

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSEBNOSTI POSLOVANJA MALEGA PODJETJA
»MEDICINSKA OPREMA D.O.O«

Ljubljana, oktober 2001

MAJA GREGORIČ

IZJAVA

Študentka Maja GREGORIČ izjavljam, da sem avtorica tega tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Metke Tekavčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 10.10.2001

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA »MEDICINSKA OPREMA D.O.O.«	2
1.1 ZAKONSKI OKVIRI POSLOVANJA V PANOGI	2
1.2 TRŽNI DELEŽ PODJETJA »MEDICINSKA OPREMA D.O.O.«	5
1.3 LASTNIŠKA STRUKTURA, KAPITAL IN ZAPOSLENI V PODJETJU	6
1.4 DOBAVITELJI	7
1.5 KUPCI	8
2. KRATKA ANALIZA PODJETJA »MO D.O.O.« NA OSNOVI STATISTIČNIH RAČUNOVODSKIH POROČIL V OBDOBJU 1995 DO 2000 S Poudarkom NA LETU 2000	10
2.1 BILANCA STANJA IN USPEHA PODJETJA »MO D.O.O.« ZA LETO 2000	12
2.1.1 Bilanca stanja	13
2.1.2 Izkaz ali bilanca uspeha	14
2.2 PRIMERJAVA KAZALNIKOV JAVNE BAZE IBON ZA PODJETJE »MO D.O.O.« IN POVPREČJE DEJAVNOSTI	17
2.2.1 Kazalniki poslovne uspešnosti	17
2.2.2 Kazalniki likvidnosti	18
2.2.3 Kazalniki uspešnosti z vidika zaposlenih	20
2.2.4 Kazalnik donosnosti lastniškega kapitala	20
3. POSEBNOSTI POSLOVNIH FUNKCIJ PODJETJA »MO D.O.O.«	21
3.1 ZUNANJE RAČUNOVODSTVO	21
3.1.1 Splošna problematika	21
3.1.2 Controlling	22
3.2 MALO PODJETJE IN POSLOVNA BANKA	22
3.3 MALO PODJETJE IN JAVNA NAROČILA	24
3.4 VPLIV DDV NA POSLOVANJE PODJETJA »MEDICINSKA OPREMA D.O.O.«	28
3.5 TOČKA PRELOMA, NEOBHODNI STROŠKI IN MINIMALEN OBSEG POSLOVANJA ZA PRIDOBITEV POTREBNIH SREDSTEV ZA NEMOTENO POSLOVANJE	30
3.6 ZAPOSLOVANJE, VODENJE IN MOTIVACIJA MAJHNEGA DELOVNEGA KOLEKTIVA	32
3.7 DIREKTOR ALI »DEKLICA ZA VSE«	34
4. PRODAJNA STRATEGIJA PODJETJA »MEDICINSKA OPREMA D.O.O.«	36
4.1 TRŽNA NIŠA	36
4.2 PRILAGODITEV KUPCU	36
4.3 STRATEGIJA NA REPUBLIŠKEM NIVOJU	38
4.4 PRODAJNE CENE	39
4.5 PROPAGANDA IN SEJEMSKA DEJAVNOST V PODJETJU »MO D.O.O.«	40
4.6 NAČRTOVANJE RAZVOJA PODJETJA GLEDE NA ANALIZO PODJETJA	40
SKLEP	41
LITERATURA	42
VIRI	43

UVOD

V vesplošnem procesu združevanj in prevzemov podjetij, ki v zadnjih letih preveva tudi Slovenijo, se mala podjetja pogosto znajdejo v težkem položaju. Možnosti za razvoj ali celo preživetje, imajo predvsem mala podjetja, ki odkrijejo tržno nišo, ki je velika podjetja še ne pokrivajo in zanje finančno ni dovolj zanimiva ali pa tista mala podjetja, ki se specializirajo za ozko področje in ga obvladujejo na osnovi svojega, na trgu deficitarnega, znanja izbranih strokovnjakov. V svetu mrežnega poslovanja in brezosebnih povezav se vedno bolj kaže pomen osebnih stikov med prodajalcem in kupcem in težnja po kvalitetni celotni storitvi.

Z diplomskim delom želim opozoriti na posebnosti poslovanja določenega malega podjetja, njegove prednosti, slabosti, priložnosti in tveganja. Diplomsko delo je poleg uvoda in sklepa razdeljeno na štiri dele. V prvem delu predstavljam konkretno malo podjetje glede na dejavnost, kamor se uvršča, s poudarkom na zakonskih okvirih poslovanja, tržni delež na slovenskem trgu za glavni proizvod podjetja, lastniško strukturo, kapital, zaposlenost v podjetju ter glavne dobavitelje in kupce. Drugi del je kratka analiza poslovanja glede na računovodske podatke iz statističnih računovodskih poročil v obdobju 1995 do 2000, primerjava bilance stanja in izkaza uspeha v letu 2000 s povprečjem v dejavnosti in interpretacija kazalnikov iz javne baze IBON ob poznavanju poslovanja v podjetju in ozadja dejavnosti. Tretji del obravnava posebnosti poslovnih funkcij, vpliv davka na dodano vrednost na poslovanje malega podjetja, stroške poslovanja, stike podjetja s poslovno banko in problematiko javnih naročil. V četrtem delu predstavljam prodajno strategijo podjetja glede na posamezne kupce in republiški nivo, prilagajanje prodajnih cen, propagandno dejavnost in načrtovanje razvoja. V sklepu strnem spoznanja in povzamem strategijo prihodnjega poslovanja in razvoja, ki bo podjetje še naprej ohranilo med najboljšimi malimi podjetji v Sloveniji.

Obnašanje ljudi v poslovnih procesih ni vedno ekonomsko racionalno, prav tako je relativno racionalno tudi okolje, v katerem podjetje deluje. Zato pri analizi poslovanja obravnavanega podjetja ne izhajam samo iz ekonomskih in organizacijskih okvirjev, ampak prikazujem poslovanje podjetja širše. Problematika poslovanja je tako samo postavljena v okvir analize poslovanja, kot procesa spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja (združbe), ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja (združbe) z vidika uporabnika analize (Pučko, 1999, str. 6).

Podatki o poslovanju redko prikazujejo pravo podobo poslovanja. Ni nujno, da podatek ustreza pojavu, ki ga prikazuje. Kateri podatki bodo v analizi uporabljeni, lahko določa uporabnik, prav tako tudi odloča o namenu in cilju analize poslovanja. Zaradi majhnosti podjetja posebno pozornost posvečam interpretaciji podatkov analize, ki lahko privedejo do napačnih zaključkov.

Pri podatkih, ki jih dobimo v računovodstvu (statistična računovodska poročila), moramo upoštevati, da računovodstvo ne meri vrednosti posla, sredstva pa vrednoti le po nakupni vrednosti, ki je kasneje praviloma različna od tržne vrednosti sredstev (Mayr, 2000, str. 9). Pri statističnih poročilih si lahko pomagamo z revizorskimi mnenji, ki pa jih pri malih podjetjih običajno ni, saj jim le-ta niso zavezana. Upoštevati moramo tudi dejstvo, da lahko sposoben računovodja, glede na želje in strategijo lastnikov ali vodstva podjetja, prikaže podjetje v drugi luči.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA «MEDICINSKA OPREMA d.o.o.»

Ime podjetja »Medicinska oprema d.o.o.« (v nadaljevanju »MO d.o.o.«) je izmišljeno, vendar diplomsko delo temelji na dejanskem poslovanju malega podjetja, katerega lastnica in direktorica sem. Izhajam iz lastnega poznavanja poslovanja in njegove problematike.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989 z osnovno dejavnostjo marketinga in prodaje promocijskih in poslovnih daril. Po velikem razmahu dejavnosti s prodajo proizvoda z zaščitenim imenom, ki ga je podjetje razvijalo hkrati s proizvajalcem in ga tudi edino tržilo, je prišlo do hudega padca, ko je podjetje proizvajalca prevzela tuja firma, nepazljivost ob roku podaljšanja ekskluzivne pogodbe pa je botrovala tudi premiku podjetja med številne zastopnike. Zaradi tuje konkurence je prišlo do upada povpraševanja, pojavili so se novi, cenejši substituti. V tem času sem se podjetju pridružila kot zunanji zastopnik, saj sem po prodaji svojega tedanjega podjetja (računovodski servis) iskala nov izziv. S takratnim direktorjem sva se odločila za širjenje dejavnosti. Iskali smo novo poslovno priložnost. Naključje je pripeljalo do odkritja priložnosti v dveh drugih panogah. Takratni direktor se je usmeril na področje finančnega trga, vzajemnih skladov in zavarovanj, z novim sodelavcem pa sva se usmerila v dejavnost trgovine na debelo s farmacevtskimi izdelki. Ker so bili zakonski okviri, ki dopuščajo opravljanje dejavnosti za ti dve dejavnosti nezdružljivi, sem firmo odkupila, takratni direktor pa je ustanovil novo podjetje. Odkup je pogojevalo predvsem dejstvo, da je podjetje v novi dejavnosti potrebovalo »preteklo poslovanje«, drugače se v začetku svojega delovanja ne bi moglo izkazati s potrebnimi dokumenti in dokazili o svojem dosedanjem korektnem poslovanju, kar je potrebovalo pri javnih naročilih.

1.1 ZAKONSKI OKVIRI POSLOVANJA V PANOGI

Trgovina na debelo s farmacevtskimi izdelki je dejavnost, katere opravljanje zahteva zadostitvi specifičnih pogojev poslovanja. Podjetje »MO d.o.o.« trži medicinske pripomočke, ki jih zakonsko ureja Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih v Uradnem listu RS, št. 101/99 in 70/00 in Pravilnik o medicinskih pripomočkih v Uradnem listu RS, št. 82/00. Zakon in Pravilnik natančno določata pogoje poslovanja s temi izdelki, pogoje distribucije in uvoza. Vsako podjetje, ki se ukvarja s prodajo medicinskih pripomočkov, mora biti registrirano in vpisano v register izdelovalcev/dobaviteljev medicinskih pripomočkov pri Ministrstvu za zdravstvo, na Uradu za zdravila Republike Slovenije. Pred vpisom mora podjetje dokazati:

- da je vpisano v sodni register za gospodarske družbe in podružnice, in da ima vpisano glavno dejavnost trgovine s farmacevtskimi izdelki;

- da ima redno zaposleno odgovorno osebo z ustrežno izobrazbo (zdravnik ali farmacevt s potrdilom o opravljenem strokovnem izpitu), ki jo stalno dodatno usposablja za področje medicinskih pripomočkov, ki jih trži, pri proizvajalcu v tujini ali v Sloveniji (Sklep o določitvi odgovorne osebe). Ustreznost smeri izobrazbe presodi Urad za zdravila glede na vrsto medicinskih pripomočkov;
- da ima dovoljenje za opravljanje dejavnosti, za katero bo vpisano v register dobaviteljev medicinskih pripomočkov, ki ga izda pristojna upravna enota.

Predložiti pa mora še akt o dobri skladiščni praksi in potrdilo o plačilu takse.

V nadaljevanju bom opredelila predpise za področje prodaje in ne za področje proizvodnje medicinskih pripomočkov.

Vsi medicinski pripomočki, ki se prodajajo v Republiki Sloveniji morajo imeti dovoljenje za promet v njej. Zakon nalaga dobaviteljem priglasitev medicinskih pripomočkov v register, dopušča pa tudi izjeme, za katere je možno pridobiti enkratno dovoljenje za promet v naši državi, kar ureja Pravilnik o pogojih in postopkih za pridobitev posebnega dovoljenja za uvoz zdravil in medicinskih pripomočkov iz Uradnega lista RS, št. 72/00. Medicinski pripomočki so razdeljeni v skupine razreda I, IIa, IIb in III.

Vloga za vpis v register je obširna in zahteva velik obseg pridobljene dokumentacije.

Podjetje »MO d.o.o.« prodaja predvsem invazivne medicinske pripomočke, ki se uvrščajo med aktivne medicinske pripomočke, ki so namenjeni za dovajanje ali izmenjavo energije in katerih uporaba je lahko za bolnika tvegana. Pravilnik o medicinskih pripomočkih jih razvršča v razred IIb. Pravilnik za vlogo za vpis v register za razred IIb zahteva:

- Obrazec o odgovornosti za izdelek, ki v prilogi vsebuje zavarovalno polico izdelovalca ali dobavitelja v Sloveniji, s katero je zavarovana odgovornost za izdelek.
- Slovenski prevod zastopniške pogodbe, ki mora biti notarsko overjen. Obe dokazili mora podjetje hraniti tudi na svojem sedežu in jih zaradi časovne omejenosti obnavljati.
- Obrazec za priglasitev medicinskega pripomočka v register z natančnim opisom in razvrstitvijo medicinskega pripomočka v ustrezen razred in kategorijo, izjavo odgovorne osebe o verodostojnosti podatkov, podatke o izdelovalcu medicinskega pripomočka, podatke o organu za ugotavljanje skladnosti (EC certifikat priglašene organa v EU), celotno tehnično dokumentacijo o izdelku s standardi, opisom označevanja izdelka in navodili za uporabo v slovenskem jeziku, analizo rizika, primerjavo s podobnimi izdelki na trgu in dokumentacijo o spremljanju izdelka na trgu z načrtom takojšnjega ukrepanja ali umika izdelka s trga.
- Odločbo o vpisu pravne osebe – dobavitelja v Register dobaviteljev medicinskih pripomočkov.
- Izjavo o razvrstitvi medicinskega pripomočka v ustrezen razred.
- Izjavo izdelovalca o skladnosti (original ali notarsko overjeno kopijo).
- Izjavo, da bo odgovorna oseba spremljala nezaželene škodljive učinke medicinskega pripomočka in o njih obveščala pristojne organe v skladu s predpisi.
- Dokazilo o vplačilu stroškov vpisa.

Podjetje »MO d.o.o.« je vpisano v Register dobaviteljev medicinskih pripomočkov pri Uradu za zdravila RS. Da bi zadostilo zahtevam zakonodajalca, ima redno zaposlenega zdravnika specialista. Stroški dela, t.j. bruto plača redno zaposlenega strokovnjaka te stopnje, so za majhno podjetje velik strošek. Zakon o delovnih razmerjih v 47. členu predvideva možnost dodatne redne zaposlitve delavca, ki je že zaposlen v pri drugem delodajalcu s polnim delovnim časom, če gre za opravljanje zahtevnejših strokovnih del in mu to dovoljuje prvi delodajalec in sicer za čas do ene tretjine polnega delovnega časa. Zdravnik specialist je tako redno zaposlen le za eno uro na teden. Delo na terenu opravlja delavec s srednjo medicinsko izobrazbo. Zaradi majhnosti trga in obsega dela ga do določene stopnje razvoja podjetja ni racionalno zaposliti za poln delovni čas. Za to področje je strokovnjak po 47. členu lahko tudi kader s srednješolsko izobrazbo. Zlasti, če opravlja delo s taistim medicinskim pripomočkom ali zanj skrbi. Na osnovi dokazil o usposobljenosti, opravljenih tečajih o usposabljanju v tujini pri proizvajalcih in vsakoletnem sistematičnem obnavljanju znanja, sta v podjetju redno zaposlena, glede na 47. člen zakona o delovnih razmerjih, še dva delavca s srednjo izobrazbo. Namen zakona v tem členu je omogočiti delodajalcem kadrovske izpopolnitve s posebnimi strokovnjaki visoke izobrazbe, ki jih na trgu dela ni dovolj za redno zaposlitev. V primeru podjetja »MO d.o.o.«, pa je to pomenilo možnost zmanjšanja stroška dela in hkrati zadostilo zakonskim zahtevam.

Podjetje »MO d.o.o.« nima priglasih medicinskih pripomočkov v register, ker ni uspelo zbrati vse zahtevane dokumentacije. Težave so zlasti pri tehnični dokumentaciji. V zadnjih mesecih je prišlo do menjave vodstva v proizvajalčevem podjetju, ki predstavlja večino našega prodajnega programa in do večjega posluha za ta problem, tako da pričakujemo ustrezno dokumentacijo v prihodnjih mesecih. Po prejemu ustrezne dokumentacije bomo svojo odgovornost lahko zavarovali pri eni od zavarovalnic, to pa predstavlja dodaten strošek, ker ima proizvajalec zavarovalno polico sklenjeno le za področje Evropske skupnosti.

Zakaj torej stroški in delo z vpisom v register, če je možen uvoz in lažje trženje brez tega postopka? Odgovor se skriva v pridobitvi dodatnih točk v javnih naročilih, hitrejšemu postopku carinjenja in hitrejši in lažji dobavi. Na enkratno dovoljenje za uvoz po Pravilniku o pogojih in postopkih za pridobitev posebnega dovoljenja za uvoz zdravil in medicinskih pripomočkov je potrebno čakati več tednov, kar lahko povzroči težave pri dobavi, ki je časovno vezana na pogodbene dobave in dobave iz javnih naročil. Resen dobavitelj medicinskih pripomočkov bo registriral svoj prodajni program takoj, ko bo to mogoče. Kljub sorazmerno visokemu strošku je registracija ekonomsko upravičena. Že pri majhnem številu uvozov je strošek registracije manjši kot seštevek vsakokratnih upravnih taks za posamična dovoljenja, dodatne stroške skladiščenja ali celo pogodbene kazni za zamudo pri dobavi.

1.2 TRŽNI DELEŽ PODJETJA »MEDICINSKA OPREMA D.O.O.«

Podjetje »MO d.o.o.« se je specializiralo za prodajo medicinskih pripomočkov A, B, in drugih C, ki so namenjeni uporabi v urgentni medicini. Leta 1995, ob začetku trženja teh proizvodov, je bil trg skoraj docela nepokrit, poleg tega opremljanje tega področja zdravstvene dejavnosti ni bilo zakonsko predpisano. Ob podrobni analizi primernih proizvodov na svetovnem trgu je podjetje pridobilo ekskluzivno zastopstvo za proizvode tipa A, B, in C.

Leta 1996 je v Uradnem listu RS, številka 77 izšel Pravilnik o službi Nujne medicinske pomoči, ki je zakonsko opredelil zahtevano opremo in razdelil urgentno službo na predbolnišničnem področju po zahtevnosti in obsegu na tip PHE (prehospitalna enota-največja), 1B in 1A (najmanjša). Zakon zahteva od PHE in 1B opremo tipa proizvoda A ali B, od 1A pa opremo tipa B. Proizvodi A, B, in C predstavljajo skoraj 75% z zakonom zahtevane opreme (brez osnovnega vozila in prostora za ambulanto). Prodaja proizvodov A in B predstavlja 88% deleža prihodkov iz prodaje podjetja »Medicinska oprema d.o.o.« .

Tabela 1: Tržni deleži proizvodov tipa A in B v urgentnih službah po dobaviteljih

	PHE	1B	1A	skupaj
Število urgentnih služb	15	30	18	63
Urgentne službe, opremljene s proizvodi tipa A in B, ki jih zastopa »Medicinska oprema d.o.o.«	14	22	5	41
Urgentne službe opremljene s proizvodi tipa A in B konkurenčnih podjetij	1	6	10	17
Neopremljene urgentne službe	0	2	3	5
% ki ga na trgu pokriva Medicinska oprema d.o.o. s proizvodi tipa A in B	93,33	73,33	27,77	65,08

Opomba: Tabela ne prikazuje števila enot, s katerimi so opremljene urgentne službe.

Vir: Dokumentacija podjetja »Medicinska oprema d.o.o.«

1.3 LASTNIŠKA STRUKTURA, KAPITAL IN ZAPOSLENI V PODJETJU

Podjetje »MO d.o.o. je v lasti enega lastnika, ki je hkrati tudi direktor podjetja. Poleg direktorja so v podjetju redno zaposleni še trije sodelavci: zdravnik in dva zdravstvena tehnika reševalca, eden ima opravljeno tudi srednjo elektro šolo. Razen lastnika so vsi delavci zaposleni po 47. členu zakona o delovnih razmerjih za krajši delovni čas. Zadnja dva sta zaposlena od marca 2001, prej sta svoje delo opravljala kot zunanja sodelavca. Za redno zaposlitev sta bila dva razloga:

- pridobitev večjega občutka pripadnosti podjetju;
- obdržati oba strokovnjaka v podjetju in ju zaposliti za poln delovni čas, ko bo poslovanje podjetja to dopuščalo.

Podjetje nima zaposlenega računovodje, del knjigovodskih opravil se opravi že v podjetju z ustrežno programsko opremo, večji del pa v zunanjem računovodstvu.

Osnovni kapital podjetja je 4.000.000,00 SIT in je enolastniški kapital. V zadnjem času se postavlja vprašanje opcij lastniškega financiranja, ki bi vsaj deloma nadomestilo dolžniško financiranje preko finančnih institucij.

Lastniško financiranje ima prednosti pred dolžniškim, saj si pri dolžniškem kreditodajalec, poleg zakonite pravice do obresti in poplačila glavnice, zagotovi še zavarovanje kredita s sredstvi podjetja ali z osebnim premoženjem lastnika podjetja, v primeru lastniškega financiranja pa vlagatelj dobi delež podjetja v dobrem in slabem (Vadnjal, 2000, str. 21).

Lastniški kapital je rizični kapital. Vlagatelj si skupaj z ustanoviteljem ali sedanjimi lastniki deli vsa podjetniška tveganja, pa tudi ves dobiček poslovanja. Strah pred lastniškim financiranjem izhaja predvsem iz možne izgube samostojnosti, sprememb v upravljanju, nadzora nad poslovanjem in pritiskov na povečanje dobičkonosnosti podjetja (Kaučič, 2000, str. 26).

Spuščanje lastniškega kapitala v podjetje je tudi čustveno pogojeno. Kljub zavedanju, da je podjetnik najbolj ranljiv, ko je sam, ima veliko malih podjetnikov večje zadovoljstvo delati v podjetju, v katerem so edini lastniki. S tem pa se večina »obsodi« na majhnost. Majhnost ne nosi vedno negativnega prizvoka. Dejstvo pa je, da ambicije lastnika pogojujejo, do katerega obsega se bo podjetje lahko razvilo. Negotovost obstanka na trgu in finančna ranljivost določata kritično maso sredstev, ki omogoča rast podjetja in ne le preživetje na trgu (Kaučič, 2000, str. 27).

Ker mala podjetja ne uspejo pridobiti dovolj finančnih sredstev ali finančnih garancij, da bi se lahko lotila večjih poslov, se morajo povezati z večjimi podjetji in sodelovati v večjih poslih pod njihovim okriljem kot podizvajalec. Ali pa morajo v podjetje spustiti nov lastniški kapital. V obeh primerih se bo podjetnik soočil z dejstvom, da bo njegov delež verjetno manjši od deleža večjega partnerja, ki je nosilec posla ali vlagatelj. Kljub temu pa bo še vedno večji od tistega, ki bi ga ustvaril sam.

Problem lastniškega kapitala je, kako pritegniti zunanjega vlagatelja. Za vlagatelja privlačno podjetje ima hiter potencial rasti, konkurenčne prednosti, ustrezen team strokovnjakov in urejeno poslovanje in finančno stanje podjetja.

Podjetje »MO d.o.o.« bi za pridobitev tujih vlagateljev moralo povečati prodajni program, izboljšati tekočo likvidnost, pospešiti izterjavo terjatev in racionalizirati stroške.

V letu 2001 se je podjetje povezalo z LB Factors in za izboljšanje likvidnosti pričelo z odprodajo terjatev. Odprodaja terjatev prinaša s seboj znaten oportunitetni strošek. V povprečju podjetje ob odprodaji terjatve (ob trenutku izpolnitve posla in plačilnem roku 60 dni) izgubi skoraj 4% fakturirane vrednosti. Poleg tega mora na odprodajo terjatve pristati tudi kupec, ki se tega brani, saj se boji finančne blokade ali slabše bonitete in se za podpis odstopa pogaja. Podjetje »MO d.o.o.« priznava kupcem do 2% dodatnega popusta za podpis odstopa terjatve. Zato se za odprodajo terjatve odloča le v izjemno slabem likvidnostnem položaju in pričakovanem večjem skoku deviznih tečajev, še posebej ameriškega dolarja. Omejen pa je tudi obseg odkupa terjatev, saj se factoring institucije običajno odločajo za odkup le do višine povprečnega mesečnega prihodka podjetja v zadnjih šestih mesecih (v primeru dobre bonitete podjetja), večji obseg financiranja pa odobrijo le ob zastavitvi sredstev podjetja (nepremičnin, vrednostnih papirjev) ali osebnega premoženja lastnika.

1.4 DOBAVITELJI

Podjetje »MO d.o.o.« zastopa proizvajalce medicinskih pripomočkov iz Združenih držav Amerike in Nemčije. Podjetje ima glavnega dobavitelja, ki ga zastopa na podlagi ekskluzivne pogodbe. Proizvajalec – dobavitelj je ameriško multinacionalno podjetje, ki v večjih državah odpira svoje zastopniške pisarne, v manjših državah pa za distribucijo uporablja predvsem večja podjetja.

Podjetje »MO d.o.o.« je najmanjše podjetje v celi Evropi s katerim posluje proizvajalec. V začetku sodelovanja je na strani proizvajalca prevladovalo veliko nezaupanje. Podjetje je lahko kupilo aparate le s predplačilom. Po dveh letih so nam odobrili plačilni rok 30 dni s kreditno linijo do 30.000 ameriških dolarjev. Ker je bilo potrebno v večini primerov sredstva zalagati, saj so kupci plačevali v povprečju v 67 dneh, je bilo podjetje ves čas v likvidnostnih težavah. Poleg tega je pogodba določala minimalni obseg prodaje v višini 150.000 ameriških dolarjev. Če ga ne bi dosegli, nam je grozila izguba zastopstva.

Veliko težavo predstavlja tudi nihajoči in predvsem rastoči tečaj ameriškega dolarja. Po Zakonu o javnih naročilih morajo biti cene v ponudbah tolarske in veljati do zaključka javnega naročila. K temu je potrebno prišteti še rok dobave, plačilni rok in zamudo v plačilu, ki je v slovenskem zdravstvu običajna.

Poleg finančnih in likvidnostnih težav, ki so bile deloma posledica izrazito neprijazne zastopniške pogodbe, se je podjetje spoprijemalo še s pomanjkanjem informacij. Dobavitelj nas ni sproti obveščal o novostih in o aparatih smo se učili sami, ko smo jih kupili. Mnogokrat so nas presenetili kupci, ki so imeli novejšje informacije od tistih, ki smo jih z zamikom dobili

od Evropske pisarne. Težave so bile s servisom, saj smo kot ekskluzivni zastopniki morali organizirati servis v Sloveniji, nismo pa udeležili nobenega usposabljanja, ker so imeli na usposabljanja vstop le zaposleni v predstavniških pisarnah proizvajalca. Naš serviser se je moral sam usposobiti za popravila na osnovi poslane tehnične dokumentacije. Težave so bile s predolgimi dobavnimi roki za rezervne dele in celo z nakupom novejših prospektov. Ves čas so nam ponujali zastarele prospekte in zaman je bilo dopovedovanje, da naši kupci pregledujejo njihove spletne strani prav tako kot ostali evropski kupci. Za ameriško multinacionalko je bil slovenski trg premajhen, promet, ki ga je dosegalo naše podjetje, komaj vreden omembe, Balkan pa finančno trhlo tržišče, ki mu ne gre zaupati.

Položaj se je začel spreminjati leta 1999, ko je na mesto direktorja vzhode Evrope, kamor nas ameriški proizvajalec uvršča, prišla nova direktorica. Prvič smo dobili uradni termin za prikaz novosti na sejmu v tujini in prvič so nas vključili v usposabljanje. Serviser je v presenečenje proizvajalca opravil usposabljanje in licenčni izpit v dveh dneh, čeprav je običajno za to potreben teden dni.

Zastopniška pogodba se je spremenila in naš položaj izboljšal. Žal ne za dolgo. Konec leta 1999 je ameriško multinacionalko kupila druga, še večja multinacionalka, ki je že imela svojo prodajno mrežo. Grozila nam je izguba zastopstva. S pomočjo tedanje direktorice nam je uspelo edinim v vzhodni Evropi obdržati ekskluzivno pogodbo.

V letu 1999 se je močno okrepila tudi konkurenca. Podjetja v Sloveniji so prepoznala rastoče tržišče. Zakon o javnih naročilih in lobiranje večjih podjetij v tej panogi sta konkurenčni boj še bolj zaostila.

Podjetje »MO d.o.o.« vsako leto vključi nov prodajni program novega proizvajalca. Nekateri še niso prinesli pričakovanih rezultatov, ker jih trg še ni sprejel (zamik stroke v primerjavi z razvitejšim svetom), drugi pa dosegajo sorazmerno manjši obseg udeležbe v skupnem prihodku podjetja.

1.5 KUPCI

Kupci medicinskih pripomočkov, ki jih prodaja podjetje »MO d.o.o.«, so predvsem urgentne službe predbolnišničnega okolja. V zadnjem letu je začelo podjetje svojo dejavnost postopno usmerjati v bolnišnice in tam iskati nov trg. Problem prodaje v bolnišnicah je v visoki ceni, ki jo imajo transportni aparati, saj jim zadoščajo prenosni aparati. Kljub visoki ceni pa aparati, zaradi visoke kvalitete in širokega obsega možnosti uporabe, pridobivajo kupce tudi v bolnišnicah. Nekaj kupcev je tudi iz zasebnega sektorja, vendar so izredno redki, saj se zdravniki z zasebno prakso z urgenco še ne ukvarjajo.

Problem proračunskih kupcev je v slabi plačilni sposobnosti in omejenih sredstvih za nove investicije. Večina urgentnih služb nima na razpolago dovolj opreme ali pa je le-ta pomanjkljiva. Zdravstvene institucije so prisiljene kupovati opremo, za katero ne dobijo zadostnih sredstev. Opremljenost je velikokrat odvisna od iznajdljivosti vodstva in pridobivanja sponzorstev.

Naš največji kupec ni s področja zdravstva. Je močnejše podjetje, ki aparate tipa A in B vgrajuje v reševalna vozila. Odnosi med podjetjema so bili zaradi konkurence v preteklosti izredno napeti. Zaradi visoke kvalitete proizvodov A in B, korektnega odnosa do kupcev in velike vztrajnosti na trgu, je večje podjetje opustilo svoje zastopstvo kvalitetno manjkonkurenčnega proizvoda in pričelo z vgradnjo in opremljanjem vozil s proizvodi tipa A in B našega proizvajalca. Poleg pridobljene visoke kvalitete proizvodov, so se s tem razbremenili financiranja nabave aparatov, servisa, usposabljanja osebja kupca in zmanjšali strošek delovne sile. Kupec tudi ne nosi rizika nihanja deviznih tečajev, saj aparate trži le pod pogoji iz javnih naročil. S pomočjo tega podjetja je podjetje »MO d.o.o. povečalo tržni delež in izboljšalo konkurenčni položaj, saj ta kupec ne ponuja drugih aparatov za področje urgentnih služb tipa PHE in 1B. Tako močan kupec lahko močno zamaje likvidnost podjetja z zamujanjem plačila. Podjetje ne more nadzirati, kdaj kupec dejansko prejme denarna sredstva iz skupnih poslov. Tako smo se v letu 2001 znašli v likvidnostnih težavah in stalnem koriščenju bančnega limita, kljub temu, da so proračunski porabniki račune našemu kupcu pravočasno poravnali.

Neenakopravnost položaja v skupnih poslih je pogojena z javnimi naročili, kjer se zahteva celotnost ponudbe, podjetje »MO d.o.o.« pa ponuja le del zahtevane opreme. Podjetje »MO d.o.o.« je prisiljeno še naprej sodelovati s kupcem, ki drži svoje močno pogajalsko pozicijo z opcijo možne zamenjave aparatov tipa A in B s kvalitetno vedno bližjimi in cenovno nižjimi konkurenčnimi proizvodi.

2. KRATKA ANALIZA PODJETJA »MO D.O.O.« NA OSNOVI STATISTIČNIH RAČUNOVODSKIH POROČIL V OBDOBJU 1995 do 2000 S Poudarkom NA LETU 2000

Za prikaz rasti podjetja »MO d.o.o.« bom v nadaljevanju uporabila osnovne kategorije iz statističnih poročil za obdobje od leta 1995, ko je podjetje pričelo z uvajanjem novega prodajnega programa medicinskih pripomočkov, do leta 2000. Kategorije čistega dobička, skupnih prihodkov, sredstev in kapitala povzeman iz statističnih računovodskih poročil bilance stanja in uspeha podjetja »Medicinska oprema d.o.o. ter podatkov iz IBON 2000. Stopnje rasti posameznih kategorij bom primerjala še s stopnjo letne statistične inflacije v Republiki Sloveniji. V tabeli stopenj rasti je kategorija čistega dobička namenoma izpuščena.

Tabela 2: Čisti dobiček, skupni prihodki, sredstva in kapital v obdobju 1995 do 2000 (podatki v 000 sit)

Leto	Čisti dobiček	Prihodki skupaj	Sredstva	Kapital
2000	7.318	91.496	40.929	18.111
1999	1.148	81.746	27.282	9.897
1998	1.777	70.476	22.828	8.132
1997	1.859	48.586	13.982	4.964
1996	257	76.918	9.868	2.839
1995	-15	30.903	9.076	2.373

Vir: IBON 2000 Novi forum, Bonitete poslovanja za slovenska podjetja, podatki 1994-2000.

Tabela 3: Stopnje rasti skupnih prihodkov, sredstev in kapitala v odstotkih glede na predhodno leto v primerjavi z indeksom rasti cen na drobno* (od leta 1998 naprej je metodologija spremenjena – indeks rasti cen življenjskih potrebščin) v obdobju 1995 do 2000 (povprečje predhodnega leta =100)

Leto	Prihodki skupaj	Sredstva	Kapital	Inflacija*
2000	11,92	50,02	82,99	108,9
1999	15,99	19,51	21,70	106,1
1998	45,05	63,26	63,81	107,9
1997	-36,83	41,69	74,85	109,1
1996	148,90	8,72	19,63	109,7
1995	115,62	65,56	6,98	112,6

Vir: Tabela 2 in APP RS Sektor za statistiko in informiranje (povzeto po Statističnem letopisu in statističnih objavah Statističnega urada RS).

Čisti dobiček ne prikazuje dejanskega stanja v podjetju »MO d.o.o.«. V primerih, ko je v podjetju en lastnik, ki je hkrati tudi direktor podjetja ali pa gre za tako imenovano družinsko podjetje ali podjetje, ki še ni spustilo v svoje poslovanje lastniškega kapitala tujih vlagateljev, je kategorija čistega dobička oblikovana na osnovi težnje po čim nižjem plačilu davka na dobiček in akontaciji davka na dobiček, ki naj bi čim manj obremenila mesečne odhodke v poslovanju podjetja. Ker je poslovanje malega podjetja zelo nepredvidljivo in kapital drag, se malo podjetje poslužuje zunanjih kooperantov in s tem prilagaja obseg določenih stroškov, ki se razlikujejo od povprečja v dejavnosti, dejansko realiziranemu poslovanju. Precej drugačen je položaj v podjetjih, ki so v svoje poslovanje spustila lastniški kapital, v podjetjih lačnih novega kapitala (tako lastniškega kot dolžniškega) in v podjetjih, ki s svojimi delnicami kotirajo na borzi. Tu je kategorija čistega dobička oblikovana glede na strategijo razvoja podjetja ali politiko nadaljnjega razvoja (Klaundienst, 2000, str. 28).

Boljši pokazatelj so skupni prihodki. Vendar je tudi tu, pri interpretaciji številčnih podatkov, priporočljivo poznati poslovanje podjetja v tem obdobju. Podjetje »MO d.o.o.« je v letu 1994 preživljalo svojo največjo krizo v poslovanju, ki sem jo opisala v predstavitvi podjetja. V letu 1995 je podjetje sicer še vedno poslovalo z izgubo, a so se skupni prihodki iz borih štirinajstih milijonov povzpeli na dobrih trideset milijonov. V letu 1995 so se pokazali rezultati uvajanja novih dejavnosti finančnega posredništva in trgovine na debelo s farmacevtskimi izdelki. V letu 1997 iz tabel lahko razberemo občuten padec skupnih prihodkov, ki je bil posledica razdružitve dejavnosti v podjetju in poznega sprejetja proračuna v drugi polovici leta, ki je medicinskim ustanovam zaradi začasnega financiranja preko dvanajstin vrednosti financiranja v predhodnem letu, onemogočil nove investicije. Leto 1998 je pokazalo rezultate prodaje, ki so izhajali iz leta 1996 sprejetega Pravilnika o Nujni medicinski službi in v njem predpisane opreme. V letu 1999 še govorimo o rasti skupnih prihodkov, podatki za leto 2000 pa glede na indeks rasti cen že govorijo o tem, da podjetje »MO d.o.o.« ne raste več dovolj hitro in da je potrebno postaviti novo strategijo razvoja podjetja, saj dosedanja ne daje več zadovoljivih rezultatov ali pa ni več primerna za hitro spreminjajoče se okolje.

Sredstva podjetja so stalna in gibliva. Med stalnimi sredstvi v podjetju »Medicinska oprema d.o.o.« prevladujejo opredmetena osnovna sredstva, med gibljivimi pa si skozi obdobja sorazmerne deleže delijo zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Večji skok v rasti so leta 1998 povzročile zaloge zaradi večjega nakupa demonstracijskih enot proizvodov A in B, ki se niso knjižili pod osnovna sredstva ampak so v »zalogi« počakali na cenejšo odprodajo. Leta 2000 pa je sredstva povečal tudi nakup poslovnih prostorov, ki pa ni posledično toliko povečal kapitala, kot bi pričakovali iz številčnih podatkov, saj je bil nakup večji del financiran dolžniško z dolgoročnim kreditom. Kapital podjetja lahko opredelimo kot razliko med sredstvi in obveznostmi podjetja. Vsebinsko predstavlja knjigovodsko vrednost podjetja (Mayr, 2000, str. 15). Če pogledamo leto 2000, lahko predpostavimo iz tabele 2, da znašajo različne obveznosti podjetja skoraj triindvajset milijonov tolarjev. Za vsebinsko interpretacijo pa sedaj potrebujem še bilanco stanja, ki je prikazana v prilagojeni različici IBON za leto 2000.

2.1 BILANCA STANJA IN USPEHA PODJETJA »MO d.o.o.« ZA LETO 2000

Tabela 4: Bilanca stanja in uspeha podjetja »MO d.o.o.« za leto 2000 in kazalci poslovne dejavnosti in njenih značilnosti v primerjavi s povprečjem panoge

BILANČNI PODATKI					
BILANCA STANJA 31.12.2000	Podjetje		Index	Dejavnost	
	1000 SIT	Sestava		1000 SIT	Sestava
A. SREDSTVA	40.929	100%	73	56.313	100%
I. Stalna sredstva	16.650	40,7%	110	15.093	26,8%
1. osnovna sredstva	16.650	100%	118	14.056	93,1%
2. dolgoročne.fin. naložbe	0	0,0%	0	929	6,2%
3. popravek kapitala	0	0,0%	0	107	0,7%
II. GIBLJIVA SREDSTVA	24.279	59,3%	59	41220	73,2%
1. Zaloge	8.050	33,2%	58	13.804	33,5%
2. Terjatve iz poslovanja	7.299	30,1%	34	21.718	52,7%
3. Kratkoročne fin. naložbe	3.543	14,6%	170	2.089	5,1%
4. Denarna sredstva	5.386	22,2%	161	3.354	8,1%
5. Aktivne časovne razmejitev	1	0,0%	0	255	0,6%
B. VIRI SREDSTEV	40.929	100%	73	56.313	100%
I. Kapital	18.111	44,2%	150	12.059	21,4%
1. Osnovni kapital	4.000	22,1%	109	3.686	30,6%
2. Presežek in akumulirani	11.316	62,5%	223	5.067	42,0%
3. Revalorizacija	2.795	15,4%	85	3.307	27,4%
II. Dolgoročne rezervacije	0	0,0%	0	888	1,6%
III. Dolgoročne obveznosti	7.985	19,5%	120	6.665	11,8%
IV. Kratk. obveznosti in PČR	14.833	36,2%	40	36.701	65,2%
IZKAZ USPEHA 1.1.-31.12.2000	Podjetje			Dejavnost	
	1000 SIT	Sestava	Index	1000 SIT	Sestava
A. Skupni prihodki	91.496	100%	105	87.308	100%
I. Prihodki od poslovanja	89.323	97,6%	106	83.903	96,1%
II. Prihodki od financiranja	1.419	1,6%	101	1.403	1,6%
III. Izredni prihodki	754	0,8%	38	2002	2,3%
B. Skupni odhodki	83.896	100%	97	86.256	100%
I. Odhodki od poslovanja	82.541	98,4%	101	82.051	95,1%
1. Stroški blaga, mater. In stor.	75.436	91,4%	104	72.491	88,3%
2. Stroški dela	1.991	2,4%	29	6.985	8,5%
3. Amortizacija	4.817	5,8%	283	1.705	2,1%
4. Ostali odhodki	297	0,4%	34	870	1,1%
II. Odhodki od financiranja	1.352	1,6%	42	3.240	3,8%
III. Izredni odhodki	3	0,0%	0	966	1,1%
C. Celotni dobiček (izguba) pred obdavčitvijo	7.600		723	1.051	
D. Efektivna stopnja obdavčitve	3,7%		10	37,4%	
E. Čisti dobiček (izguba)	7.318		1112	658	

Vir: IBON 2000 Novi forum, Bonitete poslovanja za slovenska podjetja, podatki 1994-2000.

2.1.1 Bilanca stanja

Zgornja tabela prikazuje bilančne podatke podjetja »MO d.o.o.« v primerjavi z dejavnostjo. V prvem stolpcu so bilančni podatki za leto 2000, naslednji stolpec prikazuje njihovo odstotno sestavo po posameznih kategorijah. V tretjem stolpcu je indeks, ki prikazuje, za koliko odstopajo vrednosti v levem stolpcu od vrednosti povprečja panoge. Primerjava odstotne sestave bilančnih kategorij je še dodatna pomoč pri ugotavljanju kvalitete posameznih postavk. V četrtem in petem stolpcu je prikazano povprečje v dejavnosti.

Primerjava s panogo je primerno merilo za presojo rezultatov podjetja, ni pa dovolj. Da podjetje lahko primerjamo z dejavnostjo, moramo vedeti več o dejavnosti podjetja in dejavnostih panoge. Upoštevati moramo tudi, da gre za grobo razvrstitev vseh podjetij iste velikosti in iste dejavnosti, da veliko podjetij opravlja več specializiranih dejavnosti in tudi dejavnosti, ki ne sodijo v njihovo glavno dejavnost.

Iz bilančnih podatkov podjetja »MO d.o.o.« v primerjavi s povprečjem dejavnosti razberemo, da so sredstva nekoliko manjša od povprečnega podjetja, vendar skoraj enkrat večji delež predstavlja vrednost stalnih sredstev. Podjetje ima delež vrednosti osnovnih sredstev (opredmetenih v poslovnih prostorih in opremi) v odstotku večji od povprečja, nima pa dolgoročnih finančnih naložb (vrednostnih papirjev, deležev v drugih podjetjih). Manjši je odstotek gibljivih sredstev. Kljub temu da podjetje ne posluje z zalogami in da blago uvaža za znanega kupca, so te v deležu enake kot v dejavnosti, za katero so zaloge pravzaprav ena glavnih značilnosti. To lahko razložimo z demonstracijskimi enotami, ki jih je podjetje po pogodbi dolžno kupiti vsako leto, in ki glede na delež same prodaje očitno obremenjujejo poslovanje podjetja v enaki višini, kot je povprečje v panogi in s tem upočasnjujejo obrat kapitala in vežejo drugače likvidna sredstva podjetja. Tržna vrednost takšnih zalog je drugačna, saj se ti aparati prodajo v prihodnjem letu po nabavni ali celo nižji vrednosti, saj niso več novi.

Terjatve iz poslovanja izhajajo iz prodajne dejavnosti podjetja. Podjetje ima v primerjavi z dejavnostjo manjše terjatve kot je povprečje panoge. To je podjetje doseglo s stimulacijo kupcev s popusti za plačila pred rokom plačila in s še večjimi popusti za predplačila, kar pa je kasneje onemogočil Zakon o javnih naročilih, saj je medicinskim ustanovam predpisal plačilni rok, ki ga mora prodajalec upoštevati. To dejstvo in blokada dveh največjih kupcev iz medicinske dejavnosti, neplačevanje »razpisnih« dobav večjega podjetja, ki je opisano med kupci, je močno poslabšalo položaj v prvi polovici leta 2001, zato pričakujemo v bilanci stanja 2001 rezultate, ki bodo enaki ali slabši od povprečja dejavnosti. Dodatni popusti so zmanjšali maržo podjetja, obenem pa povečali njegovo likvidnost.

Položaj v letu 2001 je poslabšalo tudi razmerje samostojne prodaje in prodaje preko javnih razpisov, kjer je podjetje le podizvajalec, v korist poslov javnih razpisov, kjer podjetje odstopa posredniku 10% prodajne vrednosti.

Ob večji likvidnosti od povprečja, je podjetje sredstva nalagalo v kratkoročne naložbe, predvsem v tako imenovani sivi trg. Sredstva je posojalo podjetju, ki je sredstva plasiralo

naprej, za to pa je do polovice leta 2000 prejelo 19% letne obresti, ki so se kasneje znižale na 12% in s tem izgubile privlačnost glede na nihajoči tečaj ameriškega dolarja. Podjetje v letu 2001 ni več usmerjalo redkih prostih sredstev v takšne naložbe, ampak je s temi sredstvi kupilo tujo valuto za devizni račun.

Večja od povprečja so tudi denarna sredstva, ker pa ni toliko pomemben podatek, saj ga razbiramo iz bilance stanja na dan 31.12..

Kapital izraža lastniško financiranje podjetja in je z vidika podjetja njegova obveznost do lastnikov. Porast kapitala v letu 2000 je rezultat prikazanega dobička. Podjetje je v tem letu namreč lahko prikazalo dobiček (vezan na postavko »Presežek in akumuliran kapital«), saj je imelo občutne olajšave zaradi nakupa poslovnih prostorov.

Podjetje ima nekoliko višji osnovni kapital kot je povprečje v dejavnosti. Polovico večji od povprečja je kapital podjetja. Ker ga enačimo s knjigovodsko vrednostjo, je ta podatek lahko zavajajoč. Za nepoznavalca podjetja je morda kapital na dan 31.12.2000 celo podvrednoten, ob poznavanju samega podjetja in negotove prihodnosti pa je lahko prevrednoten.

Podjetje nima dolgoročnih rezervacij, ker podatki poslovanja iz preteklosti kažejo, da je bilo na osnovi danih garancij zelo malo reklamacijskih zahtevkov.

Dolgoročne obveznosti podjetja so višje od povprečja v dejavnosti. Razlog je dolžniško financiranje nakupa poslovnih prostorov v letu 2000.

Kratkoročne obveznosti podjetja predstavljajo dolgovi do dobaviteljev. Če jih zmanjšamo za terjatve iz poslovanja, se približamo obsegu razpoložljivih denarnih sredstev na koncu leta 2000 in jih še presežemo, če dodamo kratkoročne finančne naložbe.

Iz prikazanih rezultatov lahko sklepamo, da je podjetje »MO d.o.o.« zgleden predstavnik svoje panoge in vredno zaupanja. Ob podrobnem poznavanju podjetja in trga pa se postavlja predvsem vprašanje prihodnje rasti in uspešnega poslovanja, ki ga obravnavam v prodajni strategiji in rasti malega podjetja v nadaljevanju diplomskega dela.

2.1.2 Izkaz ali bilanca uspeha

Rezultat poslovanja je razlika med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki v obračunskem obdobju. Rezultat izkaza uspeha je enak povečanju ali zmanjšanju kapitala (Mayr, 2000, str. 85).

Glavni sestavini izkaza podjetja so prihodki in odhodki. Prihodke sem obravnavala že v prikazu v obdobju 1995 do 2000. Zato bi se na tem mestu bolj osredotočila na odhodek. Odhodek je primerljiv strošku in/ali izdatku. Gre za smiselno isto kategorijo, ki se vsebinsko spreminja skozi poslovni proces. Strošek predstavlja porabo ene od poslovnih prvin, materiala, dela, delovnih sredstev, storitev... S kategorijo stroškov je povezan tudi pojem praga rentabilnosti ali točke preloma, ki ga obravnavam v posebnostih poslovnih funkcij. Stroške lahko delimo na različne načine, največkrat jih delimo na stalne in spremenljive stroške (fiksni in variabilni) ali po njihovi vsebini (stroški materiala, storitev, amortizacija, odpisi zalog in terjatev, stroški dela, dajatev.) V obravnavi stroškov je pomemben kazalec

kakšni so stroški glede na posamezno stroškovno mesto (Mayr, 2000a, str. 143). Stroškovno mesto je del podjetja za katerega je možno določiti stroške in nosilce teh stroškov. Ker je podjetje »MO d.o.o.« oprema ozko specializirano podjetje, v analizo niso vključena stroškovna mesta. Ob načrtovani širitvi prodajnega programa in možnem uvajanju drugih dejavnosti pa bo specifična stroškovnih mest nepogrešljiva za analizo in iz nje izhajajoče poslovne odločitve.

Ko govorimo o fiksnih in variabilnih stroških, se moramo zavedati njihove vrednostne relativnosti. Tudi fiksni stroški se lahko delno spremenijo glede na spremenjen obseg dejavnosti.

Glavnino odhodkov od poslovanja v podjetju »MO d.o.o.« predstavljajo stroški blaga, materiala in storitev, ki so za nekaj odstotkov višji od povprečja v panogi. Odhodki so kategorija izkaza uspeha, ki omogoča enega največjih odmikov med realno in izkazovano vrednostjo (Mayr, 2000a, str. 163). Če so le-ti »umetno napihnjeni«, ker se želi zmanjšati rezultat poslovanja, je prikazana aktiva majhna in podjetje skriva notranje rezerve. Prikazan rezultat je nižji od dejanskega, kar nam da slutiti izračun efektivne stopnje obdavčitve, ki je izrazito nižja od povprečja. Potencialnega vlagatelja lahko številčni podatki majhnega izkazanega uspeha sicer presenetijo, hkrati pa tudi opozorijo, da je naletel na podjetje s precejšnjimi notranjimi rezervami, ki pa morda še ni pripravljeno na sprejem novega kapitala in delitev »oblasti« v poslovnem odločanju. Njegova naložba pa je v tem primeru bolj varna kot pri podjetju, ki je izkazalo premajhne stroške, da bi doseglo bolj privlačen poslovni rezultat. Bistveno za analizo je, da ugotovimo, do katere mere prikazani stroški kažejo dejansko stanje v podjetju in ali skrivajo rezerve ali izgubo. Glede na poznavanje poslovnega procesa obravnavanega podjetja lahko sklenem, da so stroški materiala in storitev višji od realnih, in da podjetje teži k prikazu nižjega poslovnega rezultata, da bi doseglo nižjo stopnjo obdavčitve.

Stroški dela so plače ter dajatve podjetja za socialno in pokojninsko zavarovanje. Iz izkaza uspeha podjetja »MO d.o.o.« lahko razberemo, da so občutno nižji od povprečja v dejavnosti. Stroški so večinoma generirani s plačo ene osebe, ki je redno zaposlena za poln delovni čas. Ostali delavci so zunanji sodelavci, ki so bili večinoma izplačani na račun drugih storitev. Stroški dela so izredno nizki tudi zaradi minimalnega dohodka vodilnega delavca, ki se je ves čas gibal na minimalnem znesku, ki ga določa zakon, ki še zagotavlja polno pokojninsko dobo.

Takšni stroški dela so izvedljivi le v zelo majhnem kolektivu in podjetju, ki še ni stopilo na »pravo« pot razvoja, temveč zagotavlja maloštevilnim delavcem in lastniku ustrezen finančni položaj.

Amortizacija je vsakokratni letni delež prenesene vrednosti osnovnih sredstev na poslovni proces (Mayr, 2000a, str. 157). Amortizacija je strošek, ki ga lahko podjetje v skladu z zakonom prilagaja svoji poslovni strategiji glede na uporabljeno metodo amortiziranja, ki je

med časom amortiziranja ne sme spreminjati. Podjetje se je odločilo za zakonsko najvišjo dopustno stopnjo amortizacije, ker želi s tem čim hitreje posodabljati svoja osnovna sredstva. V obravnavanem podjetju je strošek amortizacije opazno višji od povprečja. K temu prispevajo opredmetena osnovna sredstva, ki so vrednostno višja od povprečja v panogi, pa tudi visoka stopnja amortizacije, ki izhaja iz pričakovanega ekonomskega staranja in deloma tudi strategije oblikovanja nižjega poslovnega rezultata.

Odhodki od financiranja so v podjetju nižji od povprečja v dejavnosti, kar kaže na to, da je bilo podjetje finančno sposobno izpeljati poslovno dejavnost in da ne uporablja drugih finančnih možnosti (institucij) za kreditiranje kupcev ali nakupa na zalogo. Sestavljajo jih predvsem obveznosti iz dolžniškega financiranja nakupa poslovnih prostorov.

Stopnja obdavčitve nam pove, koliko odstotkov celotnega dobička pred obdavčitvijo je podjetje odštelo za davek iz dobička. Stopnja donosnosti nam omogoča enostaven preračun kazalnikov, ki upoštevajo dobiček po davkih (čisti dobiček) v kazalnike, ki upoštevajo dobiček pred zmanjšanjem za davke.

Bilanca stanja in izkaz uspeha sta podjetnikom v veliko pomoč pri sprejemanju poslovnih odločitev, vendar ju nikoli ne smemo obravnavati samostojno, ampak le v povezavi z drugimi podatki in poznavanjem poslovanja podjetja (Mayr, 2000, str. 101).

2.2 PRIMERJAVA KAZALNIKOV JAVNE BAZE IBON ZA PODJETJE »MO D.O.O.« IN POVPREČJE DEJAVNOSTI

V nadaljevanju prikazujem primerjavo kazalnikov analize podjetja »MO d.o.o.« in dejavnosti, v letu 2000, ki jih povzemam po javni bazi podatkov Ibon.

Tabela 5: Kazalniki javne baze Ibon za podjetje »MO oprema d.o.o.« v primerjavi s povprečjem v dejavnosti

KAZALNIKI	Podjetje	Dejavnost
Kazalniki poslovne uspešnosti		
Donosnost kapitala	40,4%	5,5%
Donosnost prihodkov	8,0%	0,8%
Donosnost sredstev	17,9%	1,2%
Celotna gospodarnost	109,1%	101,2%
Proizvodnost stalnih sredstev	549,5%	578,5%
Kazalniki likvidnosti in finančnega ravnotežja		
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,6	1,1
Delež denarja v kratkoročnih obveznostih	1,1%	0,7%
Lastniško financiranje (kapital/sredstva)	44,2%	21,4%
Pokritost gibljivih sredstev z dolgoročnimi viri	0,4	0,1
Pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri	1,1	0,7
Kazalniki uspešnosti z vidika zaposlenih (v 1000 SIT)		
Skupni prihodki na zaposlenega	91.496	31.410
Čisti dobiček na zaposlenega	7.318	237
Bruto mesečna plača na zaposlenega	133	153

Vir: IBON 2000 Novi forum, Bonitete poslovanja za slovenska podjetja, podatki 1994-2000.

Kazalniki, ki jih prikazujem v nadaljevanju, večinoma potrjujejo razlago obeh bilančnih izkazov.

2.2.1 Kazalniki poslovne uspešnosti

Kazalnik donosnosti kapitala ali »return of equity-ROE«, je razmerje med čistim dobičkom in vloženim kapitalom. Visoka donosnost kapitala izraža uspešno poslovanje, lahko pa kaže tudi na premajhen kapital podjetja. Kazalec je bolj zanesljiv v kombinaciji s kazalcem donosnosti celotne prodaje (prihodkov), ki kaže razmerje med čistim dobičkom in skupnimi prihodki. Če sta oba kazalca visoka, lahko govorimo o uspešnem poslovanju podjetja. Kazalec ni zanesljiv pri presoji donosnosti lastniškega kapitala, saj upošteva donosnost celotnih sredstev, kjer je vključen tudi dolžniški kapital.

Podjetje »MO d.o.o.« ima skoraj osemkrat višjo donosnost kapitala, kot je povprečje v panogi. Enako razmerje je pri donosnosti sredstev v primerjavi s panogo, zato lahko

sklepamo, da je poslovanje podjetja uspešno. Pri obeh kazalcih pa moramo upoštevati, da je čisti dobiček podjetja kategorija, ki jo podjetje deloma prilagaja svoji strategiji poslovanja.

Donosnost sredstev ali »return on assets« je razmerje med čistim dobičkom in sredstvi in meri učinkovitost uporabe vseh razpoložljivih sredstev v poslovnem procesu. Na kazalec lahko precej vpliva pospešena amortizacija ali veliko neopredmetenih dolgoročnih sredstev.

Podjetje »MO d.o.o.« ima skoraj petnajstkrat večjo donosnost sredstev, kot je povprečje v dejavnosti, kar pa lahko le deloma pripišemo pospešeni amortizaciji.

Celotna gospodarnost je razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Podjetje posluje gospodarno, če so prihodki višji od odhodkov, kar pomeni, da je ta kazalec višji od 100. Tudi tu ima podjetje »MO d.o.o.« višjo gospodarnost od povprečja v dejavnosti.

Proizvodnost stalnih sredstev je razmerje med skupnimi prihodki in stalnimi sredstvi. Ta kazalec je pri obravnavanem podjetju nekoliko nižji, ker pa kazalec uporabljamo predvsem v povezavi z drugimi, je razlika zanemarljiva.

2.2.2 Kazalniki likvidnosti

Kratkoročni koeficient likvidnosti ali »current ratio« je razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi s pasivnimi časovnimi razmejitvami in meri likvidnostni položaj podjetja na kratek rok. Kaže pokritost obveznosti, ki zapadejo prej kot v letu dni s sredstvi, ki so vnovčljiva v istem obdobju. Koeficient večji od 1 pomeni, da je podjetje sposobno financirati tekoče poslovanje v enem letu in da razpolaga z več gibljivimi sredstvi, kot ima kratkoročnih obveznosti. Merilo za presojo likvidnosti je povprečje v dejavnosti.

Podjetje »MO d.o.o.« ima precej višjo vrednost koeficienta, kot je povprečje v dejavnosti, kar je posledica že opisanega stimuliranja kupcev k hitrejšemu plačilu z dodatnimi popusti. Glede na nove zakonske omejitve in likvidnostne težave v letu 2001, pričakujem, da bo koeficient v letu 2001 na nivoju panoge ali celo nižji.

Delež denarja v kratkoročnih obveznostih ali pospešena likvidnost (»quick ratio ali acid test«) je razmerje med razliko med gibljivimi sredstvi in zalogami ter dolgoročnimi terjatvami in med kratkoročnimi obveznostmi in pasivnimi časovnimi razmejitvami. Je strožje merilo od zgornjega in kaže sposobnost odplačevanja kratkoročnih obveznosti s hitro vnovčljivimi sredstvi. Vrednost manjša od 100 (v %, ali od 1 pri koeficientu) pomeni, da je sposobnost odplačevanja dolgov odvisna od prodaje zalog in izterjave dolgoročnih terjatev.

Kazalnik kaže, da ima podjetje »MO d.o.o.« višji koeficient, kot je povprečje v panogi in zadošča tudi strožjim kriterijem likvidnosti. Upoštevati moramo tudi sestavo zalog, ki jo večinoma predstavljajo demonstracijske enote, ki predstavljajo »obvezen strošek« podjetja in dejstvo, da podjetje nima dolgoročnih terjatev, tako da se analitična vrednost obeh kazalcev likvidnosti bistveno ne razlikuje.

Lastniško financiranje je razmerje med kapitalom in vsemi sredstvi in kaže delež sredstev, ki jih je podjetje financiralo z lastniškim kapitalom, Preostali delež sredstev je financiran

dolžniško preko bank. Podjetje »MO d.o.o.« ima stopnjo lastnega financiranja enkrat višjo od povprečja v dejavnosti, kar pomeni, da se več financira z lastniškim (v tem primeru lastnikovim) kapitalom, kot je povprečje v dejavnosti.

Pokritost gibljivih sredstev z dolgoročnimi viri je kazalnik dolgoročnega finančnega razmerja. Dolgoročno plačilno sposobnost podjetja tako določa razmerje med gibljivimi sredstvi brez kratkoročnih obveznosti in gibljivimi sredstvi. Vrednost kazalnika ne more biti večja od ena. Če je negativen, ima podjetje več kratkoročnih obveznosti kot gibljivih sredstev. Podjetja z nizko vrednostjo tega kazalnika tekoče poslovanje financirajo s kratkoročnimi viri, kar vodi do zamude v plačilih dobaviteljem in drugim upnikom.

Podjetje »MO d.o.o.« ima koeficient pokritosti višji od povprečja v dejavnosti. V preteklosti ni nikoli zamujalo s plačili na dospele obveznosti. Prve zamude so se pojavile v letu 2001 zaradi nelikvidnega položaja, ki je povzročil prenos nizke pokritosti gibljivih sredstev z dolgoročnimi viri pri treh večjih kupcih (plače, zaloge ipd. na račun neplačevanja računov dobaviteljem, do katerih so v močnejšem ali monopolnem položaju).

Pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri je kazalec dolgoročnega likvidnostnega položaja podjetja (pokritje dolgoročnih sredstev z ustreznimi viri). Če je vrednost kazalnika 1 ali več, se stalna sredstva, zaloge in dolgoročne obveznosti iz poslovanja financirajo s kapitalom, dolgoročnimi rezervacijami in dolgoročnimi obveznostmi, sprotna sredstva, kot so gibljiva sredstva brez zalog in dolgoročnih terjatev iz poslovanja, pa s kratkoročnimi viri. Povprečje v dejavnosti je vrednost pod ena, kar kaže na to, da večini podjetij v dejavnosti primanjkuje kapitala, nimajo dolgoročnih rezervacij in dolgoročnih obveznosti.

Podjetje »MO d.o.o.« nima dolgoročnih rezervacij. Ker so dolgoročne obveznosti le nekaj višje od povprečja, vir njegovega financiranja izhaja iz kapitala, ki je za polovico višji od povprečja dejavnosti. Iz tega kazalnika prav tako sklepamo, da je poslovanje podjetja ustrezno in dovolj uspešno.

Pri določanju likvidnostnega položaja in plačilne sposobnosti poslovnih partnerjev si podjetja lahko pomagajo z obrazcem BON 2 (podatki o plačilni sposobnosti) in IDT – izkazom denarnih tokov za določeno obdobje. Le ta lahko naročijo pri svoji poslovni banki ali v Sektorju za statistiko in informiranje Agencije za plačilni promet RS. Izkaz denarnih tokov podjetja »MO d.o.o.«, ki ga povzemam po podatkih APP RS za obdobje januar-julij 2001.

Podjetje »MO d.o.o.« je poslovno leto začelo z negativnim stanjem 2.492.463 SIT, kar mu je omogočil limit na računu pri poslovni banki, zadnjega dne v upoštevanem obdobju, pa je bilo stanje 3.701.656 SIT. Vmes je doseglo 69.696.713 SIT prejemkov od poslovne dejavnosti. Izdatki so znašali 63.502.594 SIT. Ustvarjena denarna razlika in razmerje med izdatki in prejemki ter samo stanje denarnih sredstev je dober kazalnik predvsem za nebančne kreditodajalce, ki BON 2 in IDT pred odobritvijo kredita tudi zahtevajo.

Izkaz denarnih tokov govori o prejemkih (ne o prihodkih) in o izdatkih (ne o stroških), saj ti še niso nujno vstopili v poslovni proces. Izdatek je vse, kar smo izdali za material, delo,

delovna sredstva, storitve ipd. Ko smo to v poslovnem procesu porabili, je nastal strošek. S prodajo rezultatov poslovnega procesa je strošek postal odhodek. Prejemek pa je v denarju realiziran prihodek. Sam prihodek je tako fakturirana in ne dejanska realizacija (Mayr, 2000, str. 86).

V javnih bazah se poleg bilančnih izkazov in iz njih izračunanih koeficientov med reprezentativnimi podatki pojavlja tudi kategorija »Cash flow« ali denarni tok, ki pove, koliko denarja podjetju v enoletnem poslovanju ostane, ko poravna vse tekoče obveznosti do dobaviteljev. Izkaz denarnega toka lahko sestavimo le na podlagi podatkov o gibanju denarnih sredstev na računu podjetja. Denarni tok lahko sklepamo tudi iz finančnega toka podjetja, ki ga lahko izračunamo iz bilance stanja in izkaza uspeha, vendar ju ne smemo enačiti. Tako lahko iz baze Ibon razberemo, da je imelo podjetje »Medicinska oprema d.o.o.« v leto 2001 Cash flow 5.841.000 SIT.

2.2.3 Kazalniki uspešnosti z vidika zaposlenih

Skupni prihodki na zaposlenega so v podjetju »MO d.o.o.« trikrat večji od povprečja v dejavnosti. Podatek ob poznavanju podjetja ni reprezentativen. Povprečno število zaposlenih se izračuna na podlagi opravljenih delovnih ur v tekočem letu. Ure delavcev, ki niso bili redno zaposleni, namreč večinoma niso prikazane v pravem razmerju. Dejansko število treh delavcev, ki so ustvarili rezultat, bi lahko ocenili na povprečno dva zaposlena delavca v tekočem letu, kar rezultat zmanjša, vendar je še vedno precej večji od povprečja v dejavnosti. Enako velja za čisti dobiček na zaposlenega delavca. Bruto mesečna plača na zaposlenega izraža stanje v slovenskem malem podjetništvu (manjši d.o.o. in s.p.). Osnovna plača je čim nižja, da bi s tem zmanjšali stroške dela (prispevki in davki). To jasno kaže na to, kako se pokojninska problematika povečuje na račun zmanjšanja plač in s tem skupaj z razmerjem med vedno večjim številom upokojencev in ljudi, ki prejema druge socialne transferje ter aktivnim, dejansko zaposlenim prebivalstvom tvori začaran krog ustvarjanja primanjkljaja v pokojninski blagajni.

2.2.4 Kazalnik donosnosti lastniškega kapitala

Prosti denarni tok lastnikom ali »free cash flow to equity«.

Kazalnik ni predstavljen in izračunan v bazi Ibon in ga na tem mestu omenjam zato, da se ob oceni podjetja izognemo le standardnim kazalnikom, ki smo jih dobili na osnovi statističnih računovodskih poročil in ki je ustrežnejše merilo uspešnosti poslovanja podjetja za potrebe ocenjevanja donosnosti lastniškega kapitala, kot čisti dobiček in iz njega izpeljani kazalniki, saj zajema le dejanske denarne tokove, ki jih prejmejo lastniki, ti pa niso podvrženi računovodskim manipulacijam. Prosti denarni tok se od čistega dobička najbolj razlikuje v fazi hitre rasti podjetja. Donosnost lastniškega kapitala bomo ocenili, če bomo prosti denarni tok lastnikom podjetja primerjali s tržno vrednostjo lastniškega kapitala (Uporaba računovodskih informacij za strateško poslovno odločanje, 2001).

3. POSEBNOSTI POSLOVNIH FUNKCIJ PODJETJA »MO D.O.O.«

3.1 ZUNANJE RAČUNOVODSTVO

Odločitev za zunanje računovodstvo je posledica strategije zmanjševanja stroškov dela in premajhnega obsega dela za zaposlitev delavca za poln delovni čas. Tako se računi izdajajo v sklopu prodaje, plačilni promet pa poteka elektronsko preko nabave. Ker nabavo in prodajo (razen dela na terenu) urejam sama, opravljam hkrati tudi delo likvidature in knjiženje prejetih faktur, prav tako se že v podjetju opravi obračun potnih stroškov, dnevnic, izplačil za materialne stroške, plačane z gotovino. Poleg teh, operativno osnovnih opravil, je v podjetju ostala tudi pomembnejša funkcija – del funkcije upravljalnega računovodje, ki jo lahko primerjamo s controllingom (Pučko, 1999, str. 189).

3.1.1 Splošna problematika

Zunanje računovodstvo je znan dvorezen meč malih podjetij. Poleg koristi, ki jih prinaša zaradi manjših stroškov dela, je pomembno tudi to, da podjetnik nima težav s kadrom. Tako ni potrebno stalno dodatno izobraževanje računovodje, odpadejo stroški nove literature, ki niso tako majhni, del odgovornosti za pravilno vodenje poslovnih listin, statistična bilančna poročila in obračun DDV gre na račun računovodskega servisa. Ni strahu pred izostanki, kot so bolniški stalež, porodniški dopust in fluktuacija kadra, če ta ni dovolj dobro plačan.

Zato pa mora biti podjetnik zelo previden pri izbiri računovodskega servisa. Manjši računovodski servisi (t.i. one man band) so sicer cenejši in bolj prilagodljivi, a manj zanesljivi. Primernejša je izbira srednje velikega računovodskega servisa z vsaj tremi zaposlenimi in primernimi referencami. Posebno pozornost je potrebno posvetiti pogodbi, ki jo podjetnik sklepa z računovodskim servisom. Poleg natančnega opisa nalog, ki jih prevzema zunanje računovodstvo je potrebno opredeliti stopnjo odgovornosti in določiti mesečno plačilo. Še posebej iz zadnjega izvirajo pasti nižjega mesečnega obroka. Koristno se je torej prepričati, ali mesečni pavšal vključuje tudi letna poročila, in če ne, kdaj in v kakšni višini jih bo računovodski servis zaračunal.

Računovodstvo zajema knjigovodstvo, načrtovanje, kontrolo in analizo in je za podjetnika izjemno pomembno pri sprejemanju poslovnih odločitev. Če podjetnik ne zahteva drugače, se večina računovodskih servisov omeji na knjigovodski del, ostalo pa prepušča podjetniku. Načrtovanje pa ni mogoče brez ustreznih računovodskih informacij. Dober računovodja mora poznati problematiko odločanja in potrebe po informacijah vodstva podjetja. Zunanji računovodja pa nima dovolj tesnega stika s podjetjem. Večinoma se s podjetjem »sreča« enkrat ali dvakrat mesečno, odvisno od obsega dela. V svoje delo poleg knjigovodstva in davčne problematike še nekako vključi kontrolo poslovnih listin, redki se na zahtevo lotijo še analiz. Podjetnik s takšnimi potrebami bo moral poiskati večji računovodski servis, ki ima poleg knjigovodij tudi ustrezne strokovnjake s področja analize ali pa se analize lotiti sam. V večini primerov, ko ima podjetnik zunanje računovodstvo, tudi nima dovolj dela za

strokovnjaka za analizo. Če torej potrebuje podrobnejšo analizo podjetja, jo je kljub zelo visoki ceni še vedno ceneje naročiti drugemu podjetju, ki se je za to specializiralo.

Ugotovimo lahko, da zunanji računovodja ni v veliko pomoč pri reševanju problemov v podjetju ali iskanju novih priložnosti. Od njega tudi težko pričakujemo natančno zasledovanje dogajanja in predlaganje alternativ. Naročimo pa lahko dodatne analize in računovodska poročila, ki jih bomo uporabili pri izdelavi poslovnega načrta in oblikovanju razvojne strategije podjetja.

Med računovodsko in poslovodsko funkcijo je opazna nova poslovna funkcija. Ali je potrebno računovodji razširiti upravljalno funkcijo, ali pa poslovodski dodati del računovodske in s tem zožiti pomen računovodstva. V odgovor na to dilemo se je pojavila v svetu nova funkcija controllerja.

3.1.2 Controlling

Controlling ni samo nova poslovna funkcija. Je del poslovne filozofije in sloga vodenja podjetja. Je hkrati informacijska in računovodska dejavnost, usmerjena v odločanje. V svetu se je controlling pojavil v zgodnjih osemdesetih letih, ko se je pojavila potreba po večji notranji disciplini in natančnejši opredelitvi poslovnih nalog in ciljev. S seboj je prinesel spremembe v načinu vodenja, obširnejše načrtovanje in nadziranje ter organizacijske spremembe. Controlling temelji na notranji ekonomiji podjetja in od računovodstva zahteva točno določene informacije za izdelavo medletnih in letnih predračunov poslovanja in hkrati nadzira izpolnjevanje operativnih in strateških ciljev podjetja (Gea College, 2001, zapiski s seminarja).

V primeru zunanjega računovodstva je torej funkcija controllerja prepuščena podjetniku in njegovi iniciativi. Koliko se bo controlling dejansko razvil v podjetju in pripomogel k uspešnejšemu poslovanju podjetja, je torej odvisno od strokovnosti in ustrezne izobrazbe vodstva, ki v današnjih razmerah vodenja in načrtovanja poslovanja ne more več prepuščati samo poslovni intuiciji.

3.2 MALO PODJETJE IN POSLOVNA BANKA

Večina podjetij ima svoje račune še vedno pri Agenciji za plačilni promet Republike Slovenije. Poslovanje Agencije ureja Zakon o agenciji republike Slovenije za revidiranje lastninskega preoblikovanja podjetij in o Agenciji republike Slovenije za plačilni promet, nadziranje in informiranje.

Prvi, četrty in 73. člen zakona opredeljuje domači plačilni promet kot eno od nalog agencije za plačilni promet in določi, da lahko to nalogo opravljajo tudi poslovne banke na podlagi dovoljenja Banke Slovenije in ministra, pristojnega za finance, ki poslovni banki izdata dovoljenje po izpolnitvi predpisanih kriterijev. Kriteriji za opravljanje plačilnega prometa za

pravne osebe v državi so bili objavljeni v Uradnem listu RS, št. 37, maja 2000 in še dopolnjeni v 39. številki letnika 2000. Kriteriji določajo minimalne splošne pogoje za vodenje transakcijskih računov komitentov, določajo pa tudi način poravnave in sprejetja še nezapadlih obveznosti (akceptnih nalogov ipd), ki jih je do prehoda vodila Agencija za plačilni promet. Določajo dokumentacijo, s katero se mora izkazati poslovna banka in katere podatke je banka dolžna zagotavljati Davčni upravi in Agenciji za plačilni promet.

Tuji plačilni promet določa Zakon o deviznem poslovanju, izdan v Uradnem listu RS aprila 1999 in dopolnjen v številki 35 iz leta 2001.

Prva podjetja so svoje poslovne račune iz Agencije za plačilni promet Republike Slovenije na poslovni banko prenesla v drugi polovici leta 2000.

Vzporedno tako delujeta dva sistema za domači plačilni promet. Agencija se pojavlja kot nekakšen vmesnik med podjetjem in poslovno banko.

Poleg opisane dvojnosti se pojavlja tudi dvojnost v statističnem vodenju podatkov. Tako lahko podjetje za bonitetne obrazce in podobna poročila zaprosi tako v Sektorju za statistiko in informiranje APP RS, ki so mu poslovne banke dolžne mesečno pošiljati poročila, za katere jih zavezuje zakon, ali pa v svoji poslovni banki.

Iz APP RS se je 01.07.1996 izločila funkcija davčnega nadzora, ki jo opravlja enotna davčna služba, Davčna uprava Republike Slovenije.

Podjetje ima lahko poslovne račune pri več poslovnih bankah, kar zahteva več nadzora nad stanjem posameznih računov. Po drugi strani, pa mu je s tem omogočeno, da koristi različne ugodnosti poslovnih bank in za posamezne transakcije (tolarske in devizne) ali bančne garancije ter druge, s poslovno banko povezane posle, izbere poslovno banko z najbolj ugodno ponudbo. S tem se je med poslovne banke vnesla konkurenčnost, ki je trenutno najbolj usmerjena na pridobivanje novih komitentov med podjetji, ki svojih računov še niso prenesla iz Agencije za plačilni promet.

Ko podjetje prenese svoj poslovni račun na poslovno banko, se način plačilnega prometa skoraj ne spremeni. Pri izplačilu plač mora oddati en obrazec več, drugačni so tudi obrazci za dvig in polog gotovine. Poslovna banka tudi ne operira z obračunskimi čeki in čeki za dvig gotovine.

Podjetje »MO d.o.o.« je poslovalo elektronsko že z APP RS. Nadomestilo ga je s programom »Proklik« Nove ljubljanske banke d.d.. Banka je podjetju določila poslovnega skrbnika in dva operativna skrbnika – za tolarsko in devizno poslovanje. Z banko je bila podpisana pogodba o odprtju in vodenju transakcijskega računa, glede na bonitetni razred je bil določen tudi limit poslovnega računa, višina dolgoročnega in kratkoročnega kredita in najvišja bančna garancija za katero lahko zaprosi podjetje. Stroški programa »Proklik« so primerljivi s prejšnjim programom APP RS, provizija za denarne transakcije pa je nižja.

Kljub prijaznosti in urejenosti vodenja plačilnega prometa, pa malo podjetje pri poslovni banki kmalu naleti na trd oreh. Kljub temu, da je zakonsko enakopravno z velikimi podjetji, so kriteriji obravnavanja drugačni. Kriteriji višine odobrenih limitov, bančnih garancij in

posojil so ostri in odobreni zneski prenizki, da bi se podjetje lahko lotilo večjih poslov. Podjetje »MO d.o.o.« ima odobren limit na transakcijskem računu v višini dobre šestnajstine skupnih prihodkov v preteklem letu. Višina bančne garancije je določena v višini osmine skupnih prihodkov preteklega leta in se v izjemnih primerih korigira do višine povprečnih mesečnih skupnih prihodkov v zadnjih šestih mesecih poslovanja. Še nižja so sredstva, ki bi jih podjetje lahko koristilo v primeru dolgoročnega kredita. Stroški bančnih garancij so sorazmerno visoki in malo podjetje bolj obremenjujejo kot večja podjetja. Obresti dolgoročnih posojil niso konkurenčne in podjetje »MO d.o.o.« za dolgoročni kredit ni zaprosilo pri svoji poslovni banki ampak pri drugi bančni instituciji, ki je ponudila ugodnejše kreditne pogoje. Odobreni zneski se lahko povišajo ob dodatnih garancijah, kot so zastava nepremičnin podjetja ali lastnikov ali garancije drugih poslovnih partnerjev.

3.3 MALO PODJETJE IN JAVNA NAROČILA

Država naj bi vzpodbujala razvoj novih podjetij. Tudi majhna podjetja lahko ustvarjajo velik delež družbenega produkta in so visoko produktivna. Prinašajo dodatne možnosti za zaposlitev in pomagajo ohranjati konkurenco z večjo sposobnostjo prilagajanja, hitro odzivnostjo na novo povpraševanje, nižjimi cenami in novimi proizvodi. Javna naročila naj bi prav tako vzpodbujala razvoj novih, tudi manjših podjetij, saj bi od manjših ponudnikov naročnik prejel nižje cene in več ponudb, ter bi tako lažje izbral optimalno ponudbo. Pogoj za to pa je delitev javnih naročil na dovolj majhne enote, ki so dostopne tudi manjšim podjetjem. Namesto tega predpisi o javnih naročilih izločajo majhne ponudnike, saj so nastali on močnih interesih večjih ponudnikov in mednarodne trgovine. Naročniki praviloma dodelijo naročila velikim ponudnikom, ker s tem zmanjšujejo obseg svojega dela v nabavnih službah. To vodi k podrejenemu položaju malih podjetij in onemogočanju njihove rasti (Černigoj, 2001, str. 28). Majhna podjetja večinoma nastopajo kot podizvajalci razpisov pod pogoji, ki jih določajo velika podjetja, ki se pojavijo v vlogi »sita«, katera podjetja bodo selekcionirali za sodelovanje v ponudbi. Tu nastopi tudi vprašanje višine marž. Mala podjetja so v konkurenčnem boju in nesposobnosti večjega kreditiranja naročnikov večinoma znižala svoje marže. Celotna marža, ki jo ima malo podjetje včasih ne zadošča kriterijem, ki jih postavi za sodelovanje veliko podjetje, kar vodi v izločevanje malih podjetij z nizko maržo in posledično k dvigu cen. Zakon ščiti podizvajalce v primeru neplačila nosilca javnega razpisa. Ker pa nosilca ne zavezuje, da zastopnika (uvoznika) dobavitelja predstavi za podizvajalca, ostaja ta ob monoplnem položaju velikih podjetij nezaščiten.

Glavna ovira za enakopraven položaj malih podjetij v javnih naročilih so pretirane zahteve in pogoji v razpisih predvsem s strani finančnih zavarovanj (Svet, 2001, str. 142).

Obvezno ravnanje naročnikov in ponudnikov pri oddaji javnih naročil za nabavo blaga, oddajo gradenj in naročanje storitev določa Zakon o javnih naročilih, objavljen v Uradnem listu RS, št. 39, maja 2000. Zakon je bil od uveljavitve naprej predmet številnih pritožb in pritiskov tako s strani ponudnikov in naročnikov zaradi prevelike formalizacije, zapletenosti, pretirane administrativnosti, finančnih zavarovanj, neustrezne opredelitve meril za ocenjevanje ponudb. Problematična so razmerja med funkcionalnostjo rešitve in zahtevanimi tehničnimi karakteristikami ter dopuščanje korupcije in kršitev konkurence.

V nadaljevanju bom razlago priredila za področje prodaje medicinskih pripomočkov. Tretji člen zakona opredeljuje pojem naročnika, to pa so lahko:

- neposredni uporabnik proračuna;
- posredni uporabnik proračuna;
- druge pravne osebe, ki jih ustanovijo uporabniki proračuna;
- javna podjetja in njihove povezane družbe.

Podjetje »MO d.o.o.« pridobiva večino svojih prihodkov s prodajo pravnim osebam, ki jih zakon o javnih osebah opredeljuje kot naročnike. Drugi del kupcev, ki jim podjetje prodaja, pa kupljeno blago ponuja naprej na javnih razpisih. Zelo majhen delež prihodkov podjetje ustvari s kupci, ki niso zavezani k javnim naročilom.

Zakon naj bi omogočil čimbolj gospodarno porabo sredstev proračuna, s katerimi razpolagajo naročniki. Zakon je precej nedorečen in dopušča odstopanja. Večina naročnikov merila, določena v 51. členu zakona, tolmači na način, da merila za ekonomsko najugodnejšo ponudbo iz drugega odstavka opredeli kot vnaprej zahtevana in postavi kot merilo za izbiro ponudnika le najnižjo ceno. Če tehnične karakteristike niso pravilno opredeljene, to pripelje do nakupa blaga neustrezne kvalitete, sestave ali pa ne ustreza naravi dela. Po drugi strani pa je možno obiti peti člen o načelu zagotavljanja konkurence s določitvijo tehnične specifikacije po dogovoru z vnaprej izbranim ponudnikom. Konkurenčna podjetja se iz razpisa lahko izloči še z postavko kompatibilnosti z obstoječo opremo, minimalnim obsegom že prodanih proizvodov na slovenskem trgu, višino zahtevanega finančnega zavarovanja, dobavnim rokom, ... Mala podjetja se redko odločajo za vlogo zahtevka za revizijo, saj se bojijo, da bi si s tem za vedno zaprla vrata v nabavne poti kupcev.

Zakon loči naročila male vrednosti (ocenjeno vrednost določa Zakon o izvrševanju proračuna Republike Slovenije) in javna naročila. Postopek za oddajo naročila majhne vrednosti je enostavnejši in od podjetja ne zahteva pridobivanja aktualne dokumentacije, ki je povezana s stroški, prav tako niso potrebne bančne garancije ali menična jamstva. Od naročnika zahteva pridobitev vsaj treh konkurenčnih ponudb, med katerimi bo izbral ekonomsko najugodnejšo ali cenovno najnižjo ponudbo.

Drugače je z dejanskimi javnimi naročili. Obvezna priloga razpisne dokumentacije so:

- Registracija podjetja pri pristojnem organu (izpisek iz sodnega registra).
- Potrdilo, da proti podjetju ni uveden postopek prisilne poravnave, stečajni ali likvidacijski postopek ali je prenehalo poslovati na podlagi sodne ali druge odločbe.
- Potrdilo, da podjetju v zadnjih petih letih pred objavo naročila ni bila izdana pravnomočna odločba za kaznivo dejanje, ki je povezano z njegovim poslovanjem ali s katero mu je prepovedano opravljati dejavnost, ki je predmet javnega naročila.
- Potrdilo o poravnanih davkih in prispevkih.

- Veljavno dovoljenje pristojnega organa za opravljanje dejavnosti, ki je predmet naročila.
- Izjava o finančni in poslovni sposobnosti podjetja.
- Izjava o razpolaganju z zadostnimi tehničnimi zmogljivostmi.
- Izjava, da v ponudbi ni zavajajočih podatkov.

Obrazci in druge priloge po zahtevi naročnika so še:

- Povabilo k oddaji ponudbe.
- Navodila ponudnikom za izdelavo ponudbe.
- Obrazec ponudbe.
- Obrazec za ugotavljanje usposobljenosti ponudnika (registracija zgornjih prilog).
- Obrazec z izjavo, da ponudnik sprejema pogoje razpisa.
- Vzorec pogodbe.
- Vrsto, tehnične značilnosti, kakovost, opis in količino blaga.
- Tehnična dokumentacija, načrti in prospekti.
- Zahtevano finančno zavarovanje (bančne garancije, hipoteke, menice, druga jamstva in zavarovanja).

Iz gornjega je razvidno, da je priprava razpisne dokumentacije zahtevna tako za naročnika kot za ponudnika. Nekatere od naštetih dokumentov ni mogoče pridobiti, saj so se zamenjale institucije, ki potrdila izdajajo, ustrezne baze podatkov pa niso prenesene, niti združene na republiškem nivoju. Tak primer je potrdilo o tem, da podjetje ni prenehalo poslovati na podlagi sodne ali druge prisilne odločbe. Okrožno sodišče teh potrdil ne izdaja več od leta 2000. Sodniki za prekrške pa imajo podatke le od leta 2000 naprej in ne za preteklih pet let.

Ne smemo zanemariti, da je dokumentacija za ponudnika povezana tudi s precejšnjimi stroški. Veliko malih podjetij, ki jim je strošek previsok, se na javne razpise naročnikov, ki jih pokriva konkurenčno podjetje, ne prijavi in v posameznih segmentih nabave se pojavljajo primeri, ko se na razpis prijavi le en ponudnik, ali pa se vnaprej dogovori z enim od podjetij v dejavnosti, da podajo ponudbo istega blaga z višjo ceno, da razpis lahko uspe. Večina malih podjetij namreč stroškov priprave za javni razpis ne vkalkulira v ponujeno ceno, da bi ohranila cenovno konkurenčnost. Če pa jih, javna naročila delujejo kot dejavnik zviševanja cen in s tem izgubijo eno od svojih osnovnih funkcij, doseganje nižjih cen za naročnika, saj v tem primeru pripravo ponudbe plača naročnik.

Velik problem predstavljajo zlasti zahtevane bančne garancije za garancijske obveznosti. Večina naročnikov se odloča za najvišjo 10% garancijo in za obdobje dveh ali več let kar predstavlja ekonomsko neracionalen strošek in v dvig cene blaga do 4%.

Za medicinske pripomočke je področje javnega naročanja še bolj zapleteno. Na tržišču Evropske unije ureja kakovost, obveznosti proizvajalca in promet z medicinskimi pripomočki Direktiva o medicinskih pripomočkih, ki je v Sloveniji prevzeta z zakonom o zdravilih in pripadajočimi podzakonskimi predpisi in pravilniki. Zakon je preprečil, da bi se na našem tržišču pojavili pripomočki, ki niso skladni z veljavnimi standardi EU.

Na področju bolnišnične dejavnosti načrtuje Ministrstvo za zdravstvo intenzivna investicijska vlaganja v opremo, prostore in za investicijsko vzdrževanje. Predvsem zdravstveni domovi (prehospitalno področje zdravstva) ne načrtujejo več večjih vlaganj v novogradnje, temveč predvsem investicijske posege v obnovo obstoječih objektov in nato v posodobitev opreme. Adaptacije izčrpajo večinoma vsa dodeljena sredstva, ker so bile prenizko ocenjene ali pa niso upoštevale spremljajočih stroškov, ki se jim kasneje ni moč izogniti, tako da za nabavo medicinske opreme ostanejo v glavnem sredstva iz lastne amortizacije, ki pa so premajhna za nadomestitev iztrošene ali nabavo nove medicinske opreme. Zdravstvene organizacije so si prisiljene pomagati z iskanjem donacij. V sklopu racionalizacije potekajo tudi procesi standardizacije prostorov in opreme na republiškem nivoju iz tega pa sledi, da si za področje opreme lahko obetamo še večjo centralizacijo javnih naročil in javna naročila v obsegu, ki ne bodo več dostopna majhnim podjetjem.

Za podjetje »MO d.o.o.« se je položaj na trgu po uveljavitvi zakona o javnih naročilih in nove konkurence zaostrial. Konkurenčni proizvod je namreč skoraj četrtno cenejši, zato nižje cene (tudi ob odpovedi celotne marže kar dolgoročno vodi v propad) od konkurence ne more ponuditi. Položaj rešuje s poudarkom na višji kvaliteti in primernosti za delo na terenu, kot jo ima konkurenčni proizvod in čim boljšem informiranju potencialnih kupcev. Kljub velikim naporom, je konkurenca v letu 2001 uspela prevzeti nekaj poslov in s tem zožila možnosti pridobivanja prihodka na majhnem in pogodbeno zaprtem tržišču. Podjetje »MO d.o.o.« položaj rešuje s povezavo z večjim podjetjem, ki je monopolist na področju dobave prehospitalij, kar ga je pripeljalo v likvidnostne težave in podrejen položaj, saj ga nosilec javnih naročil ne priznava kot podizvajalca in s tem ni zavezan k plačilu v roku. Daljšim plačilni roki v javnih naročilih in zahtevam po kreditiranju naročnika, ki opredeljujejo ekonomsko najugodnejšo ponudbo, mala podjetja zaradi premajhnega obsega lastnih sredstev, omejene dostopnosti financiranja in finančne ranljivosti niso več kos.

Javni razpisi so tudi povzročili centralizacijo nabave in preference do ponudnikov, ki lahko ponudijo vso razpisano blago. Tudi tu je podjetje »MO d.o.o.«v podrejenem položaju, saj »veliki« ponudniki določajo pogoje, kdaj so pripravljene ponuditi blago določenega tipa, saj se zavedajo, da bo prevladala cena, zase pa zahtevajo dovolj velik zaslužek. Proizvodi, ki jih ponuja podjetje »MO d.o.o.« imajo prenizko maržo, da bi zbudili zanimanje velikega podjetja. V velikih sistemih, kot so bolnišnice, se lahko zahteve posameznega oddelka, ki želi točno določen proizvod, ignorirajo na račun skupnega interesa.

V brezizhodnem položaju pa se malo podjetje znajde, ko se za proizvode, ki jih trži in za katere se je izoblikoval splošen interes kupcev na podlagi visoke kvalitete, korektnega poslovnega sodelovanja in storitve na strokovnem nivoju, pojavi razpis na republiškem nivoju. V letu 2000 se je v takšnem položaju znašlo tudi podjetje »Medicinska oprema d.o.o.«. Vrednost javnega naročila je presegla vrednost osemsto tisoč dolarjev. Število enot proizvodov je preseglo število proizvodov, ki jih je podjetje »Medicinska oprema d.o.o.« uspelo do takrat prodati na slovenskem trgu. Podjetju bil tak posel zagotovil poslovanje za prihodnjih pet let in utrdil položaj na trgu.

Razpis je pritegnil pozornost vseh firm iz te dejavnosti. Zaradi predpostavke, da bo izbran ponudnik, ki bo ponudil nižjo ceno ob zahtevani kvaliteti, nobena od večjih firm ni želela ponuditi proizvodov, ki jih prodaja podjetje »MO d.o.o.«. Samo podjetje se na razpis ni moglo prijaviti, ker ni bilo sposobno pridobiti ustreznih finančnih zavarovanj. Razpisni pogoji so zahtevali bančne garancije, ki so bile štirikrat višje od odobrenega zneska pri poslovni banki. Podjetje tudi ni moglo pridobiti kratkoročnega kredita za pokritje dajatev (DDV) ob uvozu. Ponujena bančna garancija proizvajalca je naletela na zaprta vrata, osebno premoženje lastnika ni bilo dovolj za dodatno jamstvo. Večje podjetje, ki se je ponudilo za nosilca razpisa, je imelo drugačen interes. S pomočjo dogovora, da bo edino ponudilo proizvode podjetja »Medicinska oprema d.o.o.«, se je zadnji dan premislilo in ponudilo najcenejši proizvod, iz razpisa pa izločilo edini kvalitetno ustrezen proizvod. Na razpisu ni bil izbran noben dobavitelj, ker strokovna komisija nobenemu od ponujenih proizvodov ni priznala zahtevane kvalitete. Jeseni leta 2001 je napovedana ponovitev omenjenega razpisa. Tudi to leto se bo podjetje moralo pogajati z večjimi podjetji, ki so finančno dovolj močna za ponudnika, ker ne more tvegati, da se proizvod ne pojavi na razpisu, saj bi proizvajalec v tem primeru ekskluzivno pogodbo prekinil in zastopstvo dodelil večjemu podjetju.

3.4 VPLIV DDV NA POSLOVANJE PODJETJA »MEDICINSKA OPREMA D.O.O.«

Davek na dodano vrednost ima učinke na ekonomijo malega podjetja. Prve, najbolj očitne spremembe po uvedbi davka na dodano vrednost so bile:

- povečana potreba po likvidnih sredstvih;
- ažurnejše knjigovodstvo;
- spremembe ob uvozu;
- breme zalog;
- spremembe v času izdajanja računov;
- omejene možnosti za prodajo in s tem pridobivanje prihodkov iz prodaje za finančno šibka podjetja.

Davek na dodano vrednost ne upošteva kriterijev realizacije oziroma dejanskih prejemkov. Osnova je fakturirana realizacija, ki ob daljših plačilnih rokih in zamudah plačil prevale na prodajalca breme vnaprejšnjega plačila.

Podjetje »MO d.o.o.« vse proizvode, ki jih prodaja, uvaža. Ob prehodu slovenske meje se obračunajo carine, davki in takse. Davek na dodano vrednost, ki se obračunava na uvožene medicinske pripomočke, znaša 19%. Računi, ki jih podjetje po uvozu prejme od špediterja so visoki in jih mora podjetje poravnati v določenem plačilnem roku. Za visoke vsote (nad milijon tolarjev DDV) špediterji običajno zahtevajo avans ali bančno garancijo, ki pa dviguje stroške poslovanja in upočasni postopek uvoza in s tem podaljša dobavni rok. Čas med valuto proizvajalca, ki prične teči z dnem odpreme blaga iz skladišča v tujini in dobavo kupcu

medicinskega pripomočka in njegovo valuto, pa se še bolj raztegne in podaljša čas, ko podjetje samo financira uvoz.

Poleg vnaprejšnjega plačevanja DDV se pojavi še problematika časovnega nastopa vstopnega in izhodnega DDV. Če je podjetje uvozilo blago konec meseca X, dobavilo pa v začetku meseca Y, bo podjetje v mesecu X v obračunu izkazalo več odbitnega davka in presežek plačila DDV. Nasprotno pa bo v mesecu Y izkazalo več zaračunanega DDV in bo moralo po obračunu razliko DDV doplačati. Podjetje lahko zahteva vračilo DDV po obračunu glede na izkazano preplačilo, vendar tega podjetje »MO d.o.o.« ne koristi, saj je rok vračanja daljši, kot so časovno pojavi potreba po doplačilu v mesecu Y. Davek tako ostane «na računu» in se porabi za doplačilo prihodnjega meseca. Zaradi takojšnjih plačil DDV ob uvozu in kasnejšega obračuna, se je povečala potreba po likvidnih sredstvih. Razpoložljiva likvidna sredstva tudi omejujejo obseg uvoza, saj blaga podjetje ne more uvoziti, če nima sredstev za plačilo davka ob uvozu. Podjetje »MO d.o.o.« za nemoteno poslovanje v povprečnem mesečnem obsegu potrebuje vsaj pet milijonov stalno prisotnih likvidnih sredstev, od katerih je dobra tretjina vezana na plačila DDV. Ob omejenih likvidnih sredstvih in omejenih možnostih financiranja preko poslovne banke ter ob zapadlih in neporavnanih kratkoročnih terjatvah do kupcev, je podjetje prisiljeno planirati čas uvoza blaga, da bi razpolagalo z zadostnimi likvidnimi sredstvi ob valuti računa dobavitelja.

Ponovno omenjam problematiko večjih poslov iz javnih naročil, ki poleg že obravnavanih stroškov selekcionirajo možne ponudnike s stališča finančne sposobnosti plačila davka na dodano vrednost ob uvozu blaga. Poleg tega se za finančno občutljivo podjetje pojavi še obveznost plačila davka na dodano vrednost kot razlike iz obračuna med vstopnim in izhodnim davkom, ki jo ob nezapadlih terjatvah do kupca lahko poravna le iz razpoložljivih likvidnih sredstev.

Dokler je podjetje dovolj majhno, da ima lahko pregled nad tekočimi denarnimi tokovi in projekti, ki so trenutno v izpeljavi, še lahko deluje s pomočjo mesečnega knjiženja poslovnih dogodkov v zunanjem računovodstvu. Ob večjem številu poslovnih dogodkov in več projekti v teku, pa lahko izgubi pregled. Zato ima podjetje »MO d.o.o.« ustrezno programsko opremo, s katero lahko med tekočim mesecem izračuna dovolj jasno sliko o plačilu DDV glede na trenutno stanje in s tem planira obseg likvidnih sredstev, ki morajo biti na razpolago ob času plačila DDV po obračunu.

Na prvi pogled nas lahko zavede, da na zaloge gledamo kot na element odbitnega davka, kar pa s stališča denarnih sredstev ni res. Davek je potrebno plačati takoj, ne moremo pa ga zaračunati naprej, saj zaloge niso prodane. Zaloge torej vežejo nase dovršen del likvidnih sredstev in so dejansko izdatek v poslovanju podjetja, tako s stališča DDV kot s stališča sredstev, ki jih potrebujemo za njihovo nabavo. Podjetja torej poskušajo določiti minimalen obseg zalog, ki še dopušča nemoteno poslovanje. Analize o velikosti potrebnih zalog so ob uvedbi DDV postale še pomembnejše. Za podjetje »Medicinska oprema d.o.o.« zaloge predstavljajo demonstracijske enote medicinskih aparatov, ki jih je podjetje dolžno kupiti po pogodbi s proizvajalcem. Te zaloge vežejo sredstva, ki so potrebna za nakup in DDV, ki je obračunan ob uvozu. Tako mora podjetje v ta namen uporabiti dobrih 18 milijonov tolarjev h

katerim je potrebno prišteti še 19% te vrednosti za DDV. Konec leta podjetje demonstracijske enote proda po znižani, skoraj nabavni ceni, stanje zalog pa predstavljajo enote, ki jih podjetje v tekočem letu ni uspelo prodati in jih mora prodati v prvih mesecih prihodnjega leta, da bi zagotovilo sredstva za plačilo novih demonstracijskih enot in pripadajočega DDV.

Podjetja težijo k temu, da bi uvoženo blago in zaloge čim hitreje prodala in s tem sprostila v njih vezana likvidna sredstva. Čeprav na prvi pogled 19% ni veliko, lahko predstavlja nepremostljivo oviro za nemoteno poslovanje malih podjetij.

Številni avtorji poudarjajo optimizacijo podjetniških učinkov pri izvajanju davka na dodano vrednost. Omenjajo se predvsem način izračunavanja odbitnega deleža vstopnega davka, ureditev poslovne organiziranosti povezanih poslovnih subjektov in določitev plačilnih rokov pri poslovanju s poslovnimi partnerji. Dejansko pa je optimizacija v praksi težko izvedljiva, saj je podjetje le redko poslovni subjekt, ki diktira pogoje poslovanja. Davek na dodano vrednost ni le predmet računovodske prakse, pač pa posega v vse segmente poslovnega procesa. Podjetja se še premalo zavedajo pomena analiz potencialnih ekonomskih ugodnosti in rešitev izhajajočih iz davčne zakonodaje. V večini primerov pa je potrebno priznati, da na obseg in čas plačila davčnih obveznosti lahko vplivamo le z utajo ali neplačilom davka.

3.5 TOČKA PRELOMA, NEOBHODNI STROŠKI IN MINIMALEN OBSEG POSLOVANJA ZA PRIDOBITEV POTREBNIH SREDSTEV ZA NEMOTENO POSLOVANJE

Točka preloma ali prag rentabilnosti je obseg prodaje, kjer je dobiček enak nič. Je točka, kjer podjetje pokrije vse tekoče stroške in po kateri začne ustvarjati dobiček. V izračunu niso upoštevani davki (Mayr, 2000a, str. 47).

Pri ugotavljanju minimalnega obsega poslovanja podjetja »MO d.o.o.«, bom teorijo točke preloma opisno prenesla v prakso realnega poslovanja in jo prilagodila do mere, ki obravnavanemu podjetju prinaša mesečni približek, koliko mora podjetje ustvariti, da je njegovo poslovanje še pozitivno.

Podjetje mora vsak mesec pokriti nujne, neobhodne stroške in obveznosti, ki so vezani na njegovo nemoteno poslovanje. Prve opredeljujem kot stalne stroške in obveznosti:

- mesečna anuiteta posojila za nakup poslovnih prostorov
- akontacija davka na dobiček
- plače, davki in prispevki
- potni stroški in prehrana na delu
- stroški vzdrževanja in upravljanja poslovnih prostorov
- stroški internet dostopa
- stroški telekomunikacij (zemeljska in mobilna telefonija)
- stroški električne energije

- stroški vzdrževanja programske opreme
- stroški naročin dnevnega časopisja in strokovnih publikacij
- stroški zavarovanj (osebnih, avtomobilskih, premoženjskih)
- stroški komunale
- stroški zunanjega računovodstva
- stroški energetike
- stroški čiščenja poslovnih prostorov

Sprotno glede na poslovne dogodke se pojavljajo kot spremenljivi stroški in obveznosti:

- obveznosti plačila DDV po obračunu
- stroški javnih naročil
- stroški financiranja
- različni materialni stroški, plačani v gotovini
- provizije za domači in tuji plačilni promet
- stroški nabave blaga za prodajo in zaloge
- stroški ob uvozu blaga (špedicija, carine, takse, DDV)
- stroški avtorskih honorarjev za prevode in predavanja na usposabljanju kupcev za delo z opremo
- stroški goriva
- stroški factoringa (obresti financiranja in provizije)
- stroški dostave blaga in kurirskih storitev
- stroški reklame
- stroški sejmov, simpozijev in razstav
- donacije in sponzorstva.

O stalnih stroških govorim na tem mestu v smislu njihovega pojavljanja. Njihova stalnost v vrednosti je relativna, saj se mesečno spreminjajo v skladu z rastjo cen, spremembo obresti ali tečajev tuje valute.

Podjetje »MO d.o.o.« mora torej pokriti z ustvarjenim prihodkom vse našete stroške in obveznosti in v mesečni približek potrebnih sredstev vkalkulirati še stroške amortizacije in prihodnje nabave potrebnih osnovnih sredstev, povprečno porabo pisarniškega materiala, reprezentanco... Izračunana potrebna sredstva so pri malem podjetju v razmerju s številom zaposlenih ali glede na skupni prihodek običajno večja, kot pri večjih podjetjih. Težava nastopi, ko poskušamo izračunati, kakšen obseg prodaje mora podjetje realizirati, da bi pridobilo za poslovanje potrebna sredstva. V podjetju, kakršno je »MO d.o.o.«, kjer ne moremo upoštevati stalne marže in ni stalnih prilivov iz rednih pogodbenih dobav, je potrebna dodatna rezerva hitro likvidnih sredstev vsaj v višini treh mesečnih približkov potrebnih sredstev, da bi se zagotovilo nemoteno poslovanje.

3.6 ZAPOSLOVANJE, VODENJE IN MOTIVACIJA MAJHNEGA DELOVNEGA KOLEKTIVA

Podjetje »MO d.o.o.« nima dovolj velike in stalne realizacije in prihodka, da bi lahko zaposlilo strokovnjake z visoko izobrazbo. Glede na samo dejavnost je izkoristilo možnost pridobitve dveh izjemnih strokovnjakov, ki imata sicer srednjo izobrazbo, vendar sodelujeta v izobraževanju strokovnjakov višje izobrazbe na pokrivanem področju prodaje. Za podjetje v tej dejavnosti je pomembno, da zaposli kader, ki dejavnost pozna in še boljše, jo tudi opravlja. Tako je hkrati vir informacij o razvijajočih se novih potrebah in povpraševanju ter vir generiranja novih tržnih potreb na osnovi informiranja o novostih in njihove predstavitve na terenu. Poleg tega to ohranja stik s samo stroko in strokovnim znanjem kar izboljša osebni stik s kupcem. Zadnje omenjam zato, ker je takšna »dvojna« zaposlitev delavca lahko tudi predmet spotike, saj demonstratorju lahko očitajo strokovnost na račun poudarjanja prednosti določenega proizvajalca. Prav tako se lahko pojavi odpor višjih vodstvenih struktur, izhajajočih iz hierarhične lestvice. Na določeni stopnji razvoja si podjetje ne more več privoščiti le zunanjih sodelavcev. Pojavi se časovna ovira, ko mora biti delavec hkrati v obeh službah in problematika pripadnosti podjetju in stimulacije. Podjetje »MO d.o.o.«, je tako s prvim septembrom 2001 za poln delovni čas zaposlilo demonstratorja za delo z medicinskimi pripomočki. S tem je podjetje prevzelo odgovornost tako s finančnega kot etičnega vidika, saj je prestop v novo zaposlitev posledica zaupanja v uspešno poslovanje podjetja in prevzem odgovornosti za finančno eksistenco zaposlenega.

Malo podjetje se mora ob zaposlovanju novih delavcev zavedati, da lahko en sam človek uniči podjetje, zato je previdnost pri izboru ustreznega kadra na mestu.

Motivacija malega kolektiva je v malem podjetju ozko povezana z vodstveno funkcijo. Vodstvena funkcija ni sinonim za management, ki je osredotočen na usklajevanje v podjetju in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje glede na poslovne in organizacijske cilje (Gea College, Zapiski s seminarja). Vodenje je sposobnost vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem (Možina, 1996, str. 91). Vodstvo malega podjetja si ne sme privoščiti birokratske kulture. Zaposlenih delavcev ne moremo formalno izenačiti in obravnavati enako. Pridobljeni strokovnjaki so za podjetje dragoceni, zato jih mora podjetje stimulirati na njim prilagojen način. Igra moči in ukazovanje sta v zdravi klimi podjetja prepovedana, da se ne zaduši samoiniciativa in delavcu dopusti tudi samostojnost pri odločanju o delu tveganja, kar pa je seveda vezano na njegov zaslužek. Eden od pogojev uspešnega poslovanja leži v zaposlenih. Skrb za zaposlene je bistvenega pomena, saj le zadovoljni delavci dosegajo dobre rezultate. Vsak podjetnik bi se moral vprašati, kaj mora storiti, da bodo njegovi delavci zadovoljni in kaj, da delavci lahko razvijejo svojo polno sposobnost. Ti vprašanji sta ključ za stimulacijo delavcev.

Večina ljudi voditeljstvo razume kot zmožnost osvojitve položaja, ne pa kot sposobnost, da pridobi delavce, da mu bodo sledili. John C. Maxwell je v svoji knjigi »Postanite voditelj« zanimivo opredelil voditeljske ravni:

- Položaj/Pravice (vpliv izvira iz naziva, delavci sledijo le do obsega pooblastil)
- Privoljenje/Medčloveški odnosi (vpliv na ljudi, da delajo, čeprav jim ni treba, ljudi ne morete voditi, ne da bi jih imeli radi)
- Proizvodnja/Rezultati (vpliv na ljudi se od odnosov preusmeri k rezultatom, mnogi delavci, ki dosegajo izjemne dosežke niso formalno ustrezno kvalificirani)
- Razvoj ljudi/reprodukcija (lojalnost voditelju doseže najvišjo stopnjo, ko delavec pod njeovim mentorstvom osebno dozori)
- Osebnost/Spoštovanje (ljudje voditelju sledijo zaradi tega, kar je in kar predstavlja).

V svoji knjigi avtor večkrat omenja Paretovo pravilo, da je 20% delavcev zaslužnih za 80% uspeha podjetja. V majhnih podjetjih, ki imajo manj kot 10 zaposlenih, pa je pomemben prav vsak delavec, zato mora vodstvo posvetiti posebno skrb vsaki novi zaposlitvi in hkrati spremljati vse dosedanje zaposlene in jih primerno stimulirati. Podjetnik mora znati pravilno oceniti ljudi, jim postaviti prava vprašanja in jim ustrezno pomagati, da bodo svoje delo uspešno opravljali.

Ni vedno krivda delavcev, če podjetje ne posluje uspešno. Del krivde vsekakor leži na vodji, ki mu delavci sledijo po njegovem vzoru. Prva naloga vodje je vzor in gibalo sprememb. Vsaka sprememba ne prinese nujno uspeha, vendar brez sprememb uspeha dolgoročno tudi ne moremo pričakovati. Podjetnik ne more pričakovati, da bo povedel svoje ljudi dlje, kot je prispel sam. Osnova podjetnikovega vzora je lastna samodisciplina. Kakšen vpliv na svoje zaposlene ima podjetnik, ki zaposlenim dolguje plače, sam pa se je pripeljal v službo v novem, pregrešno dragem avtomobilu, pa čeprav ga je kupil na leasing? Ali pa podjetnik, ki se sredi dopoldneva pojavi v podjetju, delavce opozori, da ne dosegajo rezultatov, jim naloži goro dela in odide? Podjetnik mora živeti in delati tako, kot to pričakuje od svojih zaposlenih. Zaposlenim mora znati prisluhniti, pohvaliti njihovo uspešnost in jih predvsem spoštovati.

Zanimiva je tudi Maxwellova definicija problema: «Problem je tisto, kar lahko uredimo». Če to prenesem na problematko poslovanja malega podjetja, je le-ta tisto, kar lahko uredimo. Vodja mora znati definirati probleme v poslovanju, jih selekcionirati glede na prioriteto in obravnavati vsakega posebej.

Praviloma delavci delajo zaradi zaslužka. To je morda osnoven cilj zaposlitve, vendar so sekundarni cilji pomembnejši. Naj jih naštejemo le nekaj:

- priznanje za opravljeno delo, občutek pomembnosti;
- sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja;
- osebna in strokovna rast;
- ustrezno delovno vzdušje, pripadnost teamu;
- samostojnost pri delu;
- vpliv na odločanje v podjetju.

Motivacije za dobro delo ne moremo nikoli izsiliti. Ljudje si morajo sami želeli, da bi delo dobro opravili.

Problematika zaposlovanja, motivacije in vodenja je obširna tema, od katerih vsaka zase predstavlja samostojno temo za obravnavo, ki je zaradi prostorske omejenosti na tem mestu ne razvijam naprej.

3.7 DIREKTOR ALI »DEKLICA ZA VSE«

V podjetju »MO d.o.o« opravljam kot direktor vsa dela in naloge razen demonstracije medicinskih pripomočkov, servisa in računovodstva (če izločimo del knjigovodstva), kar pomeni, da spremljam celoten delovni proces. V managementu in vodenju upoštevam mnenja zaposlenih in zunanjih sodelavcev.

O prodajnem programu medicinskih pripomočkov odločam na podlagi mnenj obeh strokovnih delavcev. Po analizi pričakovanega obsega prodaje na trgu, kakovosti proizvodov in pogojev poslovanja z dobaviteljem, ter glede na pričakovana sredstva, ki jih je potrebno vložiti v nov proizvod, se odločimo za primeren proizvod. V kolikor podobnega proizvoda še ni na trgu, nastopi stopnja ustvarjanja povpraševanja. S pomočjo strokovnih sodelavcev pripravimo brezplačna predavanja, ki jih ponudimo zdravstvenim organizacijam. Usklajujem termine predavanj in zbiram kasnejše odzive.

Za obstoječi prodajni program se pridobivajo naročila na terenu in preko javnih naročil. Pogoji, da se povpraševanje pojavi, je predstavitev pri potencialnem kupcu. Tudi tu pridobivam in usklajujem termine za predstavitve na področju Slovenije. Pri kupcih, s katerimi še nimamo osebnih kontaktov ali so ti kontakti bežni, se osebno udeležujem predstavitev.

Sama tudi načrtujem celotno marketinško dejavnost, sejme, razstave, ki se jih udeležujem skupaj s sodelavci. Med nalogami, ki jih opravljam, je tudi nadzor nad propagandnim materialom in njegova nabava ter izbor ustreznih poslovnih daril in adrema pomembnih kupcev, ki jih ob koncu leta obiščemo.

Vse ponudbe izdelujem sama, jih posredujem kupcem in sem z njimi v stalnem stiku do naročila, kar omogoča popolno prilagoditev ponudbe potrebam kupca in čim boljši nadzor nad konkurenco. Posebno pozornost in ogromno časa zahtevajo zlasti ponudbe za javna naročila. Po naročilu sledi proces nabave, od naročila proizvajalcu in do uvoza in pridobitve dovoljenja za uvoz medicinskih pripomočkov in/ali registracije medicinskih pripomočkov, kar izpeljem sama. Dobavo in ustrezno usposabljanje za delo z dobavljenimi medicinskimi pripomočki opravita strokovna sodelavca.

Sama tudi izstavljam račune za dobavljeno blago in pripravljam zahtevano dokumentacijo o ustreznosti dobavljenega blaga. Skrbim za pravočasna plačila in opomine za neplačane terjatve do kupcev.

Knjigovodski del, ki ga opravljam vključuje evidenco vseh prejetih računov in njihovo plačilo vključno z vsemi obveznostmi, kot so anuitete posojil, davek na dodano vrednost, davek na dobiček in plače, skupaj z davki in prispevki, blagajno in obračun potnih stroškov in prehrano na delu. Pripravljam tudi osnovni obračun uvozov glede na enotne carinske listine (ECL). Mesečno kontroliram prihodke in odhodke na osnovi poročil računovodje in razčiščujem pomanjkljivo dokumentacijo poslovnih listin, večkrat mesečno preverjam realizacijo kratkoročnih terjatev do kupcev. Sodelujem pri izdelavi letnih statističnih poročil.

Na mojih ramenih je tudi ves vidik pravnega poslovanja podjetja, ter pridobivanje in izdelava nove dokumentacije glede na spremenjeno zakonodajo, vključno s prodajnimi pogodbami. Izdelujem plane prodaje za prihodnje leto za posamezne dobavitelje in četrtletna poročila o prodaji, prodajnih akcijah, predstavitvah in udeleženih sejmih in razstavah, ter pripravljam programe vsakoletnih obiskov tujih dobaviteljev na sedežu podjetja.

Ker nimam tajnice, tudi sama prevzemam telefone in odgovarjam na vso prejeto pošto. V sklopu dejavnosti so tudi obiski poslovne banke in nove nabave osnovnih sredstev. Verjetno mi ni uspelo naštetih vseh opravil, s katerimi se dnevno srečujem. Večino njih bom v prihodnje morala delegirati na nove zaposlene .

Sklenem lahko, da zaradi preobilice operativnih opravil dosedaj nisem imela dovolj časa za analizo poslovanja podjetja »MO d.o.o.«, kar je nujno potrebno, če želim v prihodnje pravilno določiti strategijo nadaljnjega razvoja.

Koncentracija večine funkcij v eni osebi je tudi nedopustna s praktičnega vidika, saj je s tem ob odsotnosti ogroženo tekoče poslovanje podjetja. Ker pa trenutni finančni položaj, negotova prihodnost podjetja in premajhen obseg dela posameznih operativnih opravil zaenkrat ne dopuščajo zaposlitve poslovnega sekretarja, nabavnega referenta, pravnika, komercialnega referenta, računovodje, knjigovodje, skladiščnika, ta dela opravljam sama. Kjer se le da se poslužujem zunanjih strokovnih služb ali specializiranih podjetij.

Kljub vsemu pa ostajam deklica za vse, direktor s povprečno izkoriščenimi šestimi dnevi dopusta letno.

4. PRODAJNA STRATEGIJA PODJETJA »MEDICINSKA OPREMA D.O.O.«

Kot sem že povedala, je podjetje ozko specializirano za področje urgentne medicine. V predstavitvi podjetja sem tudi opisala tržni delež podjetja medicinskih pripomočkov tipa A in B. Kako je podjetje doseglo sedanji tržni položaj in s kakšno strategijo ga želi obdržati, pa bom pisala v nadaljevanju.

4.1 TRŽNA NIŠA

Podjetje je ob začetku poslovanja z medicinskimi pripomočki preučilo slovenski trg in iskalo proizvod, po katerem bo v prihodnjih letih stalno ali rastoče povpraševanje. Izbor, ki ga je podjetje opravilo, ni temeljil samo na slovenskem trgu, ampak je bil povzet po svetovno najbolj uspešnih in kakovostnih proizvodih. Proizvoda A in B sta tudi v svetovnem merilu tista, ki se na tem področju najbolj pogosto pojavljata. To, da trg v času, ko se je podjetje odločalo o prodajnem programu, še ni imel izrazitega povpraševanja po tem tipu aparatov, in da njihova prodaja še ni omogočala dobička v takšni meri, da bi bila zanimiva za velika podjetja, nam je omogočilo, da smo, čeprav kot malo podjetje in začetnik na trgu medicinskih pripomočkov uspeli pridobiti zastopstvo in ekskluzivno prodajo na našem trgu. To dokazuje tezo, da so majhna podjetja bolj prilagodljiva in se lažje odzivajo na tržne potrebe kot veliki sistemi.

4.2 PRILAGODITEV KUPCU

Prodajna strategija podjetja je usmerjena v osebni kontakt s kupcem, ki se mu približamo na dva načina. Kupce, ki že imajo izraženo povpraševanje, zaprosimo za predstavitev aparatov zdravnikom in osebju, ki skrbi za urgentno službo. Še posebej je pomembno, da se predstavitev udeleži oseba, ki bo o kasnejši nabavi dejansko odločala. Če to ni možno, predstavitev prestavimo na datum, ko se odgovorna oseba lahko udeleži predstavitve. Kdo je odgovorna oseba, se od enega do drugega kupca razlikuje. V zdravstvenih domovih je to lahko direktor, vodja urgentne službe, vodja reševalne postaje ali pa glavna sestra. Še težje je v bolnišnicah, kjer je hierarhija še močnejša in je mnogokrat nemogoče priti do predstavitve, brez da bi se zamerili kateri od avtoritet. Dogodi se tudi, da oseba, ki odloča o nabavi ni iz medicinske stroke. V tem primeru je včasih nemogoče dokazati prednosti nabave določenega aparata in je zaradi odrezanosti stroke od nabave prevladujoči dejavnik le cena ali celo ekonomska upravičenost, ki jo odgovorna oseba določi sama. Pri delu smo se srečali s primeri, ko do nabave ni prišlo, dokler ni bil kupec zakonsko prisiljen, ker smrt manj kot pet ljudi letno v regiji ne opravičuje tako visokega stroška nabave.

Če kupec še nima povpraševanja ali je tesno povezan z dosedanjim, večinskim dobaviteljem, mu ponudimo brezplačno predavanje o področju stroke, pri kateri potrebuje aparat, ki ga prodajamo. Le redko kdo zavrne brezplačno predavanje. Na njem pa demonstrator poleg strokovnega dela praktično predstavi delo na našem aparatu, ki pa ga ne omeni z blagovno znamko ali proizvajalcem.

Zelo pomembno je pred predstavitvijo poznati hierarhično lestvico kupca, saj si s pristopom k napačni osebi lahko zapravimo možnosti prodaje. Po začetnih napakah je podjetje pridobilo ustrezno bazo podatkov, ki jo vsaj dvakrat letno ažurira.

Pogoji za uspešno predstavitev aparatov so:

- Demonstrator mora aparat poznati do popolnosti in popolnoma zaupati njegovi kvaliteti. Biti mora prepričan, da kupcu ponuja pravo rešitev in mu s tem, ko mu aparat ponuja, v resnici pomaga, da bo opremljen na način, ki mu bo omogočil optimalne rešitve pri delu.
- Demonstrator mora poznati strokovni del medicinske prakse, da mu med demonstracijo zdravstveno osebje zastavlja vprašanja, na katera mora znati odgovoriti, kar je možno le, če aparat pozna tudi iz prakse in je z njim dejansko delal na terenu. Ta pogoj je povezan z izbiro demonstratorja iz medicinske stroke, ki pa ni nujno dober komercialist! Demonstrator mora čimbolj poznati stroko, saj se med skupino poslušalcev vedno najde poslušalec, ki želi diskreditirati demonstratorja, najsi iz razloga dokazovanja lastne pomembnosti ali naklonjenosti konkurenci.
- Demonstrator se mora v primeru poskusa diskreditacije obvladati in se v nobenem primeru ne sme spustiti v sporno diskusijo s poslušalci. Aparat mora predstaviti s praktičnimi primeri na način, da ne nasprotuje nobenemu od poslušalcev.

Poleg korektnega prikaza delovanja, mora kupec izvedeti, da skrb prodajalca ne bo prenehala ob dobavi. Poskrbeti je potrebno še za usposabljanje osebja za delo z aparati in servisno službo s kratkim odzivnim časom in nadomestnimi enotami.

Po dobavi podjetje organizira, ob času in na kraju, ki ga določi kupec, usposabljanje osebja na simulatorjih. Za uporabnike, ki se z urgenco srečajo zelo poredko, pa se organizira vsakoletno osvežitveni tečaj. Nobeno od usposabljanj se ne zaračunava in se običajno uporabi v kontekstu rednega obiska kupca in raziskave morebitnih novih potreb.

Odzivni čas servisa je največ 24 ur. V tem času se na sedežu uporabnika pojavi serviser z nadomestno enoto (eno od demonstracijskih enot) in v primeru, če aparata na terenu ne more popraviti, aparat zamenja z nadomestnim za čas popravila. Aparati zahtevajo letno umerjanje, za kar prav tako poskrbi podjetje, ki uporabnika opozori, da je prišel čas za kalibracijo. Aparat za umerjanje se prevzame na sedežu uporabnika, ki do vračila aparata uporablja nadomestno enoto.

Vsi kupci sprotno prejemajo pisne informacije o novostih in spremembah s področja stroke in aparatur, ki nam jih posreduje proizvajalec. Trenutno se pripravljajo spremembe spletne strani podjetja, ki bodo omogočale direkten preskok na spletno stran proizvajalca ter na strokovne publikacije in časopise.

Začetne predstavitve aparatov so se razlikovale od zdajšnjih. Iz začetniških razlag, ko se je kupca zasulo s kopico informacij, ki so ga večinoma prestrašile in odbile se je način predstavitve prestavil na področje vprašalnik tehnik. Tako bo demonstrator najprej povprašal, kakšne so kupčeve potrebe in kaj je zanj najbolj pomembno in aparat predstavil v obsegu, ki kupca zanima. Razširitve uporabe na druga področja bo omenil šele, ko bo prepričan, da je kupec mnenja, da natanko tak aparat potrebuje, ali pa počakal do dobave in predlagal kasnejšo nadgradnjo, ki jo lahko izvede servis v Sloveniji.

Ena od dejavnosti za večjo prepoznavnost podjetja in pomoč kupcem je tudi izdajanje strokovnih publikacij za področja, kjer je dostopna le tuja literatura. Tako je podjetje v zadnjih treh letih poslovna darila ob zaključku poslovnega leta nadomestila z brezplačno izdajo strokovnih publikacij v nakladi, ki je pokrila celotno slovensko zdravstvo. Odziv je bil v večini pozitiven, za nekatere kupce, kjer so nabavne službe ločene od stroke, pa je še vedno potreben star sistem poslovnih daril.

4.3 STRATEGIJA NA REPUBLIŠKEM NIVOJU

Podjetje se povezuje z Ministrstvom za zdravstvo, ki mu v primeru povečanih potreb ali izrednih dogodkov, kot so obiski visokih funkcionarjen (srečanje Busha in Putina v Sloveniji, Papežev obisk, skoki v Planici,...), nudi brezplačno izposojlo aparatov (demonstracijskih enot). S tem omogoča prepoznavnost podjetja tudi na republiškem nivoju.

Najpomembnejša strategija, s katero poskuša podjetje svoj položaj utrditi na republiškem nivoju pa je, da vsi dobavljeni aparati brez zahteve kupca (na strošek podjetja) vsebujejo funkcijo transmisije in telemetrije podatkov. Pri tem se je podjetje naslonilo na strokovno prakso razvitejših ekonomij zahodnih evropskih držav in Združenih držav Amerike o vodenju enotne baze podatkov in izdelavo statistik, primerjav in študij na nivoju države. Glede na stopnjo pokritosti trga ima Ministrstvo za zdravstvo že sedaj možnost, da ustanovi republiški center za zajemanje podatkov za področje urgence na področju predbolnišnične dejavnosti. Za to potrebuje le osebni računalnik in programsko opremo, ki je že izdelana in strokovnjake, ki bi center upravljali. Vsi aparati na terenu so za to že pripravljeni. Verjetnost za ustanovitev centra na podlagi naše ponudbe pa kljub potrebi ni velika, saj podjetje ob tem trči na interese velikih podjetij, ki na področju republike urejajo informacijsko dejavnost.

Vsi aparati tudi omogočajo prenos podatkov intervencije iz terena na faks ali PC v bolnišnici, kamor bo poškodovanec pripeljan ali pa na oddelek, kjer je na razpolago ustrezen strokovnjak, ki bo s povratno informacijo posredoval postopek terapije. Žal pa sistem, ki bi bistveno pripomogel k možnostim preživetja in hitrejše diagnostike in okrevanja ne deluje zaradi skoraj neverjetnih težav. Bolnišnice namreč ne razpolagajo s potrebno opremo (prosto telefonsko linijo, faks aparati in PC-ji), pojavi pa se tudi vprašanje obračunavanja stroškov in same storitve svetovanja.

4.4 PRODAJNE CENE

Podjetje »Medicinska oprema d.o.o.« nima enotne strategije prodajnih cen. Čista prodajna cena ni enaka ceni iz uradnega cenik. Razlogi za to so:

- spodbuda kupcu za hitrejše plačilo z dodatnimi popusti,
- javna naročila,
- konkurenčne ponudbe,
- stalnost in postopnost nabav kupcev,
- obseg prodaje.

Do uvedbe Zakona o javnih naročilih je podjetje kupcem za avans ali takojšnje plačilo odobravalo dodatne popuste, s pomočjo katerih je pridobivalo likvidna sredstva in omililo vpliv hitro spreminjajočega se tečaja ameriškega dolarja na terjatve iz tujine. Ko so se pojavili plačilni roki 60 in več dni, se dodatni popust pojavljajo kot zahteva kupcev, da pristanejo na odstop terjatve – factoring financiranje, ali da si zagotovimo plačilo v roku brez zamude, ki pri nekaterih kupcih sega do šest mesecev po valuti.

Ker se v večini javnih naročil podjetje ne pojavi direktno, mora nosilcu ponudbe odstopiti rabat, ki znaša do 10%. Ker podjetje samo nosi riziko tečajnih razlik in odloga plačila je ostanek marže, ki mu ostane, nižji od rabata, ki ga priznava nosilcu ponudbe za javno naročilo. Ob pojavu konkurenčno cenejših in kvalitetno dovolj ustreznih proizvodov, ki so za nepoučene naročnike subsidiarni, je podjetje prisiljeno znižati že tako nizko maržo. V letu 2001 je tako podjetje pri dveh javnih naročilih, kjer je nastopalo v vlogi direktnega ponudnika ceno spustilo pod nabavno vrednost, da bi obdržalo 100% pokritost ene od regij. Znižanja običajno zahtevajo tudi kupci, ki se pogajajo za postopne dobave več aparatov. V hitro spreminjajočih se okoliščinah, pa se lahko pripeti, da kljub znižanju ostane pri nabavi le ene enote.

Kljub večji prodaji kot v preteklih obdobjih, se lahko podjetje znajde v položaju, ko je ostanek zaslužek podjetja relativno manjši in lahko zdrsne v past prenizkih prodajnih cen in v prihodnosti omejenega tržišča. Prodajno ceno namreč bistveno pogojuje obseg prodaje, ki ga podjetje dosega. V primeru visoko kvalitetnih izdelkov je dolga življenjska doba proizvodov prej sovražnik kot zaveznik. Trg je namreč omejen in praktično zasičen. Edina možnost prodaje je zamenjava s tehnološko novejšimi proizvodi, kar pa v razmerah skromnega financiranja zdravstva, kakršno je v Sloveniji, ni lahka naloga. Z prevelikim zniževanjem prodajnih cen se podjetje podaja na spolzka tla gverilske strategije, ki je nikakor ne more voditi na dolgi rok, zato je potrebno poiskati drugačne rešitve. Čista prodajna cena mora biti na dolgi rok višja od lastne cene proizvoda. Upoštevati je potrebno, da je Slovenija zelo majhen trg, in da se kupci med seboj poznajo in primerjajo cene. Zniževanje cen na tak način lahko hitro pokvari renome podjetja ali pa rezultira v splošnem znižanju cen, ki dolgoročno ne bo omogočalo uspešnega poslovanja podjetja.

4.5 PROPAGANDA IN SEJEMSKA DEJAVNOST V PODJETJU »MO d.o.o.«

Podjetje »Medicinska oprema d.o.o.« mora obseg propagandnih dejavnosti prilagoditi obsegu realizirane prodaje in odzivu trga na reklamne akcije, ki ga je težko oceniti. Prav tako je težko oceniti povečanje prodaje glede na sejemske dejavnosti. Dolgoročno morajo biti stroški propagandnih dejavnosti manjši od pričakovanih koristi. Ker so sredstva, ki jih podjetje lahko porabi v ta namen, omejena, je toliko bolj pomembno, kako jih bo porabilo. Podjetje se vsako leto udeleži najmanj šestih kongresov, kjer v zameno za razstaveni prostor ali oglas v publikaciji sponzorira organizatorja. Mesečno podjetje prejme več kot pet povabil na simpozije in kongrese. Udeleži se samo tistih, ki so neposredno povezani z njegovo prodajno dejavnostjo.

Mesečno podjetje tudi prejme veliko prošelj za sponzorstva, ki so včasih pogojena z selekcijo pri kasnejšem izboru možnih dobaviteljev za načrtovane nakupe. Teh podjetje v boju za kupca ne more odkloniti, ne glede na višino pričakovanih koristi.

Podjetje vsako leto sodeluje na Simpoziju urgentne medicine in vsako drugo leto na sejmu Medilab. Stroški sejemske dejavnosti so neracionalno visoki in za malo podjetje relativno višji kot za večja podjetja. Vendar se je podjetje zaradi prepoznavnosti na trgu in konkurence prisiljeno udeleževati vsaj glavnih prireditelj, kar, ne nazadnje, od njega zahtevajo tudi tuji dobavitelji.

4.6 NAČRTOVANJE RAZVOJA PODJETJA GLEDE NA ANALIZO PODJETJA

Kratka analiza podjetja je pripomogla, da so se v ospredje pozornosti namesto operativnih problemov poslovnega vsakdanjika prebila pomembna vprašanja, usmerjena na negotovo prihodnost podjetja.

Če bi se zanašali le na analizo računovodskih poročil, bi lahko sklepali na uspešno poslovanje podjetja. Vendar sedanji in pretekli uspehi niso nikakršno zagotovilo za uspešno poslovanje. Slabost podjetja je, da se doslej ni soočilo s potrebo po benchmarkingu in je svoj razvoj načrtovalo izključno na podlagi lastnih izkušenj in strokovnega znanja.

Podjetje bi lahko okarakterizirali tudi s sindromom vrtičkarstva in ozko omejenega razvoja, ki izvira iz premajhnih ambicij lastnika. Čeprav podjetje dobičkonosno ustreza lastniku, to hkrati predstavlja oviro nadaljnjemu razvoju. Če gledamo s stališča razvoja podjetja, kot samostojnega subjekta, lahko ugotovimo, da bo moralo v prihodnosti spremeniti strategijo razvoja. Ob omejenosti trga bo moralo v prodajni program vključiti nove proizvode, predvsem tiste, ki jih odlikuje stalna dobava (različni potrošni materiali) in pa proizvode, ki jih na slovenskem trgu še ni. Ker so na našem trgu že prisotni vsi glavni svetovni proizvajalci, je podjetje vezano na nove proizvode, katerih uvajanje zahteva dodatna sredstva in kreiranje novega povpraševanja. Podjetje lahko poskusi prevzeti obstoječa zastopstva drugih firm, s katerimi proizvajalci niso zadovoljni. Za doseg teh ciljev bo moralo povečati obseg

zaposlovanja in dolgoročno razmisliti o novem lastniškem kapitalu. Da bi zadržalo ustrezne strokovnjake in jih motiviralo k čim uspešnejšem in kreativnemu delu, bo potrebno razmisliti o deljenem lastništvu z zaposlenimi.

Kratkoročno bodo razvoj podjetja opredeljevale dosedanje povezave s tujimi proizvajalci. Največ pričakovanj podjetje polaga na možnosti razširjenega prodajnega programa, ki ga želi pridobiti od novega vodstva multinacionalke. V sklopu teh teženj bo moralo podjetje pripraviti ustrezen poslovni načrt in ga do konca leta, pred obnovitvijo pogodb, predložiti novemu vodstvu.

SKLEP

Podjetje »Medicinska oprema d.o.o.« je majhno, ozko specializirano podjetje. Ima le nekaj tujih dobaviteljev in s tem tvega svoj obstoj ob večjih spremembah v lastništvu le teh. Kupci so iz sektorja zdravstva in skoraj vsi zavezani Zakonu o javnih naročilih. Največji kupec, ki ni iz zdravstva je podjetju prinesel širši delež na trgu, zato pa tudi relativno nižji zaslužek in nevarnost večje nelikvidnosti, izhajajoče iz neenakopravnih pogajalskih položajev. Podjetje deluje v zakonskem okviru Zakona o zdravilih, ki mu predpisuje dodatne zahteve po dokazovanju ustreznosti za promet v tej dejavnosti in za medicinske pripomočke, ki jih prodaje. Podjetje ima nizko zaposlenost in enolastniško strukturo, lastnik podjetja je hkrati tudi direktor. Analiza statističnih računovodskih poročil kaže, da podjetje posluje v vseh pogledih uspešneje kot povprečje dejavnosti. Vendar se ne moremo zanašati samo na računovodske podatke. Ob poznavanju problematike poslovnih funkcij tega podjetja se pokaže negotov nadaljnji razvoj, ki je še bolj nepredvidljiv, kot je bil v preteklosti.

Podjetje bo moralo v prihodnosti spremljati poslovne procese v uspešnih podjetjih in pridobivati nove informacije, s katerimi bo v svojem poslovanju boljše, bolj iznajdljivo, prodornejše in bolj konkurenčno. Več pozornosti bo moralo posvetiti inovativnim idejam in jih uporabiti v poslovanju ter izoblikovati realno vizijo razvoja, ki ji bo lahko sledilo. Ne sme se zanašati na svojo specializacijo, v svoj poslovni proces pa mora vključiti nove dejavnosti, ki bodo vir stalnega in stabilnega pridobivanja prihodkov. Specializacija, ki je doslej prinašala podjetju velik uspeh, se bo v prihodnosti prelevila v oviro za nadaljnji razvoj. Še več pozornosti pa bo moralo podjetje posvetiti dodatnemu usposabljanju strokovnjakov in stalnemu preverjanju tržne strategije.

Ob tem se vedno bolj izraža potreba po poslovnem načrtu razvoja podjetja, ki bo upošteval razvoj dosedanjih prednosti v prihodnosti in pokazal novo strategijo razvoja na področju dejavnosti in samega podjetja, ne le s področja finančnih projekcij, ki ob nepredvidljivem poslovanju malega podjetja niso zanesljive, ampak predvsem z opredelitvijo temeljnih dejavnikov uspešnega poslovanja, tržnih priložnosti in ozadja prihodnjih poslov.

LITERATURA

1. Černigoj Peter: Javno naročanje – sredstvo za doseganje strateških ciljev. Dnevi javnih naročil, 2. konferenca o javnih naročilih, Portorož, 11. do 12.6.2001. 212 str.
2. Ischak Adizes et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza, d.o.o., 1996. 404 str.
3. Kaučič Primož: Prodaja podjetja kot čustveni dogodek. Podjetnik, 2000, maj, str. 26 – 29.
4. Korelc Tomaž, Korelc Janez: Izkoristite vse sposobnosti svojega podjetja-Benchmarking ali kako ujeti najboljše. Podjetnik, Ljubljana, 2000, december, str. 44 – 50.
5. Klaindienst Robert: Kdaj je lastniški kapital podjetja dovolj donosen. Podjetnik, Ljubljana, 2001, februar, str. 28 – 29.
6. Maxwell C John: Postanite voditelj. Ljubljana: Založba Amalietti, 1999. 206 str.
7. Mayr Branko: Računovodske informacije. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000a. 177 str.
8. Mayr Branko: Kako brati računovodske izkaze. Ljubljana: Novi forum, 2000. 101 str.
9. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 196 str.
10. Svet Mitja: Problemi, s katerimi se ponudniki srečujejo pri javnih naročilih in njihove rešitve. Posvet o javnih naročilih in koncesijah marec 2001, Portorož, 26. in 27. marec 2001. 195 str.
11. Uporaba računovodskih informacij za strateško poslovno odločanje.... Gradivo za seminar. Ljubljana: Gea College, Poslovno izobraževalni center, 2001.
12. Vadnjal Jaka: Lastniško financiranje. Podjetnik, Ljubljana, 2000, maj, str. 20-25.

VIRI

1. A form d.o.o., poslovna dokumentacija, arhiv.
2. Ibon 2000: Bonitete poslovanja za slovenska podjetja, podatki 1994-2000, CD, Novi forum, Ljubljana, maj 2001.
3. Kriteriji za opravljanje plačilnega prometa za pravne osebe v državi (Uradni list RS, št. 37/00, 39/00).
4. Kategorizacija urgentnih služb predbolnišničnega okolja. Interno gradivo. Ljubljana: Ministrstvo za zdravstvo, 2000.
5. Pravilnik o medicinskih pripomočkih (Uradni list RS, št. 82/00).
6. Pravilnik o pogojih in postopkih za pridobitev posebnega dovoljenja za uvoz zdravil in medicinskih pripomočkov (Uradni list RS, št. 72/00).
7. Pravilnik o službi Nujne medicinske pomoči (Uradni list RS, št. 77/96).
8. Statistična inflacija. Interno gradivo. Ljubljana: Agencija za plačilni promet RS, Sektor za statistiko in informiranje, 2000.
9. Zakon o agenciji RS za revidiranje lastninskega problkovanja podjetij in o Agenciji za plačilni promet, nadziranje in informiranje (Uradni list RS , št. 48/94, 18/95, 73/95, 18/96, 27/96, 87/97, 54/99).
10. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90, 5/91, 71/93).
11. Zakon o deviznem poslovanju (ZDF) (Uradni list RS, št. 23/99, 35/01).
12. Zakon o javnih naročilih (Uradni list RS, št. 39/00, popravek št.102/00).
13. Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih (Uradni list RS, št. 101/99, 70/00).