo terjatev do kupcev. Podjetje upravlja tudi z nekaj osnovnimi in pa denarnimi sredstvi v gotovini, ki zadoščajo za nemoteno poslovanje.

Bilanca stanja je prikazana v spodnji tabeli.

Tabela 2 Bilanca stanja za leto 2014

AKTIVA	97.942	
osnovna sredstva	17.460	
TRR	5.761	
Zaloge	73.836	
terjatve do kupcev	687	
kratkoročne finančne n.	198	
dolgoročne finančne n.	0	
KAPITAL – VIRI		97.942
trajni kapital		83.656
obveznosti iz avansev		0
obveznosti do dobaviteljev		14.286
kratkoročni krediti		0
dolgoročni krediti		0

Iz *Tabele 2* je tudi razvidno, da je imelo podjetje v obravnavanem letu največ finančnih virov iz naslova trajnega kapitala ter obveznosti do dobaviteljev. Prav tako podjetje ni

uporabilo dolgoročnih finančnih naložb in ni najelo nobenega dolgoročnega kredita. Na podlagi pričujočih podatkov, razvidnih iz bilance stanja, lahko zaključimo, da podjetje posluje stabilno in zmore za vlaganje v razvoj uporabiti kapital, pridobljen z ustvarjanjem dobička.

Iz bilance uspeha je razvidno, da je največ prihodkov podjetje pridobilo iz samega poslovanja, največje stroške pa povzročajo variabilni stroški materiala in storitev. Podjetje je v letu 2014 doseglo dobiček 12.469 EUR (brez vštete davka na profit).

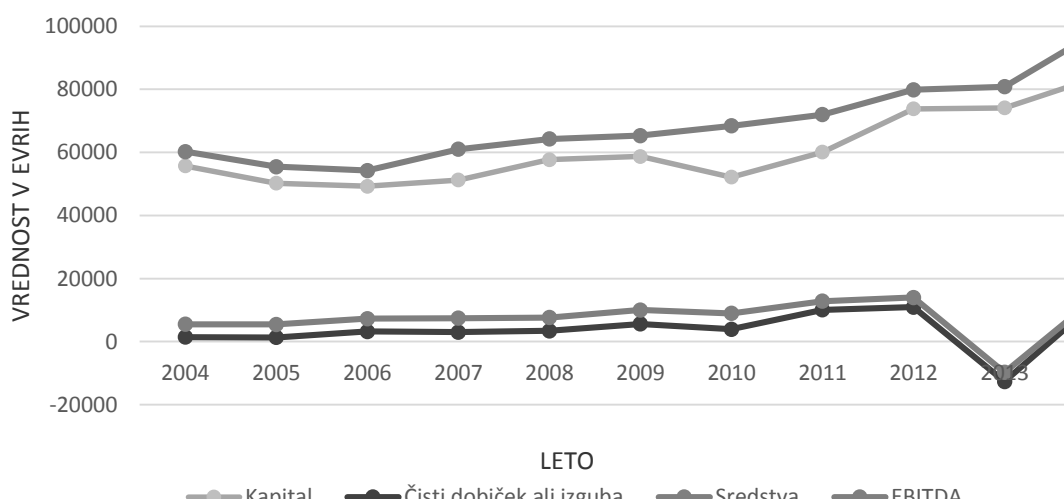
Tabela 3: Bilanca uspeha za leto 2014

PRIHODKI	108.87
prihodki iz poslovanja	104.16
prihodki od financiranja	0
izredni prihodki	4.708
STROŠKI	96.403
materialni stroški – variabilni	41.349
stroški storitev – variabilni	14.090
bruto plače – variabilne	0
odhodki financiranja	0
izredni odhodki	6.024
Amortizacija	6.143
bruto plače – fiksne	19.026
drugi stroški plač	9771
Dobiček	12.469
profitni davek	2.120

5.5.2 Sredstva podjetja

Spodnja slika prikazuje analizo sredstev obravnavanega podjetja, in sicer od leta 2004 dalje. Opazujemo, kako so se obnašala sredstva in kdaj skozi leta je podjetje zaznalo dobiček ali izgubo.

Slika 4: Analiza sredstev podjetja Optika - Helena Dolinšek s. p.



Vir: Poslovni asistent Bizi.si. (b.l.) Najdeno 12. julija 2015 na spletni strani: www.bizi.si.

Iz slike je razvidno, da so sredstva sprva rahlo upadala, potem pa vseskozi naraščajo. Obenem velja, da dobiček ni naraščal sorazmerno z naraščanjem sredstev; leta 2013 je podjetje celo poslovalo z izgubo. Razlog za to pripisujemo sedem mesečni prenovi poslovanice, ki je locirana v mestu Kamnik.

5.5.3 Kazalniki uspešnosti poslovanja

V tem delu diplomske naloge si analiziramo tri kazalnike, ki smo jih opredelili v empiričnem delu, to so: rentabilnost, dobičkonost kapitala.

- Rentabilnost

Čisti dobiček predstavlja vrednost dobička, kateremu je odštet davek na dobiček, povprečna sredstva pa predstavljajo povprečje sredstev iz leta 2013 in 2014. Čim višja je vrednost kazalnika, tem uspešnejša je neka gospodarska družba. Za leto 2014 torej kazalnik znaša 0,12.

$$\text{ROA} = 10.349/89.383 = 0,12$$

- Dobičkonost kapitala

V letu 2014 je 100 enot vloženega kapitala prineslo 13 enot dobička, kar je precej malo, vsekakor pa je pomembno, da podjetje ne posluje negativno, torej z izgubo.

$$\text{ROE} = 10.349/78.880 = 0,13$$

- Dobičkonost prihodkov

Visoka vrednost kazalnika dobičkonosti prihodkov prikazuje dolgoročno uspešnost poslovanja, visok delež dobička v prodaji omogoča rast podjetja in nekako predstavlja garancijo oziroma varstvo pred morebitnimi nepričakovanimi gospodarskimi krizami. Kazalnik podjetja Optika Dolinšek ni visok, a podjetje kljub temu posluje z dobičkom.

$$\text{ROS} = 10.349/104.164 = 0,1$$

- Ekonomičnost

Podjetje Optika Dolinšek posluje ekonomično, saj prihodki pokrivajo odhodke. Prihodki so torej višji od odhodkov, kar kaže tudi kazalnik ekonomičnosti, ki je večji od 1.

$$E = 104.164/(55.439+6023) = 1,69$$

- Splošna likvidnost

Na podlagi izračuna vidimo, da za Optiko Helena Dolinšek kazalnik v letu 2014 znaša 5,62 (večji od 2), torej so kratkoročne obveznosti večinoma pokrite z kratkoročnimi sredstvi.

$$\text{Kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti} = 80.284/14.286 = 5,62.$$

Naslednji kazalnik, kazalnik tekoče likvidnosti oziroma **obratne finančne likvidnosti** se računa tako, da od kratkoročnih gibljivih sredstev odštejemo zaloge, dobljeno pa delimo z vrednostjo kratkoročnih obveznosti.

$(\text{Kratkoročna sredstva} - \text{zaloge})/\text{kratkoročne obveznosti} = (80.284 - 73.836)/14.286 = 0,44.$
Glede na kazalec obratne finančne likvidnosti, se obravnavano podjetje ocenjuje za še komaj likvidno, saj je kazalec le nekoliko večji od 0, ne presega pa vrednosti 1. Pri

dejanski oceni likvidnosti podjetja je vseeno potrebno preveriti še druge podatke, po katerih sodi podjetje Optika - Helena Dolinšek s. p. med likvidna podjetja.

Zaradi boljšega in celovitejšega vpogleda v poslovanje obravnavanega podjetja, si oglejmo še:

- kako je v podjetju z zalogami;
- kolikšna je vrednost celotnega kapitala v podjetju na podlagi premoženja in
- kolikšna je vrednost celotnega kapitala v podjetju na podlagi kapitalizacije zaslužkov.

Kar **zadeva obrat zalog**, opazamo naslednje:

$$X = \text{str. materiala/zaloga materiala} = 41.349/73.836 = 0,56$$

$$\text{Dnevi zaloge materiala} = 365/0,75 = 651 \text{ dni}$$

Podjetje ima precejšnjo vrednost zalog, vseeno pa so zaloge v podjetju veliko dni. Podjetje mora pozornost namenjati obračanju zalog.

Vrednost celotnega kapitala v podjetju na podlagi kapitalizacije zaslužkov (oportunitetna obr. mera je 5 %)

$$\text{Dobiček} = 12.469 \text{ EUR}$$

$$\text{Obrestna mera} = 5 \%$$

$$X = 12.469/0,05 = 249,38$$

Vrednost lastnega kapitala na podlagi kapitalizacije zaslužkov znaša 12.718,38 EUR

Podjetje bi se lahko zadolžilo pri sedanjih razmerah ob 5 % obrestni meri na kredite v obsegu 12.718,38 EUR.

Izračun:

$$\text{Profit/trajni kapital} = 12.469/83.656 = 0,15 \%$$

$$12.718,38 \times 0,15 = 1.907,76$$

$$12.718,38 + 1.907,76 = 14.626,14 \text{ EUR.}$$

Podjetje je sposobno pritegniti zunanji lastniški kapital, če bi ta pričakovali brez upoštevanja tveganja največ 0,15 % oz. v vrednosti 14.626,14 EUR.

6 NAČRT PROJEKTOV ZA LETO 2016

6.1 MODELI PODJETNIŠKE RASTI

Upošteva se posamične modele podjetniške rasti, predstavljene v teoretičnem delu diplomske naloge, preučevano podjetje uvrstimo v določeno fazo.

- Osnovni fazni model

Menim, da obravnavano podjetje lahko uvrstimo nekje na prehod med drugo in tretjo fazo. Po prej navedenih definicijah in lastnostih, podjetja ne moremo direktno uvrstiti ne v drugo fazo, ne v tretjo fazo. Podjetja ne moremo uvrstiti v drugo fazo, saj preživetje ni več njegov ključni cilj in so prvi posli že zdavnaj mimo. Podjetje Optika - Helena Dolinšek s. p. je rastoče že precej zadnjih let in ima veliko strank ter relativno obsežen trg, ki zajema predvsem mesti Kamnik in Domžale ter vse ostale okoliške kraje.

Optika - Helena Dolinšek s. p. je vsekakor rastoče podjetje, a ga ponovno ne moremo popolnoma uvrstiti niti v tretjo fazo, saj funkciji lastnika in managerja nista ločeni. Podjetje ima eno lastnico, ki hkrati opravlja funkcijo managerja v podjetju in se ukvarja

tudi s številnimi drugimi področji (organizacija, nabava, trženje). Torej njena edina naloga ni le vodenje podjetja. Gre za družinsko podjetje, v katerem je poleg lastnice zaposlen tudi njen sin, ki je sčasoma sicer prevzel nekatere naloge, vseeno pa še ne gre govoriti o ločenih funkcijah lastnika in managerja.

- Poslovodni fazni model

Po tem modelu bi podjetje Optika - Helena Dolinšek s. p. uvrstili v drugo, torej podjetniško fazo, saj podjetnica opravlja več funkcij, in sicer je lastnica, manager in tudi delavka v tem podjetju.

- Identitetni fazni model

Podjetje Optika - Helena Dolinšek s. p. bi glede na identitetni fazni model uvrstili v prvo fazo, torej obrtno identiteto. Lastnica je hkrati delavka in izvajalka storitev, njen glavni motiv pa je dohodek.

Če relevantne dejavnike apliciramo na podjetje Optika - Helena Dolinšek s. p. lahko rečemo, da je podjetničin cilj stabilno poslovanje. Operativne sposobnosti so za podjetnico srednje pomembne, ker je sama še vedno lastnik, manager in delavec. Tudi managerske sposobnosti so tu manjšega pomena, saj torej sama opravlja vse funkcije. Strateške sposobnosti so zelo pomembne, kajti podjetje planira nadaljnjo rast, za kar seveda potrebuje dobro izdelane strategije rasti.

- Churchill – Lewisov model

Podjetje Optika Dolinšek ima večino značilnosti, ki uvrščajo podjetje na stopnjo uspeha:

- stil poslovanja je funkcionalni – en lastnik, en vodja;
- organizacijska struktura je slabo razvejana, podjetje ima še eno poslovno enoto, v kateri je lastnik prav tako vodja, le da je zaposlena druga oseba, kateri vodja delegira;
- formalizacija je razvita; podjetje ima le tri zaposlene, katerih naloge so striktno določene in tako vsak natančno ve kaj delati;
- v podjetju imajo določeno strategijo rasti; ves dobiček investirajo naprej v podjetje in se na ta način trudijo širiti podjetje;
- lastnik je neposredno povezan z dejavnostjo.

Čeprav gre za majhno družinsko podjetje, lahko rečemo, da je dovolj veliko in ima dovolj potencialnih strank za načrtovanje nadaljnjega poslovanja bodisi pri opravljanju sedanje dejavnosti oz. uvajanju novega proizvoda na obstoječi trg. Poleg tega podjetje posluje s stabilnim dobičkom, katera vlaga v nadaljnji razvoj podjetja. Podjetje nima veliko dolgov oziroma dolgoročnih kreditov, zato ne spada na stopnjo vzleta, kjer je značilno veliko investiranje za še hitrejšo rast, ampak rast dosegajo z reinvestiranjem lastnega dobička. Podjetje posluje stabilno, zato v podjetju ne potrebujejo zunanjih virov financiranja. Kadrovske viri so v podjetju zelo pomembni, še posebej, če se bo podjetje začelo ukvarjati z novo dejavnostjo. Poslovni viri so za podjetje srednjega pomena, saj je za podjetje značilna precejšnja odvisnost od dobavitelja, in bi v primeru prekinitve sodelovanja doživeli kratkotrajno izgubo, katero pa bi kaj hitro nadomestili z iskanjem novega dobavitelja.

6.2 GENERIČNA RAST NA OBSTOJEČIH TRGIH

Podjetje si bo še naprej prizadevalo povečevati rast na obstoječem trgu oziroma, kot je bilo že poprej omenjeno, doseči 1 % tržni delež. To pomeni, da mora podjetje povečati obseg prodaje na obstoječih trgih.

Podjetje bo povečanje prodaje na obstoječih trgih doseglo s pospešenim oglaševanjem, kar pomeni, da bo podjetje v gospodinjstva v Kamniku, Domžalah in okolici dostavilo letake o ponudbi. Menim, da bi lahko oddali tudi radijski oglas na najbolj poslušanem krajevnem radiu oziroma najbolj branem krajevnem časopisu, kar bi morda še nekoliko močnejše vplivalo na obisk strank in posledično prodajo. S tem bi imelo podjetje nekje 1.500–1.700 EUR mesečnega stroška, a glede na to, da bi se prodaja povečala za 20 %, pomeni, da bo podjetje v letu 2016 poslovalo z dobičkom.

Podjetje zaradi povečanega obsega dela ne bo zaposlilo novega delavca, temveč bo v takšnih primerih zaposlilo študenta, ki bi priskočil na pomoč ob povečanem obsegu dela. Glede na izbrano strategijo s povečanim trženjem, bo v letu 2016 podjetje doseglo cilj, ki je, na obstoječem trgu z obstoječo storitvijo, povečati obseg prodaje za 20 %.

6.3 DIVERZIFICIRANA RAST

Podjetje se bo poleg povečanja obsega trženja že obstoječe storitve začelo ukvarjati tudi s kozmetično dejavnostjo.

Začetni vložek bo znašal 4.000 EUR. Od tega zneska bomo namenili 2.000 EUR za začetni nakup blaga (priloga 9.4) in 1.000 EUR na mesec za zaposlenega ter 260 EUR na mesec za oglaševanje dejavnosti v časopisu. Oglaševanje kozmetične dejavnosti bo potekalo samostojno in bo tako neodvisno od oglaševanja optične dejavnosti. Predvidevamo, da bi ob doseganju prometa v povprečju 200 EUR dnevno, pokrili začetni vložek v približno v treh do štirih mesecih.

V podjetju menijo, da je investicija dobra, saj so potrebe po urejenosti v ženski populaciji vedno prisotne in potrebne, vsekakor pa to velja tudi za moške. Veliko ljudi vseh starosti, morda vseeno prevladuje populacija žensk v starosti od 18–50 let, je torej pripravljeno odšteti denar za kakovostno kozmetično storitev, ki vsekakor pripomore k večji samozavesti ali tudi boljšemu počutju.

SKLEP

Vsak ambiciozen in predan podjetnik, čigar cilj je uspešno poslovanje podjetja oziroma iz leta v leto doseganje čim večjega dobička, ve, da je že ob sami ustanovitvi podjetja potrebno skrbno načrtovati svoje aktivnosti. Pri analizi poslovanja podjetja Optika - Helena Dolinšek s. p. smo ugotovili, da podjetje spremlja dolgoletni uspeh v poslovanju in da je tudi v zadnjem letu podjetje poslovalo pozitivno, torej z dobičkom.

Ne glede na morebitne dobre poslovne rezultate je vsekakor pomembno, da podjetnik redno spremlja poslovanje in aktivnosti podjetja ter se prilagaja hitrim spremembam na trgu. Tu torej ni govora o pasivni strategiji rasti, temveč o ustvarjanju in načrtovanju strategije rasti, v katere je podjetnik maksimalno vključen in pri tem tudi aktivno sodeluje. Pri vsem tem je zlasti pomembno, da se podjetnik zaveda, v kateri fazi rasti se nahaja podjetje. Pri tem se poslužuje različnih modelov rasti, katere lahko uporablja pri

spremljanju lastnega poslovanja, ves čas pa je potrebno spremljati tudi finančne analize poslovanja.

Glede na vse navedeno ugotavljamo, da je podjetje v fazi uspeha in ima enostavno organizacijsko strukturo; lastnik torej opravlja funkcijo menedžerja in delavca. Uspešno poslovanje ni razlog, da podjetje ne bi načrtovalo svoje nadaljnje rasti, v prihodnosti torej. Podjetje se bo v prihodnosti posvetilo generični in diverzificirani rasti, kar pomeni, da bo na obstoječem trgu povečalo prodajo že obstoječih izdelkov, prav tako pa bo na obstoječi trg uvedlo nove storitve – kozmetične narave.

Glede na to, da podjetje za vlaganje v novo dejavnost ne potrebuje zunanjih virov financiranja, bo, glede na načrtovanje in ob minimalno izkoriščenih kapacitetah novih strojev ter opravljanju novih storitev, podjetje lahko pokrilo vložek že v prvem letu poslovanja.

Podjetje Optika - Helena Dolinšek s. p. je glede na celotno obravnavo dobro stoječe podjetje, ki z malo zaposlenimi dosega odlične poslovne rezultate. Ob upoštevanju zastavljenih ciljev z dobrim strateškim načrtom lahko podjetje vse dejavnosti uspešno izvaja tudi v prihodnje.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (b.l.) Najdeno 17. junija 2015 na spletni strani: www.ajpes.si
2. Belak, J. & Garantini, M. (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter.
3. Belak, J. (1998). *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
4. Belak, J. (1999). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
5. Bergant, B. (2001). *Gospodarjenje podjetij*. Novo mesto: Visokošolsko središče, Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
6. Bergant, Ž. (2007). *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Abeceda storitve.
7. Hočevar, M. (2011). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: GV Založba.
8. Ivankovič, G. (2009). *Osnove poslovnih financ*. Portorož: Fakulteta za turistične študije.
9. Kolenc, T. & Logar, D. (2007). *Analiza bilanc in revizija*. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
10. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Posušje: MATE.
11. Lawson, M. K. (1987). *Going for growth: A guide for corporate strategy*. London: Kogan Page Ltd.
12. *Medicinski center Vid*. (b.l.) Najdeno 17. maja 2015 na spletni strani: www.vid.si
13. *Optika - Helena Dolinšek s. p.* (b.l.) Najdeno 25. aprila 2015 na spletni strani: www.optika-dolinsek.si
14. Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
15. *Poslovni asistent Bizi.si*. (b.l.) Najdeno 12. julija 2015 na spletni strani: www.bizi.si
16. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: DIDAKTA.
18. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Rebernik, M. (2008). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
21. Rebernik, M. et al. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomska fakulteta.
22. Rejc, A. & Lahovnik, M. (1998). *Priročnik za ekonometrijo podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. RTV Slovenija, Infodrom. (b.l.) V RTVSLO. Najdeno 14. maja 2015 na spletni strani: <http://www.rtv slo.si/infodrom/infoteka/0/1675>
25. Širec, K. (2011). *Izzivi in predlog multidimenzionalnega modela preučevanja rasti malih in srednje velikih podjetij*. Najdeno 16. junija 2015 na spletnem naslovu: www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-HENRINTO/fb680346.../PDF
26. Tajnikar, M. (1997). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: GEA College.
27. Tajnikar, M. (2000a). *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslih*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
28. Tajnikar, M. (2000b). *Priročnik za načrtovanje rastočih poslov*. Ljubljana: GEA College.
29. Turk, I. (1990). *Uvod v ekonomiko poslovnega sistema*. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije.

30. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Bilanca stanja podjetja za leti 2013-2014</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Bilanca uspeha podjetja za leti 2013-2014.....</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 3: Cenik storitev kozmetične dejavnosti (cene v EUR).....</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 4: Začetni stroški materiala in aparatov.....</i>	<i>5</i>

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja za leti 2013-2014

Podatki so v EUR

	2013	2014	Index
SREDSTVA	80.823	97.942	1,21
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	22.455	17.460	0,78
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	1.561	1.310	0,84
1. Neopredmetena sredstva	1.561	1.310	0,84
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	
II. Opredmetena osnovna sredstva	20.894	16.150	0,77
III. Naložbene nepremičnine	0	0	
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	
2. Dolgoročna posojila	0	0	
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	58.268	80.284	1,38
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	
II. Zaloge	54.321	73.836	1,36
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	
2. Kratkoročna posojila	0	0	
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	603	687	1,14
V. Denarna sredstva	3.344	5.761	1,72
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	100	198	1,98
Č. TERJATVE DO PODJETNIKA	0	0	
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	80.823	97.942	1,21
A. PODJETNIKOV KAPITAL	74.104	83.656	1,13
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	
1. Rezervacije	0	0	
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0	
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	0	
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	6.719	14.286	2,13
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	6.719	14.286	2,13
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	

Vir: *AJPES - podatkovna baza letnih poročil 2015. Najdeno 17. junija 2015 na spletni strani: www.ajpes.si.*

Priloga 2: Bilanca uspeha podjetja za leti 2013-2014

Podatki so v EUR

	2013	2014	Index
1. Čisti prihodki od prodaje	95.716	104.174	1,09
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0	0	
5. Stroški blaga, materiala in storitev	72.252	55.439	0,77
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	61.370	41.349	0,67
b) Stroški storitev	10.882	14.090	1,29
6. Stroški dela	28.682	28.797	1,00
a) Stroški plač	18.897	19.026	1,01
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	1.672	1.684	1,01
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	1.370	1.379	1,01
č) Drugi stroški dela	6.743	6.708	0,99
7. Odpisi vrednosti	5.118	6.143	1,20
a) Amortizacija	5.118	6.143	1,20
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0	
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0	
8. Drugi poslovni odhodki	4.540	6.023	1,33
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0	
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0	2.382	0
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0	0	
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0	1	0
15. Drugi prihodki	2.229	2.326	1,04
16. Drugi odhodki	0	0	0
17. Poslovni izid obračunskega obdobja (podjetnikov dohodek/negativni poslovni izid)	-12.647	12.649	-1,00
18. Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	2,00	2	1

Vir: AJPES - podatkovna baza letnih poročil 2015. Najdeno 17. junija 2015 na spletni strani: www.ajpes.si.

Priloga 3: Cenik storitev kozmetične dejavnosti (cene v EUR)

STORITEV	CENA
PEDIKURA	
Klasična pedikura	23
Klasična pedikura+lakiranje nohtov	28
Lakiranje nohtov	5
Francosko lakiranje nohtov	8
Medicinska pedikura	28
Medicinska pedikura+lakiranje nohtov	32
DEPILACIJA	
Cele noge	20
Polovica nog- do kolen	15
Polovica nog- stegna	15
Cele roke	15
Polovica rok- do komolcev	10
Bikini	10
Brazilski bikini	17
Pod pazduhi	8
Hrbet cel	22
Hrbet delno	15
Hrbet+ramena	28
Brčice	4
Brada	4
Brčice+brada	6
Obraz	8
Prsa	18
PERMANENTNO PODALJŠEVANJE TREPALNIC <i>Luxus Lashes</i>	
Prvo polno polnjenje	160
Ponovno polnjenje-refill (najkasneje v 5. tednu)	40
TRAJNO ODSTRANJEVANJE DLAK	
PREDEL:	CENA ENEGA OBISKA:
Zgornja ustnica-brčice	35
Med obrvmi	35
Brada-ženska	47
Brada-moška	60
Vrat	70
Predel ovratnika	55
Cele noge	210
Noge do kolen-polovica	130
Noge-goleni	130
Bikini linija-srednji	80
Bikini linija-brazil	100
Obe pazduhi	67
Prsi-ženske	60
Prsi-moški	80
Cel hrbet	170
Hrbet polovica	110
Rami	100

STORITEV	CENA
Cele roke	90
Nadlakti	67
Podlakti	57
Pod popkom	40
Celoten trebuh	100
Zadnjica ženska	97
Zadnjica moška	150
Prsti na nogah in rokah	67
FOTOPOMLAJEVANJE	
PREDEL:	CENA ENEGA OBISKA:
Celoten obraz	120
Obraz in vrat	180
Obraz, vrat in dekolte	240
ODSTRANJEVANJE KAPILAR	
PREDEL:	CENA ENEGA OBISKA:
2 lici	120
1 lica	70
Nos	80
Noge (odvisno od količine kapilar)	70-250
Posamezna kapilara	25
NEKIRURŠKI LIFTING	
PREDEL:	CENA ENEGA OBISKA:
Obraz	120
Vrat	80
Dekolte	100
ZDRAVLJENJE AKEN	
PREDEL:	CENA ENEGA OBISKA:
Obraz	50
Vrat	35
Prsni koš	45
Zgornji del hrbta	70
Celoten hrbet	90
Zadnjica	50
ODSTRANJEVANJE PIGMENTACIJ	
PREDEL:	CENA ENEGA OBISKA:
Obraz	120
Roki	100
Posamezna	20
KAVITACIJA-RF	
PREDEL:	CENA ENEGA OBISKA:
Stegna	45
Zadnjica	45
Trebuh	45
Noge in zadnjica	65
Trebuh, noge in zadnjica	80
Ročna limfo-drenaža	35

Priloga 4: Začetni stroški materiala in aparatov

Za permanentne trepalnice:

Lepilo za trepalnice GOLD - modro 1,00 10g 139,00 EUR
LL004 Odstranjevalec lepila v gelu PROF 1,00 10ml 90,00 EUR
LL009 Blazinice bele v gelu 20 kom. 59,00 EUR
LL015 Plastični trak zaščita za kristal 1,00 kos 9,00 EUR
LL017 Mikrokrtačke 1,00 100 12,00 EUR
LL018 Krtačka za razčesavanje 3,00 10 kos 5,00 EUR
LL020 Pinceta RAVNA 1,00 kos 27,00 EUR
LL021 Pinceta UKRIVLJENA 1,00 kos 27,00 EUR
LL024 Kristalni kamen 1,00 kos 6,00 EUR
LL033 Make-up remover PROF 1,00 1L 30,00 EUR
LL034 Pre-treatment tekočina PROF 1,00 6ml 25,00 EUR
LL100 B-Svilene trepalnice 0,20/8mm 1,00 kos 64,00 EUR
LL101 B-Svilene trepalnice 0,20/9mm 1,00 kos 64,00 EUR
LL102 B-Svilene trepalnice 0,20/10mm 1,00 kos 64,00 EUR
LL103 B-Svilene trepalnice 0,20/11mm 1,00 kos 64,00 EUR
LL104 B-Svilene trepalnice 0,20/12mm 1,00 kos 64,00 EUR
LL105 B-Svilene trepalnice 0,20/13mm 1,00 kos 64,00 EUR
LL29/2 Pahljača 1,00 kos 4,90 EUR
LL451 Barvne trepalnice 1,00 kos 64,00 EUR

SKUPAJ brez DDV 891,90

+ DDV 22,00 % od osnove 891,90 = 196,22

SKUPAJ ZA PLAČILO 1.070,28 EUR

Stroj za depilacijo in pedikuro = 800 EUR