

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**S POMOČJO SWOT ANALIZE DO USTREZNE STRATEGIJE
PODJETJA OGLAŠEVANJE, DARIJAN RAJER S.P.**

Ljubljana, oktober 2006

ADAM KAVŠEK

IZJAVA

Študent Adam Kavšek izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čatra, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 5.10.2006

Podpis:

Kazalo

1. Uvod	1
2. Strateški management	2
2.1. Model strateškega managementa.....	2
2.2. SWOT analiza.....	4
3. Predstavitev podjetja in idejnega projekta	5
4. Analiza okolja podjetja	6
4.1. Širše okolje.....	6
4.1.1. Naravno podokolje.....	7
4.1.2. Tehnološko podokolje.....	9
4.1.3. Kulturno podokolje.....	11
4.1.4. Politično-pravno podokolje.....	12
4.1.5. Gospodarsko podokolje.....	13
4.2. Ožje okolje.....	13
4.2.1. Analiza strukturnih značilnosti panoge.....	14
4.2.2. Analiza prodajnega trga.....	18
5. Analiza uspešnosti poslovanja	18
6. Celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja	21
6.1. Podstruktura storitev.....	22
6.2. Tržna podstruktura.....	24
6.3. Organizacijska in kadrovska podstruktura.....	27
6.4. Finančna podstruktura.....	30
7. Razvijanje strategij	32
7.1. Strateški cilji podjetja.....	32
7.2. Celovita strategija podjetja.....	33
7.3. Poslovna strategija podjetja.....	35
8. Sklep	37
Viri	40

PRILOGE

Kazalo tabel

Tabela 1: Ocenjevanje ključnih razvojev v širšem okolju.....	9
Tabela 2: Analiza uspešnosti poslovanja podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer s.p.	22
Tabela 3: Analiza kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer s.p.	23
Tabela 4: SWOT matrika za podjetje Oglaševanje, Darijan Rajer s.p.	25
Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev.....	27
Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture.....	30
Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti organizacijske in vodstvene podstrukture	34
Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture.....	37

Kazalo slik

Slika 1: Model procesa strateškega managementa v podjetju	4
Slika 2: Model skupnih določljivk privlačnosti panoge	16
Slika 3: Razširjena Ansoffova matrika rasti	41
Slika 4: Krivulja življenjskega cikla proizvoda oziroma storitev	43

1. Uvod

Slovenija se je v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja soočala z dvojno tranzicijo. Iz socialističnega gospodarstva je bilo potrebno preiti v tržno in iz regionalnega v nacionalno gospodarstvo. Poleg dvojne tranzicije se je Slovenija odpravila tudi na pot globalizacije.

Sama globalizacija je poleg številnih prednosti s seboj prinesla tudi svoje slabe strani. Tako smo lahko dnevno opazovali nastajanje novih podjetij, odpirala so se nova delovna mesta, kajti investitorji iz tujine so odpirali podjetja, slovenska delovna sila pa je bila cenejša kakor nemška ali francoska. Vendar s časom tudi to mine. Zaradi globalizacije in širjenja na tuje trge so tuji investitorji našli nove priložnosti na tujih trgih. Zaradi manjših potreb po delovni sili in sprememb na trgu so se številni posamezniki odločili poskusiti ustanoviti podjetje. V novonastalih podjetjih je zavladovalo vse večje zanimanje za storitvene dejavnosti. To so bila navadno manjša podjetja, z nekaj zaposlenimi, ki navadno niso imela izoblikovane svoje strategije, ki bi nakazovala pot do dolgoročnega obstoja in razvoja. Takšna podjetja so poslovala iz danes na jutri in že manjša sprememba trga je lahko podjetju povzročala številne težave. Opazovanje in predvidevanje sprememb trga ter s tem prilagajanje poslovanja podjetja pa postane ključni element preživetja in nemalokrat ključ do uspeha podjetja. S tem namenom je nastalo tudi to delo, saj želim izbranemu podjetju oziroma njegovemu projektu ponuditi kakšno informacijo več, ki bi lahko podjetje pripeljalo do ustrežnejše celovite in poslovne strategije in dolgoročnega uspeha.

Osnovni namen diplomskega dela je predlagati bodoče celovite in poslovne strategije podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. in njegovega projekta Delo v tujini, v nadaljevanju DVT, ki bi lahko bile v pomoč vodstvu podjetja pri sprejemanju strateških odločitev. Delo upošteva tako teoretične kot tudi praktične rešitve strateškega managementa. Z diplomskim delom želim pokazati, kako pomembno je, poleg operativnega vodenja poslovanja, razviti v podjetju proces strateškega managementa, kar lahko omogoči podjetju konkurenčnost na dolgi rok in s tem lastnikom oplemeniti vloženi kapital in delo.

Cilj diplomskega dela je analizirati prednosti in slabosti podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. ter priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje srečuje na slovenskem trgu. S povezavo teh elementov nameravam pripraviti podlago za izbor primerne strategije in razmišljanje o možnih smereh delovanja podjetja.

Celovito oceno podjetja bom opravil s SWOT analizo. Zaradi lažje izdelave SWOT analize je potrebno predhodno narediti še analizo uspešnosti poslovanja. Prednosti in slabosti izvirajo iz notranjega okolja podjetja, priložnosti in nevarnosti pa iz zunanjskega okolja. Pri analiziranju zunanjskega okolja sem si pomagal z domačo in tujo literaturo, z viri, s prispevki in članki o dejavnosti, v katero usmerja podjetje svoj projekt. Podatke o notranjem okolju sem črpal predvsem iz internih informacij in informacij od zaposlenih v podjetju. Zaradi primerljivosti podatkov sem pri analiziranju poslovne uspešnosti, ki delno temelji na napovedi trenda poslovanja podjetja, uporabil inflacionirane podatke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Podatki za leto 2005 so izraženi v stalnih cenah leta 2006 in so tako tudi realno primerljivi s tem letom. Ob vsem tem je poleg tega, da je podjetje še zelo mlado, potrebno upoštevati dejstvo, da je zamisel o projektu DVT, ki jo podjetje uresničuje, nastala že

pred petimi leti. V vsem tem času pa je poleg ideje neprestano potekalo zbiranje informacij, navezovanje stikov, oblikovanje internetnega portala, izbor načina oglaševanja in hkrati analiziranje zanimanja za storitve s strani potrošnikov.

Diplomsko delo je zasnovano na sedmih poglavjih s podpoglavji. Uvodu sledi kratek teoretičen pregled bistva strateškega managementa, ki predstavlja podlago za boljše nadaljnje razumevanje dela. Po predstavitvi podjetja, ki je predmet tega dela, nadaljujem s podrobnostmi zunanega okolja podjetja. Le-temu sledi analiza uspešnosti poslovanja podjetja, ki je pomembna za nadaljnje odločanje in lažji izbor končnih strategij, za kar je predhodno potrebno opraviti še SWOT analizo, ki je predstavljena v šestem poglavju. Iz vseh zgoraj omenjenih delov je v zadnji točki predstavljen še predlog možnih celovitih in poslovnih strategij. Temu nato sledi še sklep diplomskega dela.

2. Strateški management

Upravljanje in managiranje se razlikujeta predvsem v odnosu do lastnine. Upravljanje je po Lipovcu povezano z lastništvom. Upravljalci podjetja so dejansko njegovi lastniki ali njihovi pooblaščenca. Management samega podjetja mora skrbeti za izvajanje odločitev in sledenje ciljev podjetja, ki so določeni s strani lastnikov. Naloge upravljalcev in managementa pa se lahko tudi prepletajo, zato je včasih težko določiti meje. Zato lahko govorimo o upravljalško-managerskem procesu, ki se razvije s planiranjem, uresničevanjem in kontroliranjem (Turnšek, 2005, str. 2).

V strateškem managementu je potrebno videti sredstvo za povezovanje delov podjetja v celoto. Je orožje v borbi proti temu, da bi deli podjetja, njihovi delni cilji in strategije nadvladale in zasenčile pogled na podjetje kot celoto (Pučko, 1999, str. IX). Strateški management je opredeljen kot oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje aktivnosti, ki pomembno vplivajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. Gre bolj za poslovno filozofijo kot eksaktno tehniko, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Daje nam odgovor, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (Pučko, 1999, str. 106). V stvarnosti obstaja relativno veliko število opredelitev modela strateškega managementa. Vsak avtor ima svojo razlago za njegov proces. Modeli se med seboj razlikujejo v večini le v tem, da so nekateri osredinjeni na fazo planiranja in zato ne vključujejo v celoti vseh drugih faz procesa strateškega managementa, vendar pa je pri avtorjih moč najti končno skupno točko, da gre v bistvu za oblikovanje in uresničevanje strategij. Strateški management je opredeljen kot skupek poslovnih odločitev in akcij, katerih rezultati so vidni v obliki izdelave in izvršitve načrtov za doseganje pomembnih ciljev in usmeritev podjetja (Pearce, Robinson, 1991, str. 3).

2.1. Model strateškega managementa

Z vsakim modelom se da poenostaviti stvarnost. Vsak model je potrebno individualno prilagoditi glede na potrebe podjetja, da postane uporaben za podjetje. Seveda je v model potrebno vključiti tudi vse bistvene spremenljivke. Dejansko dandanes še ni mogoče govoriti o že razvitem enotnem in hkrati celovitem modelu podjetja. Kljub mnogim različicam modelov pa se ti v svojem temelju bistveno ne razlikujejo. Razlike se pojavljajo predvsem v stopnji detajliranja in v drugačnem načinu sistemiziranja sestavin, ki so objektivne sestavine procesa strateškega managementa. Na podlagi

študije številnih avtorjev je svoj model razvil tudi Pučko. Ravno zaradi te študije njegov model združuje elemente večjega števila modelov in menim, da je za predstavitev tudi najprimernejši. V Pučkovem modelu so prikazane vse faze strateškega planiranja. Model ponuja možen logičen prijem pri raziskovanju in pri izvajanju procesa strateškega managementa v podjetju. Proces strateškega managementa moramo razumeti kot zaporedje treh glavnih faz: oblikovanje predpostavk za strateško planiranje, planiranje v ožjem pomenu besede ter uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij (Pučko, 1999, str. 111, 119). Za lažjo ponazoritev zgoraj omenjenih treh glavnih faz si je potrebno pogledati shematični prikaz procesa strateškega managementa v podjetju (glej Sliko 1 na str. 4).

Pri izdelavi planskih predpostavk je potrebno omeniti (Možina et al., 1994, str. 300):

- razjasnitev vseh pomembnih okvirov in omejitev, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podokolja,
- oceno preteklega poslovanja podjetja,
- izdelava napovedi razvojev v okolju na dolgi rok,
- izoblikovanje vizije in poslanstva podjetja za prihodnje obdobje.

Slika 1: Model procesa strateškega managementa v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja Analiza poslovanja Vizija in poslanstvo	Celovito ocenjevanje podjetja: prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanja planske vrzeli	Razvijanje strategij: celovitih poslovnih funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira	Taktično planiranje Programiranje Predračunavanje Kadrovanje Usmerjanje Kontrola

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

Fazi izdelave planskih predpostavk sledi druga faza, imenovana proces strateškega planiranja v ožjem smislu, ki jo lahko razdelimo na vsaj štiri podfaze (Pučko, 1999, str. 120):

- celovita ocena organizacije (SWOT analiza, torej celovita metoda ocenjevanja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja),
- oblikovanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli,
- razvijanje strategij (celovitih, poslovnih, funkcijskih),

- ocenjevanje razvitih strategij in izbira najboljših, ki jih nato pogosto uporabimo v strateških planih.

Tretja oziroma zadnja faza je uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij, v katero spadajo naslednji elementi (Možina et al., 1994, str. 300):

- taktično planiranje,
- programiranje, predračunavanje, kadrovanje in usmerjanje,
- kontrola.

Za ugotavljanje odklonov in razlik med uresničenim in planiranim je zadolžena kontrola. Kontrola se prav tako ukvarja s stalnim preverjanjem, ali so sprejeti strateški plani glede na razvoje v okolju podjetja in v samem podjetju še vedno ustrezni. Tehnike in metode, ki spadajo v fazo uresničevanja in kontrole, so sestavni del modelov, ki jih uporabljamo za ocenjevanje razvitih strategij na posameznih poslovnih področjih, hkrati pa so nam potrebne tudi v drugih fazah.

2.2. SWOT analiza

Celovito ocenjevanje podjetja, je po Pučkovem modelu, prva faza v procesu strateškega planiranja in igra pomembno vlogo v procesu strateškega managementa. Bistvo celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost (Pučko, 1999, str. 133).

Celovito ocenjevanje podjetja je po mnenju večine strokovnjakov najtežja faza v procesu odločanja. Obstaja več možnih načinov, kako narediti slednjo. Najpogostejši načini spoznavanja in analiziranja poslovnih razvojnih problemov so (Kožuh, 2004, str. 5):

- SWOT analiza,
- portfeljska analiza,
- analiza na osnovi verige vrednosti.

Zaradi najbolj razširjene in hkrati enostavne uporabe ter preglednosti se osredotočam na SWOT analizo. SWOT analiza predstavlja ključni pripomoček in temelj za izdelavo strategije podjetja. Z natančnim analiziranjem vseh dejavnikov podjetja dobimo sliko o njegovem realnem stanju in na podlagi tega razvijamo ustrezno strategijo.

Beseda SWOT izhaja iz začetnih črk angleških besed, in sicer:

S - Strenght	=	Prednost
W - Weakness	=	Slabost
O - Opportunity	=	Priložnost
T - Threat	=	Nevarnost

V literaturi v slovenskem jeziku je moč zaslediti tudi slovensko različico okrajšave - PSPN, kar je razvidno iz zgornjega prevoda angleških besed.

S SWOT analizo poskušamo ugotoviti, kje ima podjetje, ki ga analiziramo, svoje prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so njegove glavne slabosti. Obenem iščemo tudi poslovne priložnosti za podjetje in seveda tudi glavne nevarnosti, s katerimi se bo podjetje moralo soočiti v bližnji ali daljni prihodnosti. Namen te analize je dejansko opredeliti potencialne vire konkurenčne prednosti in

tako pomagati managementu podjetja pri sprejemanju odločitev o tem, v katere posle se bo usmerilo in katere posle bo opustilo. Uporabna vrednost analize se pokaže šele s prenosom njenih spoznanj v strategijo, ki mora odstraniti slabosti in izkoristiti prednosti.

Prednosti in slabosti predstavljajo aktivnosti, nad katerimi ima podjetje nadzor in se lahko izvajajo dobro ali slabo. Nanašajo se na vsa poslovno-funkcijska področja samega podjetja (proizvodnja, finance, prodaja, marketing, raziskave in razvoj ...). Osnovna aktivnost strateškega managementa je identificiranje in vrednotenje prednosti in slabosti podjetja. Uspešna podjetja vedno sledijo strategijam, ki temeljijo na prednostih in zmanjšujejo slabosti. Dejavniki, ki ključno vpliva na prednosti in slabosti, je konkurenca. Prednost lahko predstavlja na primer lastništvo koncesije, lastništvo naravnih virov ali tudi zgodovinska kakovostna poznanost na trgu (David, 1998, str. 10). Prednosti in slabosti so torej povezane z viri, veščinami ali sposobnostmi podjetja glede na konkurenco. Ti dejavniki lahko izvirajo iz finančnih virov, podobe podjetja, blagovne znamke, tržnega položaja, odnosa s kupci ali dobavitelji ipd. (Hunger, Wheelen, 1996, str. 182).

Priložnosti in nevarnosti se nanašajo na socialne, kulturne, ekonomske, demografske, okoljske, politične, zakonske, tehnološke in konkurenčne trende dogajanja, ki lahko koristijo ali škodujejo podjetju v prihodnosti. Priložnosti in nevarnosti so v pretežni meri izven nadzora ali velikega vpliva posameznega podjetja. Kot primer priložnosti in nevarnosti v preteklih letih bi lahko navedli sprva tranzicijo, sledi ji globalizacija ter seveda posledični vstop novih podjetij na do sedaj »neosvojene« trge. Dober primer priložnosti in nevarnosti sta tudi računalniška revolucija ter raziskovanje »velikih in majhnih svetov« (vesolje na eni in biomedicina ter molekularna biologija na drugi strani ipd.). Spremembe v okolju spremenijo potrošnika in posledično tudi njegove potrebe po proizvodih in storitvah. Podjetje mora oblikovati strategijo na način, da se oprime in izkoristi priložnosti in da se čim bolj izogne ali zmanjša vpliv nevarnosti. Za uspeh je torej bistvenega pomena identifikacija, nadzorovanje in vrednotenje priložnosti in nevarnosti (David, 1998, str. 9-10).

3. Predstavitev podjetja in idejnega projekta

Podjetje Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. je nastalo v pomladnih mesecih leta 2005. Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada podjetje v skupino z oznako K 74.400 - Oglaševanje. Pri zgradbi samega podjetja gre za navadno podjetniško strukturo. Ob ustanovitvi podjetja se je redno zaposlil direktor in hkrati lastnik podjetja Darijan Rajer. Zaradi zelo specifičnih želja in usmeritev je podjetju, pri njegovi ustanovitvi, s prostovoljnim delom pomagalo še pet članov, ki bi jih skupaj lahko imenovali tudi zagonska ekipa. Ob koncu prvega poslovnega leta je imelo podjetje 0,97 mio SIT čistih prihodkov od prodaje, redno je bila zaposlena ena oseba, preko študentskega servisa pa so pomagale še tri osebe. V strokovni literaturi s področja organizacijske teorije, je v večini moč najti naslednje oblike organizacijskih struktur: enostavno, poslovno-funkcijsko, produktno, decentralizirano in projektno-matrično (Rozman, 1993, str. 147). V primeru podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. gre za enostavno organizacijsko strukturo. Enostavna organizacijska struktura je značilno prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je glavni manager, obenem je tudi glavni podjetnik in opravlja tudi posamezne poslovne funkcije. Slabost te organizacijske oblike je velika odvisnost od managerja (Rozman, 1993, str. 147). Ker

je bilo podjetje ustanovljeno z namenom ustanovitve oziroma začetnega zagona posameznih projektov, ki bodo plod trdega dela in razmišljanja ustanovitelja in drugih članov zagonske ekipe, se v nadaljevanju osredotočam na projekt, imenovan Delo v tujini - DVT.

Med prvimi projekti je prišel na vrsto projekt DVT oziroma Delo v tujini. Ideja samega projekta DVT sega že leta nazaj. Član razvojne ekipe projekta DVT je odpotoval v Veliko Britanijo po nove izkušnje. Delo je našel v Center Parc-u, ki je eden izmed največjih parkov na svetu. S svojo razvejano mrežo v Veliki Britaniji, na Nizozemskem, v Belgiji, Franciji in Nemčiji pa ponujajo možnost sprostitevnega dopusta. Poleg dela, ki ga je član ekipe opravljal, je hkrati poskrbel tudi za svojo ozaveščenost in si pridobil veliko informacij, ki so povezane z delom v Veliki Britaniji. Te informacije so temeljile na spoznavanju lokalne in mednarodne zakonodaje, spoznavanju možnosti zaposlovanja tujcev v Veliki Britaniji ter hkrati, katere panoge so najprimernejše za zaposlovanje tuje delovne sile.

Po vrnitvi domov je sledilo dodatno iskanje informacij in pridobivanje možnih poslovnih zvez in poznanstev, ki bi doprinesla k hitrejši implementaciji ideje v prakso. Prvi poskusi so temeljili predvsem na lastnem delu in angažiranju. Postavljena je bila internetna stran, ki je nudila osnovne informacije o delu v tujini in o potrebnih dovoljenjih za zaposlitev v Veliki Britaniji. Zaradi relativno majhnih izkušenj na poslovnem področju in hkrati relativno nizkega zanimanja trga, se je odločil poiskati partnerja na tem področju. Danes najbolj uveljavljen medij, imenovan internet, je omogočil stik takratnega idejnega vodje projekta in ostalih članov ekipe. Tako se je osnovala skupina ljudi, na kateri še danes sloni veliko dela in idej, ki se deloma že uresničujejo pri projektu DVT.

V prvotni fazi samega vodenja in ustanavljanja projekta so seveda sledili številni pogovori s tujino, pogovori z delodajalci, z uradi v Veliki Britaniji in Sloveniji, na pomoč so priskočila tudi diplomatska in konzularna predstavništva, Gospodarska zbornica Slovenije in številni drugi. V pripravi je bila povsem nova spletna stran, ki omogoča informiranje bodočih strank. Seveda je bilo potrebno poskrbeti tudi za ustrezno promocijo in predstavitev projekta zainteresiranim za delo v tujini. Cilj ekipe je bil v prvem letu implementacije doseči raven od 5 do 10 strank, ki pa bodo priskrbele tudi številne nove informacije, ki bodo koristile podjetju v prihodnosti.

4. Analiza okolja podjetja

Vsako podjetje deluje v nekem okolju, od katerega je v veliki meri odvisno bolj ali manj uspešno poslovanje in doseganje ciljev, zato je potrebno pri strateškem managementu okolje zunaj podjetja obravnavati enako previdno kot znotraj podjetja. Okolju pripadajo vse organizacije in vsi posamezniki, ki zaradi svojih interesov vplivajo na poslovanje in doseganje ciljev. Podjetje lahko le z dobrim poznavanjem okolja, v katerem deluje, doseže maksimalno uspešnost in učinkovitost poslovanja. Vodilni kadri morajo proučevati zunanje okolje z namenom, da ne zamudijo na tržišču ponujenih priložnosti in seveda tudi ne spregledajo nevarnosti (Gomez-Mejia et al., 2005, str. 282). Analizo zunanjega okolja sem razdelil na dva dela, v prvem delu sem proučil širše okolje, v drugem pa ožje okolje podjetja.

4.1. Širše okolje

Podjetje mora nenehno spremljati dejavnike makrookolja, kajti le-ti pomembno vplivajo na celotno poslovanje podjetja. Vsaka okolja, v katerih deluje vsako podjetje, je moč razdeliti na manjše celote oziroma okolja ali podokolja. Med te manjše enote spadajo naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje (Pučko, 1999, str. 9). Podjetje mora za svoj obstoj in rast odkrivati in predvidevati spremembe širšega okolja, saj le-te potem vplivajo posredno ali neposredno na njegovo delovanje. Okolje pa ima lahko različen vpliv na podjetja, kar je odvisno predvsem od dejavnosti, preteklega razvoja in seveda velikosti podjetja. Podokolja predstavljam podrobno (glej Tabela 1 na str. 9), s kratkim opisom vsakega podokolja ter njegovih spremenljivk.

4.1.1. Naravno podokolje

Izvajanje te dejavnosti ne predstavlja nevarnosti za naravo, ekološko torej ne pomeni nikakršne grožnje okolju. Podjetje ima željo po ohranitvi naravnega okolja in posveča temu ustrezno tudi skrb za neonesnaževanje okolja. Vse to je tudi del trenutnih svetovnih trendov. Dandanes je vedno več pozornosti namenjeno okoljevarstvu, še posebej, če primerjamo pomembnost tega dejavnika v preteklosti in danes.

Poleg glavne dejavnosti projekta, ki je zaposlovanje v tujini, je seveda pri tem na voljo tudi možnost koriščenja počitnic v tujini, kar pa je možno koristiti tudi neposredno, kot samostojno dejavnost v podjetju. Pri tem je potrebno upoštevati trend povečanja deleža starejših ljudi, saj podaljševanje življenjske dobe vpliva na razvoj turizma. Starejši ljudje bodo bolj zdravi in bodo imeli več razpoložljivega dohodka. To pa bo povzročilo večje povpraševanje po kakovostnih, primernih in varnih ponudbah, po sproščujočih aktivnostih tudi v izvensezonskih mesecih in s poudarkom na udobju.

Tabela 1: Ocenjevanje ključnih razvojev v širšem okolju

Podokolje in spremenljivke	Preteklost	Prihodnost	Glavne priložnosti in nevarnosti
Gospodarsko podokolje			
- kupna moč	nizka kupna moč prebivalstva	trend povečevanja kupne moči	v tujini so plače in nadomestila za delo višja
- gospodarska panoga	v preteklosti precejšen razvoj panoge	več zanimanja za zaposlovanje v tujini	zanimanje za zaposlitev v tujini je vedno večje
- gospodarska dinamika	nerazvita	zelo razvita	zaradi številnih možnosti komunikacije in transporta, posledično vedno več zanimanja za delo v tujini
Tehnično-tehnološko podokolje			
- pričakovane novosti	delno razvito	vedno bolj se razvija	internet, cenejši klici v tujino, videokomunikacija
- izkušnje in znanje	bolj malo	vedno več	vedno več informacij in želja po izkušnjah v tujini

- potrebe družbe	staro pravilo: „S trebuhom za kruhom“	delo v tujini ni prisila, ampak možnost/želja	danes si je lažje najti doma zaposlitev kakor pred nekaj leti, a je delo v tujini dobra priložnost za spoznavanje novih ljudi, kulture, navad in seveda višje plačilo
Politično-pravno podokolje			
- zakoni in predpisi	zakonska podlaga in dovoljenje obstaja	z vstopom v EU številne spremembe, a potrebnih še veliko sprememb	podjetje skrbi za to, da vsi zaposleni na legalen način pridejo in delajo v tujini
- pravni sistem	natančno opredeljene pravice in obveznosti	poenotenje kriterijev, ki so danes za različne državljane različni	dobro poslovanje podjetja, skrb za urejeno dokumentacijo in dovoljenja za delo in bivanje
- pravna ureditev države	pred EU ni bilo pravne podlage	vstop v EU prinaša številne novosti	vedno več delavcev iz novih članic Evropske unije

Nadaljevanje Tabele 1

Podokolje in spremenljivke	Preteklost	Prihodnost	Glavne priložnosti in nevarnosti
Naravno podokolje			
- ekološke omejitve	ni vpliva na ekologijo	uporaba ekološko sprejemljivih in ugodnih transportnih poti	vedno več posvečanja temu vidiku
-struktura prebivalstva	kratka življenjska doba ljudi	daljša življenjska doba ljudi - vpliva na razvoj turizma	večji dohodek v tujini prinaša izziv za potencialne stranke, kako si uresničiti želje, za lepšo prihodnost
- klima in naravna bogastva	ni bilo večjega odziva	vedno večja želja po iskanju novih krajev in drugačnih okolij	zaradi možnosti zaposlitve v prihodnosti v »toplih« krajih je prišlo do povečanega zanimanja
Kulturno podokolje			
- vrednote in navade ljudi	velika skrb za finančno situacijo	vedno več posvečanja dolgoročni neodvisnosti in samostojnosti	želja po višjih plačah odločno vpliva na zanimanje za zaposlitev v tujini
- izobrazba	niso se veliko posvečali izobrazbi	vedno več posvečanja izobrazbi	povečanje povpraševanja po nadaljnjih možnostih izobraževanja
- varnost	niso veliko posvečali varnosti	vedno več posvečanja varnosti	delo je varno in neškodljivo delavcem

Vir: Lastna ocena.

Naraščanje zavesti o zdravju ne bo vplivalo na povečanje povpraševanja, ampak na odločanje glede destinacije dopusta in obnašanja med potovanjem. Turisti se bodo izogibali destinacij z nalezljivimi boleznimi, upadlo bo povpraševanje po klasičnih poletnih potovanjih, povečalo pa se bo povpraševanje po aktivnih potovanjih in wellness programih. Zavest o okoljevarstvu in skrb za ohranitev nedotaknjene narave se bo povečevala, prav tako pa se bo povečalo povpraševanje po destinacijah, kjer bosta narava in prebivalstvo odigrala glavno vlogo. Prenaseljene destinacije in destinacije z neusklajenim naravnim okoljem ne bodo privlačne. Zaradi možnega ločevanja ponudbe storitev podjetja, med zaposlovanjem in preživljanjem počitnic, ni odveč razmisliti o izboru pravih destinacij, ki so primerne tako za prvo kot tudi drugo dejavnost.

4.1.2. Tehnološko podokolje

Podjetje za svoje delo trenutno uporablja več računalniških sistemov, ter seveda ob pomoči interneta in internetne telefonije, sledi tempu razvoja na tem področju, saj za svoje delo tudi potrebuje dobro strojno in programsko podporo. Glavni informacijski pripomočki ki se uporabljajo, omogočajo celovito pokrivanje tako pridobivanja informacij, kot tudi na drugi strani sledijo vsej komunikaciji z naročniki delovne sile in komunikaciji s potencialnimi delavci oziroma strankami.

V razvojni fazi projekta je bil glavni vir informacij internet. Preko interneta so bile pridobljene informacije o možnostih zaposlitve, nastanitve ter o transportnih možnostih. V nadaljevanju je glavni komunikacijski kanal omogočal tudi direkten kontakt preko elektronske pošte, kjer so se sklenila tudi poznanstva med nosilci projekta. Z razvojem internetne telefonije je tudi ta cenovno ugodna in dokaj zanesljiva rešitev predstavljala velik korak naprej, saj so se klici v tujino s tem pocenili za približno 60 %. Ker se je večina klicev, ki so omogočali nastanitve in opravljanje dela, opravila s tujino, so se s tem povprečni stroški na posamezno stranko znižali.

Zaradi velike količine podatkov, ki so se zbirali in se še zbirajo vsakodnevno, je bilo v podjetju potrebno poskrbeti za ustrezno zaščito in arhiviranje le-teh. Uvedel se je postopek dnevnega arhiviranja podatkov, saj tedensko arhiviranje ne bi bilo smiselno, kajti teden dni dela na zbiranju podatkov in izguba le-teh, bi pomenila veliko neposredno in posredno škodo za podjetje. Za arhiviranje podatkov se tako uporabljajo magnetne kasete in DVD mediji, ki omogočajo zapis zelo velike količine podatkov. Seveda je večina podatkov ki so pridobljeni, tudi glavna prednost pred tekmeci na trgu, zato je bila tudi potrebna dobra zaščita sistema. Za zaščito skrbi eden izmed najbolj sofisticiranih produktov, ki so na voljo na trgu, imenovan NetworksDefender. Izdelek nudi tako zaščito pred vdorom v sistem, kakor tudi omogoča povezavo med računalniki v mrežo, ter seveda posameznim računalnikom omogoča dostop do spleta. Poleg tako imenovane strojne zaščite se uporablja tudi programska zaščita pred virusi, ki pa dejansko le dopolnjuje strojno zaščito.

V obdobju nastajanja podjetja se je kot glavni pripomoček zapisovanja podatkov neposredno »makro«, ki je bil narejen za Microsoftovo programsko okolje. Zaradi potrebe po učinkovitem in hitrem dostopu do podatkov se je pojavila potreba po novi programski aplikaciji. Tako se sedaj v podjetju uporablja, na tržišču eden najbolj priljubljenih in učinkovitih programov, imenovan Act. Za prihodnost pa je že v planu implementacija novega programa, imenovanega Super Office, ki pa bo dejansko le še dopolnil tiste posamezne manjkajoče funkcije, kar bo omogočalo še hitrejše delo s podatki.

Poleg pridobivanja podatkov, internet omogoča tudi poceni oglaševanje in seveda tudi neposredno kontaktiranje bodočih strank preko elektronske pošte v obliki »mailing« liste. Tako se vsakotredensko članom »mailing« liste pošlje elektronsko pošto z novostmi na področju zaposlitve v tujini, ter s posebnimi ponudbami prostih del.

Pri tehnološkem podokolju je potrebno omeniti tudi razvoj na drugih področjih, ter s tem ponudbo večjega števila nizkocenovnih letalskih prevozov, ki predstavljajo dodaten prihranek pri stroških na posamezno stranko. Zaradi pričakovane rasti obsega poslovanja in potrebe po prevozu že potekajo dogovori z nizkocenovnimi ponudniki letov o zakupu letalskih kart vnaprej in s tem tudi posledično ugodnejše cene le-teh.

Zaradi tehnološkega in informacijskega razvoja v preteklih letih, ima dejansko podjetje veliko lažje delo, tako pri zagotavljanju prostih del, kot tudi z iskanjem delovne sile oziroma potencialnih strank, saj že skoraj ni člana sodobne družbe v starosti do 30 let, ki ne pozna interneta ali ga ne uporablja celo vsakodnevno. Seveda pa je s promocijo preko drugih virov, kot so oglasi v revijah in časopisih ter na radiu, poskrbljeno tudi za tiste, ki ne sodijo v prej omenjeno skupino.

4.1.3. Kulturno podokolje

Projekt DVT je osnovan na ideji, ki se je porodila v glavah mladih podjetnih ljudi, katerim nacionalne meje ne predstavljajo ovir. Zaradi pogostih stikov s tujino se je potrebno zavedati dejstva, da lahko naletijo na težave, saj so ljudje na Otoku vajeni drugih navad kakor ljudje v Sloveniji. Seveda so bile potrebne določene manjše pozornosti pri stikih in vljudnostne navade, ki pa so za seboj potegnile tudi uspeh sodelovanja s tujimi podjetji.

Kulturno podokolje je pomemben dejavnik pri preučevanju širšega okolja, saj vsakodnevni stik z ljudmi predstavlja tudi velik izziv. Iskalci zaposlitve so bili včasih vajeni, da so dobili delovno obleko in kup sena, kjer so lahko prespali. Danes je situacija seveda popolnoma drugačna, saj ima tudi mlajša generacija delovne sile določene želje oziroma celo zahteve, preden se napotijo na delo. Tako je v podjetju poskrbljeno za to, da dobijo stranke ustrezno namestitev v tujini, da se počutijo dobro v okolju, v katerem opravljajo delo, ter seveda tudi, da imajo možnost opravljanja tečajev angleškega jezika neposredno tam, kjer je angleščina tudi pogovorni jezik, kar pa predstavlja dodatno prednost pri učenju tujih jezikov. Danes je kvalitetno znanje tujih jezikov lahko odločilnega pomena za pridobitev ustrezne izobrazbe ali delovnega mesta. Tako je tudi velika prednost podjetja, da nudi zaposlitvenim kandidatom ustrezne tečaje, ki jih lahko obiskujejo po opravljenem delu.

Z naraščanjem povprečne stopnje izobrazbe se povečuje zanimanje za umetnost, kulturo, zgodovino, izobraževanje in duhovnost. S tem se bo povečalo povpraševanje po specializiranih produktih, ki bodo vključevali elemente umetnosti, kulture, zgodovine ali samostojno organizirane vsebine potovanj. Pričakuje se povečanje potreb po bolj iznajdljivi komunikaciji in povečanje povpraševanja po destinacijah, ki jih ne najdemo v vsakem turističnem katalogu. Slednje je omogočeno za tiste, ki opravljajo delo v Veliki Britaniji preko projekta DVT. Po opravljenem delu je tako mogoče samostojno ali v skupini obiskati podeželje v Angliji, Walesu ali na Irskem. S tem se lahko prebudi tudi tista avanturistična stran vsakega mladega človeka, ki mora v času svojega odraščanja kdaj tudi oditi v neznano. Seveda neznano v tem primeru ne pomeni izgubljeno, ampak odkrivanje tistih delov neke pokrajine in narave, ki ju ni mogoče najti v rodni deželi.

Današnji način življenja spodbuja več krajših oddihov in sprostitev, kar pa je neposredno ob opravljanju dela v tujini tudi mogoče, saj so vikendi, ki so sicer vedno zapolnjeni z različnimi opravili, lahko tudi sproščujoči in odmaknjeni od domače okolice in vrveža, hkrati pa obisk britanske obale v poletnem času tudi ni slab cilj za krajši oddih.

Teroristični napadi, regionalne vojne, onesnaževanje in druge krize so na žalost postali dnevni dogodki in vplivajo na potrebo po varnosti. V prihodnosti se bo povečalo povpraševanje po varnih destinacijah. Leta 2005 izveden teroristični napad v Londonu je lahko delna ovira pri trenutnem odločanju o napotitvi v Veliko Britanijo. A kaj, ko nas nesreča lahko doleti tudi na domačem pragu. Zato menim, da takšni teroristični napadi in drugi konflikti, ki se dogajajo v Evropi, ne puščajo večjih vplivov na željo po opravljanju dela v tujini. Po rezultatih javnomnenjskih raziskav je namreč znano, da se Evropejci v Evropski uniji počutimo varne.

Seveda ob upoštevanju dejstva, da je tipično mišljenje povprečnega mladostnika v Sloveniji, da je v tujini vse lažje in da je možno v kratkem času veliko zaslužiti in ob upoštevanju, da je ponudba del v Sloveniji preko študentskih servisov vedno slabša, menim, da je delo v tujini dobra in resna alternativa opravljanju dela v Sloveniji. Tudi v praksi se potrди, da je dejanski zaslužek v istem času lahko tudi do petkrat višji kakor v Sloveniji, kar z drugimi besedami pomeni, da lahko v treh tednih zaslužijo delavci več kakor v celih počitnicah v Sloveniji. Dodatno pomoč pri odločanju o napotitvi v tujino pa predstavljajo tudi spomini na pretekle čase, ko so ljudje množično hodili na delo v Nemčijo, domov pa so se pripeljali v Mercedesu ali BMW-ju. Seveda so to po eni strani spomini na znance ali prijatelje, mogoče tudi starše, po drugi strani pa tudi želja, da si podobne sanje uresničijo sami.

4.1.4. Politično-pravno podokolje

Za vstop v Veliko Britanijo potrebujejo slovenski državljani le veljavni potni list ali veljavno osebno izkaznico. Pot je torej zaradi uveljavitve načela prostega pretoka veliko lažja kakor pred leti. Po 1. maju 2004 za večino državljanov novih članic, razen Cipra in Malte, ki delajo v Veliki Britaniji, velja »Sistem registracije delavcev iz pridruženih držav« (Accession State Worker Registration Scheme). Delavec se mora registrirati, če želi delati za delodajalca v Veliki Britaniji več kot en mesec. Po 12 mesecih neprekinjenega dela pa lahko delavec uveljavlja vse pravice prostega gibanja in pridobi dovoljenje za bivanje. Tako lahko ugotovimo, da za delo, ki bi potekalo večinoma v poletnih in jesenskih mesecih in bi ga opravljali študentje ter bi bilo krajše od 4 tednov, ne bi potrebovali dovoljenja in prijave v »Sistem registracije delavcev iz pridruženih držav«. Bodoči delavci, ki pa bi želeli delo opravljati dalj časa, se morajo registrirati na Notranjem ministrstvu (Home Office) in prav tako registrirati v »Sistem registracije delavcev iz pridruženih držav«. Vlogo za registracijo v okviru prej omenjenega sistema je potrebno oddati takoj, ko oseba prične z delom. Če se oseba ne prijavi v roku enega meseca po nastopu delovnega razmerja, je delo po izteku tega obdobja nezakonito. Nelegalno je vse dotlej, dokler oseba ne pridobi potrdila o registraciji. Registracija v sistem je možna z obrazcem WRS, na katerega se navedejo osebni podatki in podrobnosti o zaposlitvi. Če je vloga ugodno rešena, prejme oseba potrdilo, ki ga pooblašča, da lahko dela za delodajalca, ki ga je oseba navedla na vlogi. Kopijo registracije pa prejme tudi delodajalec. Potrdilo poteče z dnem prenehanja delovnega razmerja z na vlogi navedenim delodajalcem. Če oseba zamenja službo, se mora ponovno prijaviti v »Sistem registracije delavcev«.

Prav tako osebe, ki delajo v Veliki Britaniji, potrebujejo številko nacionalnega zavarovanja, katero je potrebno predložiti delodajalcu. Številko nacionalnega zavarovanja je možno pridobiti na Uradu za delo in pokojnine (Work and Pension Office).

Državljanom članic EU, ki v Veliki Britaniji želijo delati kot varuške-au pairs, se ni potrebno prijaviti v sistemu registracije delavcev. Gospodinjska pomoč pri gostiteljski družini za manjše denarno nadomestilo se ne šteje za zaposlitev in zato registracija ni potrebna. Varuškam, ki že živijo v Veliki Britaniji in želijo ostati še naprej, se ni potrebno registrirati, pod pogojem, da ne opravljajo nobenega dodatnega dela. Če pa želijo spremeniti dosedanjo ureditev, ki jo imajo z gostiteljsko družino oziroma vstopiti v bolj formalno delovno razmerje (sprememba delovnega časa, plačila ipd.), se morajo prijaviti v sistem registracije delavcev.

Veljavni bilateralni sporazumi med Republiko Slovenijo in Veliko Britanijo na področju gospodarstva so sledeči: Sporazum o zaščiti investicij, Sporazum o izogibanju dvojnega obdavčevanja, Sporazum o mednarodnem zračnem in cestnem prevozu - Pogodba RS z Evropsko unijo.

4.1.5. Gospodarsko podokolje

V preteklosti smo lahko govorili o nizki kupni moči prebivalstva. Tako je v povprečju ljudem ostalo le za tiste pomembne primarne dobrine. Dandanes pa že lahko govorimo o povečevanju kupne moči prebivalstva, ki pa je za projekt, kot je DVT, zelo pomemben dejavnik. Namreč z višanjem standarda ljudem poleg sredstev za zagotavljanje primarnih dobrin ostajajo tudi sredstva, katera je potrebno investirati za pridobitev informacij in možnosti za opravljanje dela v tujini.

Hkrati je eden glavnih dejavnikov odločitve, ali oditi na delo v tujino ali ne, denar. Zaslužek, katerega je mogoče pridobiti, kljub temu, da se je potrebno odreči določenemu delu zaslužka zaradi stroška s potovanjem in bivanjem v tujini, je bistveno večji, kot bi bil zaslužek v Sloveniji. Zaradi potrebe po delavcih v določenih panogah, med drugim tudi v servisnih dejavnostih in pri agrarnem gospodarstvu, je dosti lažje zagotoviti delo tudi večjemu številu delavcev. Seveda pa je pomemben faktor tudi čas. V različnih obdobjih leta so seveda različne potrebe po delavcih. Seveda je potreba dosti višja v poletnem in jesenskem času. V poletnih mesecih je tako glavna usmerjenost na tako imenovano delo »au pair« in na pomoč pri fizičnih ali drugih delih, v jesenskih mesecih, pa je večja potreba po delavcih pri obiranju sadja in zelenjave ter skladiščenju le-tega. To so predvsem dejavnosti, katerim primanjkuje delovne sile oziroma je zanimanje med domačo populacijo zelo majhno, zato pa ta dela z veseljem opravljajo predvsem mladi, kar pa se je tudi potrdilo v številnih raziskavah in anketah o priljubljenosti različnih del med mladimi.

V Veliki Britaniji znaša zjamčeni dohodek za starostno skupino od 18 do 21 let 4,10 GBP (približno 1.420 SIT oziroma 5,92 EUR), za starejše od 22 let pa 4,85 GBP (približno 1.680 SIT oziroma 7,02 EUR). Torej lahko že s precej enostavnim računom izračunamo, da lahko delavec v 4 tednih bivanja in opravljanja dela v Veliki Britaniji, s 40-urnim tedenskim delavnikom, zasluži skoraj 270.000 SIT (1.127 EUR). To je precej višja vsota, kot jo je možno zaslužiti z delom doma. Zaradi cenovno ugodnih letalskih in drugih transportnih povezav, ter zaradi možnosti dogovora o nastanitvi pri delodajalcu za zelo nizko ceno, tudi ti stroški niso visoki. Torej, če od zaslužka odštejemo stroške prevoza, bivanja, dokumentacije in drugih potrebnih postopkov, ugotovimo, da znaša čisti zaslužek po prihodu domov lahko še vedno čez 150.000 SIT.

Za zagon projekta in ustanovitev podjetja je bil seveda potreben tudi kapital. Zaradi vse večje konkurence med slovenskimi bankami in zaradi zniževanja pasivnih obrestnih mer, lahko posledično podjetje zaradi lahkega dostopa do ugodnih finančnih virov nemoteno nadaljuje svoj investicijski cikel in razvojno smer.

4.2. Ožje okolje

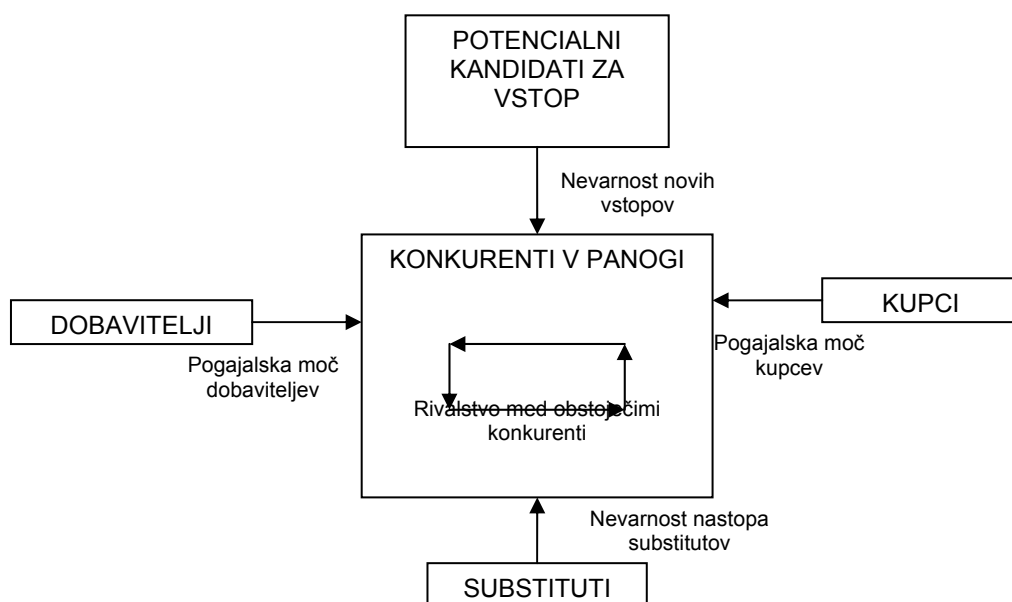
Ožje okolje lahko povežemo s panogo, v kateri podjetje deluje, zato je smiselno pri ocenjevanju tega okolja izdelati oceno privlačnosti panoge. Stopnja privlačnosti

panoge pomeni dosegljivo donosnost za podjetja, ki v tej panogi delujejo (Pučko, 1999, str. 127).

Eden izmed najpogosteje uporabljenih prijemov za ocenjevanje privlačnosti panoge je Porterjev model. Po Porterju je namreč privlačnost panoge odvisna od petih skupin določljivk: pogajalske moči kupcev proizvodov ali storitev, pogajalske moči dobaviteljev, nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnosti pojava substitucije proizvoda ali storitve in stopnje rivalstva med obstoječimi konkurenti (glej Sliko 2). Z ocenjevanjem delovanja vseh omenjenih petih skupin določljivk pa lahko ugotovljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnji poslovni uspeh podjetja (Pučko, 1999, str. 127).

Če hočemo oceniti stopnjo privlačnosti panoge, moramo dobro poznati dejavnike, od katerih so odvisne posamezne določljivke, saj imajo le-te močan vpliv na cene, stroške in investiranje, s tem pa na donosnost, ki jo panoga dosega.

Slika 2: Model skupnih določljivk privlačnosti panoge



Vir: Pučko, 1999, str. 127.

4.2.1. Analiza strukturnih značilnosti panoge

Pogajalska moč kupcev

Eden izmed ciljev vsakega podjetja naj bi bil dati zadovoljstvo svojim kupcem, tako na cenovni kakor tudi kakovostni ravni. Kupci lahko s svojim obnašanjem pomembno pozitivno ali pa negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Na pogajalsko moč kupcev vpliva več dejavnikov, najpomembnejši pa so: število kupcev in obseg storitev, ki jih kupujejo ali uporabljajo, stopnja informiranosti kupcev, stopnja diferenciacije ali standardizacije storitev in proizvodov, v pomenu nabavne cene za kupca, pri proizvodih tudi stroški zamenjave (Pučko, 1999, str. 128).

Pogajalska moč kupcev v naši panogi je relativno nizka, saj večina kupcev ni dosti informiranih o možnostih zaposlitve v tujini, velik vpliv na njihove odločitve pa ima tudi možnost velikega zaslužka v kratkem času. Majhno število kupcev prav tako zmanjšuje pogajalsko moč le-teh. Prednost v Sloveniji predstavlja dejstvo, da dejansko v panogi ni večjih resnih konkurentov, ki bi ponujali podobne in tako popolne storitve. Glavni interes kupcev je pridobiti informacije in oditi na delo, čeprav dejansko za to nekaj plačajo, a vseeno je njihov zaslužek lahko dosti višji kot doma. Pri tem velja omeniti tudi kratke dobavne roke, saj je možno po odločitvi za delo v tujini v relativno kratkem času to tudi uresničiti. Seveda pa postaja delo v panogi sčasoma tudi težje, saj je vedno več kupcev informiranih in imajo določene dodatne želje, ki lahko včasih predstavljajo manjšo oviro. Ob povzetku vsega zgoraj omenjenega panogo ocenjujem kot srednje do visoko privlačno, saj je le-ta privlačnost v veliki meri odvisna tudi od zaposlenih v podjetju, saj le-ti s svojim delom lahko veliko olajšajo ali otežijo sam prodajni proces.

V sklopu priprave diplomske naloge je bila opravljena tudi anketa med ciljno populacijo oziroma potencialnimi strankami. Odziv na samo anketo je bil zelo močen. Poudarek ankete je bil predvsem na preverjanju informiranosti potencialnih strank, saj sem s to anketo želel potrditi svojo tezo, da potencialni kupci storitev o takšnih storitvah niso informirani ali so zelo slabo informirani. Več kot 50 % vprašanih ni vedelo, da delo lahko opravljajo v Veliki Britaniji, več kot 90 % vprašanih pa ni poznalo primera podjetja, ki bi se s tem ukvarjalo ali bi ponujalo takšne storitve na trgu. Zanimiva je bila tudi ugotovitev, da je bilo med vprašanymi zelo veliko zanimanje za storitve, katere ponuja podjetje. Povprečna starost anketirane osebe je bila 22,7 let. Med anketiranimi so prevladovale ženske (54,2 %), 85 % vprašanih pa je bilo dijakov ali študentov. Zaradi starostne neprimernosti dela v tujini za mlajše se pojavi vprašanje, zakaj so bili anketirani tudi dijaki. Gre za enostaven recept. Trenutni študentje so največji potencial za današnje stranke, današnji dijaki pa so potencialna stranka za prihodnje čase, saj z leti prihaja tudi želja po tujini, seveda pa tudi odgovornost, ki jo potencialni kupec mora imeti.

Pogajalska moč dobaviteljev

Med osnovne dejavnosti podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer s.p., ki izhajajo iz registracije podjetja, šteje oglaševanje, ki je dejansko namenjeno uresničevanju ciljev posameznih projektov, ki bodo po začetnem zagonu takoj osamosvojeni v samostojno pravno osebo, družbo z omejeno odgovornostjo. Kapital, potreben za ustanovitev, se zbira z izvajanjem določenih reklamnih projektov v razvojni fazi in hkratnemu delnemu nagrajevanju iz posredovanja informacij o zaposlovanju v tujini. Če se osredotočimo na primerno usmerjenost cilja, bi veljalo o pogajalski moči dobaviteljev omeniti naslednje. Dejansko v segmentu podjetja, za katerega je napisana ta diplomska naloga, srečujemo večje število dobaviteljev, saj so ti dobavitelji za različna področja. V prvi vrsti je dobavitelj Britansko ministrstvo za delo in njihov davčni urad, vendar ta dobavitelj nima velike pogajalske moči, saj so cene in postopki za pridobitev ustrezne dokumentacije in dovoljenj standardizirani in cene zanje določa Britanska vlada oziroma njeno Ministrstvo za delo. Kot drugo vrsto dobaviteljev velja omeniti ponudnike prevoza. Prevozniki, katere bi lahko razdelili na mednarodne in lokalne, imajo relativno dobro poznano ponudbo in so zaradi velikega števila nizkocenovnih ponudnikov v zadnjem času relativno omejeni. Njihove cene so zaradi njihove konkurence relativno ugodne, še posebej, če jih primerjamo s cenami izpred nekaj let, saj so bili ti stroški prevoza v Veliko Britanijo in stroški lokalnih

prevozov dosti višji. Kot najpomembnejšega dobavitelja podjetja velja omeniti ponudnike dela. Ti dobavitelji imajo relativno veliko pogajalsko moč, saj oni s svojimi potrebami in željami dejansko dajejo smernice za iskanje primerne delovne sile, ki mora seveda ustrezati določenim merilom. Prav tako so ponudniki dela v praksi dostikrat tudi ponudniki prenočišč oziroma nastanitve in tudi prehrane. Dejansko torej ponudniki dela dobijo delovno silo, ki je plačana glede na standarde, ki veljajo v Veliki Britaniji in tukaj dobavitelji nimajo močnega vpliva, razen seveda na variabilni del plače oziroma za posebne oblike nagrajevanja. Cene nastanitve in hrane pri ponudnikih dela so dogovorjene, kajti le s taktiko skupnega sodelovanja imata tako ponudnik kot tudi odjemalec največ koristi. Potrebno je poudariti, da zaradi dolgoročnih skupnih interesov in potreb z dobavitelji v Veliki Britaniji podjetje dobro sodeluje, v teku pa so tudi pogovori za še ugodnejše pogoje in nadaljnji skupni razvoj ter pomoč. Kot zanimivost velja omeniti tudi dejstvo, da je podjetje že vzpostavilo stik tudi z nizkocenovnimi ponudniki letov, ki so za zakupljene aranžmaje pripravljene ponuditi popust na že tako relativno nizke cene. Na podlagi vsega napisanega ocenjujem pogajalsko moč dobaviteljev kot srednje močno, saj imamo na eni strani dobavitelje, ki nimajo pogajalske moči, in na drugi strani dobavitelje, ki imajo relativno veliko pogajalsko moč.

Nevarnost substitucije

Nevarnost substitutov se kaže v razmerju med cenami in kakovostjo nadomestkov, v stroških spremembe proizvoda oziroma storitve, to je zamenjave s substitutom, ter nagnjenostjo kupca k substituciji (Možina et al., 1994, str. 304). Za panogo velja, da je neprivačna, če obstaja veliko število substitutov oziroma zamenjav. Nadomestni proizvodi oziroma storitve vplivajo na ceno tako, da jo znižujejo, zato mora biti vsako podjetje pozorno na ceno substitutov na trgu.

Nevarnost substitucije oziroma konkurenco nadomestkov podjetju Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. predstavljajo razne druge zaposlovalne agencije oziroma študentski servisi, vendar slednji omogočajo dosti nižji zaslužek v tako kratkem času.

Ne glede na navedene substitute pa raziskave okolja kažejo na to, da mladi, torej potencialne stranke, vedno bolj iščejo nove izkušnje in doživetja, ki jih lahko uresničijo ob opravljanju dela v tujini. Povpraševanje po avtentičnih izkušnjah, vključno s kulturo in stikom z naravo, še vedno narašča. Tu pa ima podjetje Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. še vedno prednost pred ostalimi, saj drugi ponujajo le delo, v primeru našega podjetja oziroma njihove ponudbe pa gre dejansko za združitev dela z obiskovanjem novih krajev, spoznavanjem novih ljudi, navad, običajev itd. Nevarnost substitucije zaradi omenjenih razlogov ocenjujem kot relativno nizko.

Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi

V vsaki panogi obstaja konkurenca med podjetji. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je le-ta še dodatno povečala in se bo v prihodnje še povečevala. Če podjetje pridobiva informacije o strategijah konkurentov, njihovih ciljih ter prednostih in slabostih, je to lahko ključnega pomena za nadaljnji uspešni razvoj. Dobro poznavanje konkurenčnih podjetij omogoča tudi določanje svojih strategij tako, da povečuje svoje konkurenčne prednosti in minimizira prednosti konkurence. Dejavniki rivalstva konkurentov pa so sledeči: število konkurentov, pomen panoge za

konkurente in ovire za vstop v panogo, stopnja rasti panoge, način povečanja zmogljivosti in odnos med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi (Pučko, 1999, str. 128). Konkurenčne prednosti so v primeru obravnavanega podjetja zelo velike, saj so informacije, poznanstva in povezave z dobavitelji ključnega pomena za panogo. Število podjetij v omenjeni panogi je nizko, prav tako pa tudi konkurenca zaradi specifičnosti posla ni močna. Razviti trgi v Evropski uniji postajajo počasi zasičeni, zato je v veliki meri podjetje usmerjeno le na slovenski trg. Problem predstavljajo predvsem podjetja iz Poljske in podobnih držav, saj je tam storitev poznana že nekaj let, medtem ko je posredovanje dela v Veliki Britaniji med Slovenci relativno nepoznano. Podjetje iz drugih držav, ki ponujajo konkurenčne storitve, na trgu obstajajo že nekaj let, kar lahko v praksi pomeni, da imajo nekaj konkurenčnih prednosti. V prihodnjih letih bi se lahko pojavilo zanimanje teh podjetij za slovenski trg, kar bi lahko zaostri konkurenco v panogi. Kot povzetek vseh vidikov konkurence, bi lahko dejal, da je rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi na slovenskem tržišču relativno nizko, a je v prihodnjih letih pričakovati povečanje rivalstva med konkurenčnimi podjetji.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Nova podjetja, ki se pojavijo v panogi, lahko dolgoročno v veliki meri vplivajo na zmanjšanje tržnega deleža obstoječih podjetij. Seveda lahko vstop novih konkurentov prinese tudi nižje cene in posledično potrebo po iskanju možnosti zniževanja stroškov. Posledica neuspešnega zniževanja stroškov je lahko propad uveljavljenih podjetij, katera ne morejo slediti konkurenčnim prednostim vstopajočih podjetij. Večje kot so vstopne ovire za panogo, manjši je vstop novih konkurentov. Ovire, ki onemogočajo vstop v panogo, so lahko: diferenciacija proizvodov in storitev, blagovne znamke, zahteve po kapitalu, izrabljanje ekonomije obsega, stroški pri zamenjavi dobavitelja, dostop do prodajne poti, stroškovne prednosti, neodvisne od ekonomije obsega in zakonske ovire (Tajnikar, 1996, str. 208-210). Glavne ovire za vstop v panogo lahko v našem primeru predstavljajo stroškovne prednosti, ki izvirajo deloma iz ekonomije obsega. Ključnega pomena je tudi informiranost novih konkurentov, saj le-ti stežka najdejo dobavitelja v tujini, še posebej, če gre za novonastalo podjetje, katerega dobavitelj ne pozna. V panogi postajajo vse pomembnejše izkušnje, ki si jih podjetje lahko pridobi le z dolgoletnim poslovanjem. Kajti vsak kupec kot tudi dobavitelj ima svoje potrebe in želje, katere pa je potrebno uskladiti in poiskati rešitve za vsako stran. Seveda je lažje iskanje kompromisov z večjim številom dobaviteljev in seveda večjim številom odjemalcev, kajti le tako je moč zadovoljiti potrebe in zahteve tako ene kot tudi druge strani. Dejansko bi lahko rekli, da je uspešen razvoj v veliki meri odvisen tudi od poznanstev poslovnih partnerjev, saj le-ti omogočajo normalen potek dela in seveda tudi potrebo po delovni sili. V današnjem času postajajo vse pomembnejše tiste prednosti, ki izhajajo iz učinkov krivulje učenja, saj so postopki pri iskanju ustreznega kadra, dela, dovoljenj in prevoza po eni strani zelo zapleteni, ob izkušnjah in poznavanju sistema zaposlovanja pa relativno enostavni. Zahteve po kapitalu v panogi niso visoke, zato slednje ne predstavlja velike ovire za vstop novih konkurentov, prav tako kot tudi diferenciacija storitev ne, razen v primeru, ko pogledamo ponudbo dela, saj v tem primeru naletimo na veliko različnih del. Veliko število različnih potreb po delavcih pa je moč dobiti le s počasnim širjenjem potreb po delavcih, saj je za slednje potrebno veliko zaupanje v tujega partnerja, da bo vse teklo, kot je potrebno. Relativno visoke ovire za vstop v obravnavano panogo kažejo relativno visoko privlačnost panoge za podjetja, ki so že v njej.

4.2.2. Analiza prodajnega trga

Obstoječi tržni potencial podjetja predstavljajo slovenski državljani, predvsem mlajše generacije, starosti med 18 do 28 let. To je populacija, ki se je zaradi višjega dohodka za določen čas bolj pripravljena odreči družini in prijateljem, kakor starejši ljudje, ki imajo zaradi družin in drugih obveznosti večje zadržke pred odhodom. Za lažje orientiranje in razlago želja ter hkrati tržnega potenciala podjetja, bom v nadaljevanju predstavil rezultate ankete, ki je bila deloma opravljena v času nastajanja diplomske naloge deloma pa že med ustanavljanjem samega podjetja. V prvi fazi je torej bila anketa opravljena, ko se je ideja o samem projektu in podjetju pojavila v glavah gonilnih sil podjetja, do podobnih in zelo primerljivih podatkov pa sem prišel tudi sam. Po elektronski pošti sem poslal anketne vprašalnike med znance in prijatelje, ki pa so to anketo v večini posredovali naprej, kar menim, da je dodatno vplivalo k objektivnim rezultatom, saj večina anketirancev ni poznala namena diplomske naloge in zagona samega projekta Delo v tujini.

Med anketiranci so prevladovala ženske (54,2 %), povprečna starost anketiranca pa je bila 22,7 let. Povprečen anketiranec je bil študent (65 %), ki je pripravljen v času počitnic opravljati delo v tujini in se tudi zaveda dejstva, da lahko brez večjih ovir delo opravlja v Veliki Britaniji, delo med počitnicami naj bi zanj trajalo 6 tednov, tedensko pa bi opravil 33,63 delovne ure. Najzanimivejša dela zanj so v administraciji, sezonska dela, pa tudi strežba, čiščenje in selitvena dela. Glavni motivi dela v tujini za povprečnega anketiranca so: višji zaslužek, spoznavanje novih krajev in učenje tujega jezika. 25 % anketiranih oseb je pripravljeno plačati za dostop do informacij, ki bi jim omogočale opravljanje dela v tujini, hkrati pa menim, da se bo ta odstotek še zvišal, zaradi uveljavljanja podjetja in vse večje prepoznavnosti storitev, seveda tudi ob širitvi prodajnega programa, to je opravljanje dela na Švedskem, Irskem in v Španiji, ter seveda ob dodatnih možnostih izkoriščanja prostega časa, izobraževanja itd.

Z aktivnim trženjem storitev kot tudi z bistveno večjim poudarkom na razvoju diverzificirane ponudbe storitev, prilagojene posameznim segmentom potencialnih kupcev, bi morale podjetje v srednjeročnem obdobju doseči veliko prepoznavnost blagovne znamke Delo v tujini, kar bi seveda doprineslo velike tržne uspehe na daljše obdobje. Prav tako lahko v bodočnosti podjetje zaradi intenzivne usmerjenosti v trženje doseže prodajne uspehe tudi na drugih trgih, saj podobno kot za slovenske državljane, veljajo zakonske omejitve oziroma zakonske podlage za opravljanje dela v Veliki Britaniji, na Švedskem in Irskem tudi za ostale »nove« članice Evropske unije (članice od 1. 5. 2004), razen Malte in Cipra.

5. Analiza uspešnosti poslovanja

Ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. je v diplomskem delu izvedeno na podlagi kazalcev poslovne uspešnosti. Kazalci so bili izračunani s pomočjo ustreznih formul (glej priloge). Za lažjo razlago pregleda finančne uspešnosti najprej podajam kratek pregled knjige prihodkov in odhodkov v prvem polletju leta 2006, ter podatkov iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida za leto 2005 (glej Tabela 2).

Tabela 2: Analiza uspešnosti poslovanja podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer s.p.

Postavka	Podjetje				
	2005	2005 v stalnih cenah	2006 (prvo polletje)	Napoved za leto 2006	I _{2006/2005}
Čisti prihodki od prodaje (v 1.000 SIT)	971	995	2.067	4.134	415,5
Odhodki (v 1.000 SIT)	660	677	1.255	2.510	370,8
Stroški materiala in storitev (v 1.000 SIT)	616	631	815	1.630	258,3
Celotni poslovni izid (v 1.000 SIT)	311	319	812	1.624	509,1
Sredstva (v 1.000 SIT)	754	773	1.525	3.050	395,7

Vir: Pregled stanja knjige prihodkov in odhodkov 1.1.2006 – 30.6.2006; Bilanca stanja podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer, s.p., 2005; Izkaz poslovnega izida podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer, s.p., 2005.

Podjetje Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. je v preteklem letu poslovalo dobro, kar je razvidno tudi iz njegovih finančnih podatkov. Podatki za leto 2005 so preračunani na stalne cene leta 2006, podatki za leto 2006 pa so podvojeni v delu, ki govori o celoletni napovedi. Kot faktor za izračun stalnih cen sem uporabil ustrezno povprečno medletno stopnjo inflacije, ki znaša 2,5 % (Fajić, 2006, str. 2).

Poslovanje bi lahko pozitivno ocenili tako na podlagi posameznih podatkov, ki kažejo, da se je podjetje ustalilo na trgu, kot tudi iz delnih podatkov za leto 2006, ki napovedujejo rast tako prihodkov kot tudi dobička. V letu 2005 je podjetje poslovalo pozitivno in že doseglo zavidljiv dobiček, še posebej, če upoštevamo dejstvo, da je bilo podjetje ustanovljeno junija 2005, tako da je dejansko poslovalo manj kot 7 mesecev. Žal vseh podatkov in trendov ni mogoče natančno določiti, saj vsi podatki za panogo, predvsem iz preteklih let, niso na voljo. Potrebno je upoštevati tudi dejstvo, da je podjetje Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. dejansko le začetni del oziroma projekt, kajti v drugi fazi je predvidena odcepitev posameznih projektov v samostojna podjetja. To se bo zgodilo, ko bodo projekti dosegli dovolj visoko dobičkonosnost, kar bo posledično omogočalo ustanovitev podjetja brez dodatnega vlaganja kapitala. Zaradi zelo specifične usmeritve podjetja se nisem odločil za konkurenčno analizo, saj le-ta ne bi podala dejansko nobenih dodatnih koristnih napotkov, saj podjetje ne deluje kot klasično oglaševalsko podjetje, ampak kot podjetje, ki dejansko oglašuje in promovira ter oskrbuje ljudi z informacijami o delu v Veliki Britaniji in ostalih državah EU. Na slovenskem trgu dejansko kot primer direktne konkurence le stežka najdemo primerljivo podjetje.

V nadaljevanju sem se odločil, da analiziram tudi ključne kazalce uspešnosti poslovanja. Zaradi dejstva, da gre v primeru podjetja za pravno obliko samostojni podjetnik, je dejansko onemogočena celotna analiza kazalnikov uspešnosti poslovanja. Ključni kazalniki, ki so bili uporabljeni v analizi, pa so: proizvodnost sredstev, dobičkonosnost sredstev, ekonomičnost in kosmata dobičkonosnost skupnih prihodkov (glej Tabela 3).

Tabela 3: Analiza kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja Darijan Rajer s.p.

Postavka	Leto 2005	Leto 2006 (prvo polletje)	I _{2006/2005}
Proizvodnost sredstev (v %)	129	136	105,4
Dobičkonosnost sredstev (v %)	41	53	129,3
Ekonomičnost	147	165	112,2
Kosmata dobičkonosnost skupnih prihodkov (v %)	32	39	121,9

Vir: Pregled stanja knjige prihodkov in odhodkov 1.1.2006 – 30.6.2006; Bilanca stanja podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer, s.p., 2005; Izkaz poslovnega izvida podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer, s.p., 2005.

Prihodki, odhodki in poslovni izid

Skupni prihodki v letu 2006 naj bi se po napovedi, glede na predhodno leto, povečali zaradi povečevanja čistih prihodkov od prodaje. Ti prihodki znašajo za obe opazovani obdobji več kot devet desetih vseh prihodkov, kar pomeni, da je v podjetju Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. prodaja storitev najbolj pomemben vir zaslužka. Poslovni odhodki so se v opazovanem obdobju zvišali. Glavni razlog gre iskati predvsem v investicijah, ki so prepotrebne v tej fazi razvoja podjetja. V prihodnje je možno pričakovati še večje poslovne odhodke, nekoliko pa se lahko zvišajo tudi izredni odhodki, ki sedaj predstavljajo zanemarljiv delež v skupnih odhodkih. Podjetje Darijan Rajer je že v prvem letu svojega poslovanja izkazalo pozitiven poslovni rezultat. Po analizi je v letu 2006 pričakovati izboljšanje poslovnega izida, kar bo posledica večjega obsega poslovanja, višje produktivnosti in znižanja cen dobaviteljev.

Kazalci uspešnosti poslovanja

Proizvodnost sredstev je izračunana kot razmerje med skupnimi prihodki in povprečnimi sredstvi. Kazalec kaže zmerno rast proizvodnosti sredstev in se bo po napovedih za leto 2006 realno povečal za 5 %.

Dobičkonosnost sredstev je razmerje med celotnim dobičkom in povprečnim stanjem sredstev. Kazalec kaže precejšnjo rast v primerjavi poslovnih let 2005 in 2006. 100 enot vloženih sredstev je v letu 2005 prineslo 41,25 enote dobička, medtem ko naj bi po napovedih 100 vloženih enot sredstev v letu 2006 prineslo 53,25 enot dobička, kar je za 29,1 % več.

Kazalec za ekonomičnost poslovanja je izračunan kot razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Kazalec ekonomičnosti poslovanja nam pokaže, da bo po napovedih podjetje doseglo napredek tudi na tem področju. Kazalec je v letu 2005 znašal 147,12, v letu 2006 pa 164,70, kar pomeni, da bo podjetje na 100 enot odhodkov imelo 164,7 enot prihodkov. V obravnavanem obdobju kaže kazalec realno 12 % rast.

Kazalec kosmate dobičkonosnosti skupnih prihodkov je izračunan kot razmerje med dobičkom pred davki in čistimi prihodki od prodaje. V obravnavanem obdobju se je

kazalec kosmate dobičkonosnosti skupnih prihodkov realno povečal za 23 %, kajti v letu 2005 je podjetje na 100 enot prihodkov od prodaje pridelalo 32,03 enot dobička, v letu 2006 pa 39,28 enot dobička.

6. Celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja

Namen SWOT analize je identificirati notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti. Pri ocenjevanju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti gre za analizo preteklih, sedanjih in prihodnjih podatkov in informacij. Notranji del SWOT analize se časovno nanaša predvsem na sedanost ter skuša razložiti, katere strukture so bolj ali manj prispevale k uspešnosti podjetja. Zunanji del analize pa se časovno nanaša na prihodnost ter skuša odgovoriti, kateri dejavniki pomenijo za prihodnjo poslovno uspešnost predvsem priložnost in kateri dejavniki predvsem nevarnost. V nadaljevanju bom analiziral podjetje Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. po bistvenih podstrukturah. Za lažje razumevanje najprej podajam zbirno oceno prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (glej Tabela 4).

Tabela 4: SWOT matrika za podjetje Oglaševanje, Darijan Rajer s.p.

Notranje okolje	
Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - zaposleni so se pripravljene učiti upravljaljskih metod in procesov - informacijski sistem je postavljen na novo - vodstvo se vključuje v reševanje problemov in pomaga pri organizaciji delovnih postopkov - dober odnos do strank ter velika ciljna usmerjenost in dobro poznavanje tržišča - poznanstvo med delodajalci in vodstvom podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> - deloma slabo razporejeno delo - neuporaba upravljaljskih orodij - pomanjkanje kadra s praktičnimi izkušnjami - prepletanje delovnih postopkov - večkrat slaba komunikacija med vodstvom in zaposlenimi - nepopoln nadzor izvajanja dejavnosti
<ul style="list-style-type: none"> - pomanjkanje ponudbe v tej panogi v Sloveniji - dobre transportne možnosti - cenovna ugodna komunikacija s tujino - možnost »zajezitve« delovne sile v nadaljnje izobraževanje - gospodarska in politična trdnost na širšem področju 	<ul style="list-style-type: none"> - nepoznanost te vrste storitev v Sloveniji - zavajajoče reklame o dobrih zaslužkih tudi v Sloveniji - nevarnost vstopa konkurentov v panogo in njihove ugodnejše ponudbe - globalno manjšanje kupne moči in s tem odločanje za potovanja - stalna grožnja terorizma (Velika Britanija je med bolj ogroženimi državami)
Priložnosti	Nevarnosti
Zunanje okolje	

Vir: Lastna ocena.

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in

nevarnosti, ki se lahko pojavijo v prihodnosti. Prednosti in slabosti podjetja so povezane z njegovimi priložnostmi in nevarnostmi (Pučko, 1999, str. 141). Pri ocenjevanju prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja sem poslovni sistem razdelil na štiri podstrukture. Vsako podstrukturo sem poskušal oceniti s stališča prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

6.1. Podstruktura storitev

Glavna storitev podjetja je informiranje in posredovanje informacij kandidatom za delo v Veliki Britaniji, pomoč pri urejanju dokumentacije ter urejanje nastanitve in posredovanje pri dogovorih z delodajalcem, storitveni program pa dopolnjuje možnost naknadnega izobraževanja in preživljanja dopusta v Veliki Britaniji. Storitve oziroma ponudbo je moč ponuditi strankam tudi ločeno, torej samo izobraževanje, samo dopustovanje ipd.

Prednosti:

Osnovna storitev je v celoti prilagojena individualnemu povpraševanju posamezne stranke, kar pomeni, da mora zadovoljiti pričakovanja vsake stranke. Podjetje ponujanja celovite rešitve, torej možnost opravljanja dela s predhodnim urejanjem ustrezne dokumentacije, preskrbo s transportom in nastanitvijo, ter dodatne storitve, kot so izobraževanje in preživljanje počitnic. Kontakt s podjetjem stranki predstavlja dejansko začetno in končno postajo pri odpravljanju na delo, kar pomaga preprečiti fluktuacijo strank. Dobro informiranost strank podjetje doseže predvsem s praktičnimi navodili, ki jih dajejo potencialnim strankam in z dobro podporo na internetu, kjer je prav tako moč dobiti ustrezne informacije. Stranke zaradi te možnosti informiranja po navadi ob prvem obisku podjetja oziroma prvem klicu že vedo, kaj želijo, torej poznajo možnosti, ki jih ponuja podjetje. Seveda je temeljna prednost osnovne storitve možnost zelo dobrega zaslužka. Stranka lahko zasluži do 100 % več ali še več, kakor lahko zasluži v enakem obdobju v Sloveniji, seveda že upoštevajoč stroške prevoza, nastanitve ter stroške urejanja dokumentacije.

Struktura ponudbe storitev se v preteklem letu ni dosti spremenila. Podjetje ima poleg prej omenjenih storitev, ki jih lahko uporabljajo stranke trenutno, v načrtu še dodatno širitev storitvenega programa. Posledično bo zbiranje podatkov privedlo do velike količine podatkov o iskalcih delovne sile ter na drugi strani o iskalcih zaposlitve. Dolgoročno to pomeni preusmerjanje posameznega zaposlenega iz enega na drugo podjetje, ter seveda s tem omogočanje še večjega zaslužka in dolgoročno tudi možnost stalnega bivanja v Veliki Britaniji. V razvojnem planu podjetja je seveda tudi omogočanje opravljanja dela na Švedskem, Irskem in v Španiji ter dolgoročno tudi v ostalih članicah Evropske unije, vendar je podjetje pri tem deloma omejeno z zakonodajo posameznih držav. Zaradi omejene ponudbe tovrstnih storitev pri nas ima podjetje dodatno olajšano delo, saj se podjetje neposredno ne bojuje z nobenim drugim podjetjem. Slednje bi lahko pripisali predvsem kreativnosti članov razvojne ekipe, ki je poskrbela tako za uresničevanje ideje v praksi, kot tudi za dobro informacijsko podporo, ter za razvoj storitvene palete, ki daje podjetju dobro možnost za uspeh.

Slabosti:

Storitev posredovanja pri delu v tujini oziroma konkretno pri delu v Veliki Britaniji, je v Sloveniji relativno nepoznana storitev. To predstavlja deloma omejitev v prvi fazi načrtovanega trženja, saj po navadi storitve, ki niso poznane, ne kažejo velikega

povpraševanja na trgu. Zaradi dobre zasnovanosti projekta je le težko najti večjo kritiko podstrukture storitve, slednjo bi bilo možno pripisati le nepripravljenosti na spremembe na trgu, saj podjetje tako rekoč čez noč ni sposobno ponuditi svojih storitev tudi na tujih trgih, kar pa bi bilo lahko v veliko korist tako podjetju kot tudi potrošnikom.

Kot manjšo slabost podstrukture storitve, bi veljalo omeniti slabo kontrolo kvalitete storitve, predvsem na kraju samem. Podjetje nima stalnega zastopnika na področju, kjer delo opravljajo stranke podjetja, kar predstavlja delno slabost z vidika podpore stranki. Prav tako zaradi pomanjkanja podpore na kraju samem podjetje posledično pridobiva manj informacij o poteku dela, zadovoljstvu strank, možnih izboljšavah ipd. Podjetje dobi informacije o zadovoljstvu s storitvijo ponavadi šele ob povratku stranke v Slovenijo. Stranka navadno obiše podjetje, ko prispe denar za opravljano delo. Če upoštevamo faktor navdušenja stranke nad izplačilom, ki lahko zamegli marsikatero pomanjkljivost, podjetje dejansko ne dobi realne slike zadovoljstva stranke. Zbirno oceno prednosti in slabosti podstrukture storitev podajam v Tabeli 5.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina storitvenega programa		x			
Kakovost storitve	x				
Rast prodaje			x		
Kontrola kvalitete storitve				x	
Konkurenca		x			
Skupna ocena	1	2	1	1	0
Skupna ocena podstrukture	Dobro				

Vir: Lastna ocena.

Priložnosti:

Glavne priložnosti, ki se ponujajo podjetju, so širitev storitvenega programa na področju posredovanja pri delu v Veliki Britaniji in uvajanje storitve posredovanja pri delu v Španiji ter na Švedskem in Irskem. Zaradi počasnega spreminjanja zakonodaje na področju omejevanja prehoda delovne sile oziroma zaradi sporazumov o prostem pretoku delovne sile, bo podjetje lahko v prihodnosti ponudilo storitev posredovanja pri delu v ostalih članicah EU. Glavni motivi za opravljanje dela v ostalih članicah EU pa so, poleg dobrega zaslužka, tudi mednarodne izkušnje, učenje tujih jezikov ter seveda tudi potovanja, kar pa je zelo priljubljena oblika izrabe prostega časa danes.

Management podjetja bi torej moral razmisliti o čimprejšnji možnosti dodatne širitve storitvene palete. Kot možnost se poleg samostojnih dopustov ponujajo tudi dela na Švedskem, Irskem in v Španiji. Še posebej bi veljalo izpostaviti tako Švedsko kot tudi Španijo. Švedska je znana po svojem relativno visokem standardu, kar bi lahko pomenilo še višji možni zaslužek za stranke. Španija je trenutno najbolj topla dežela, kjer lahko slovenski državljani opravljajo delo. Z vključitvijo storitve posredovanja pri

delu in nastanitvi v Španiji, v storitveno paleto, bi podjetje pridobilo potencialno večji krog zainteresiranih odjemalcev. Španija bi bila še privlačnejša za mlajšo populacijo, ki bi lahko počitnice preživljala na kakšnem izmed španskih otokov, ki so znani po svoji velikodušnosti do turistov. Seveda so za spoznavanje novih krajev potrebna določena sredstva, le-te pa omogoča primarna storitev podjetja, torej lahko storitvi delujeta med seboj dopolnjujoče. Podjetje lahko poleg določenih začetnih stroškov in variabilne provizije, ki jo zaračuna stranki, prihodke poveča tudi na račun provizije pri posredovanju izobraževanj in nastavitev, ki jih koristijo stranke v času po opravljenem delu. Gre torej za možnost sodelovanja z izobraževalnimi ustanovami in turističnimi organizacijami, ki skrbijo za nastanitve po opravljenem delu. Zaradi možnosti zakupa turističnih in izobraževalnih aranžmajev se bo povečal neto prihodek na posamezno stranko.

Nevarnosti:

S pojavom novih tehnologij in širitve interneta v preteklih letih na gospodinjstve uporabnike in ne le na izobraževalne institucije, lahko dejansko vsaka potencialna stranka sama pridobi informacije o možnostih opravljanja dela v tujini, zato podjetje teh informacij ne pojasnjuje na prvem razgovoru s potencialno stranko. Stranka izve vse informacije, kako pridobiti ustrezno dokumentacijo šele po podpisnem dogovoru o posredovanju informacij, kar predstavlja dejansko temeljno podlago za opravljanje storitve. Dejansko gre pri storitvi za oglaševanje in posredovanje informacij, torej so slednje ključnega pomena. Zaradi tega dejstva je v podjetju narejeno kar se da maksimalno za zaščito informacij.

Dodatno nevarnost pri podstrukturi storitve predstavlja možnost terorističnih napadov na ciljne regije, kar lahko v veliki meri negativno vpliva na prihodnje delovanje podjetja. Zaradi vse večjega posvečanja varnosti na globalni ravni bi lahko nevarnost terorističnih napadov na ciljne regije vseeno ocenili kot minimalno.

Zaradi vse večje konkurence, ki vlada na vseh področjih, bi veljalo kot nevarnost izpostaviti tudi možnost odprave predpisov o minimalnem plačilu delavcev v tujini. To bi lahko kratkotrajno pomenilo nekonkurenčnost storitev podjetja, saj bi se lahko plače delavcev v deficitarnih dejavnostih v Veliki Britaniji znižale na raven, ki ne bi več omogočala tolikšnega zaslužka ob sočasno pokritih stroških bivanja, prehrane ipd.

6.2. Tržna podstruktura

V podjetju Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. je sistem trženja in promocije prilagojen sicer na masovno raven, vendar je prodaja ciljno usmerjena na individualne kupce oziroma stranke. Dejavno trženje komercialne funkcije je usmerjeno k domačim strankam, ki iščejo delo, dobro možnost za zaslužek, možnost učenja tujih jezikov ali spoznavanja novih krajev. Osnovni medij za oglaševanje in trženje je internet, saj le-ta omogoča široko dostopnost do ponudbe podjetja, hkrati pa omogoča tudi cenovno ugoden način oglaševanja in promocije.

Prednosti:

Kot je bilo že predhodno omenjeno, glavno tržno in promocijsko pot predstavlja internet, kar predstavlja veliko prednost, saj je možen tako rekoč »nakup iz naslonjača«. Dobro izdelana internetna stran omogoča dobro informiranje širše

skupine potencialnih strank. Internet pa predstavlja hkrati tudi glavni komunikacijski kanal z odjemalci, saj lahko preko elektronske pošte podjetje posreduje tako konkretne ponudbe, kot tudi obrazce in formularje, ki jih je potrebno izpolniti za pridobitev ustrezne dokumentacije in dovoljenj. Zaradi elektronskega podpisa je v prihodnosti pričakovati še večje prednosti na tem področju. Podjetja, ki bodo kasneje vstopila v panogo, bodo morala sprva pripraviti ustrezno storitveno paleto, ki bo morala biti konkurenčna ponudbi podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer s.p., nato pa bodo morala poskrbeti še za promocijo itd. Podjetje oglašuje svojo spletno stran in s tem ponudbo na drugih spletnih straneh z izmenjavo oglasov, njihovo spletno stran pa je moč najti tudi s pomočjo spletnih imenikov in iskalnikov. Zaradi precejšnje ciljne usmerjenosti v prodajo se je podjetje odločilo za »zakup besed« v spletnih iskalnikih. Slednje, kljub polemikam v zadnjem času, omogoča učinkovit način preusmerjanja kupcev iz ene v drugo panogo ali bolje rečeno v tej specifični panogi omogoča kupcem, da sploh izvedo za možnost opravljanja dela v tujini.

Zaradi velikega zanimanja sodelujočih partnerjev in zaposlenih se je pojavila potreba in želja po dodatnem izobraževanju zaposlenih. To bo neposredno vplivalo na trženje, saj je poleg komunikacijskih sposobnosti, retorike in poznavanja računalniških sistemov oziroma programov, tudi vedno večja potreba po obvladovanju tujih jezikov. V prvi vrsti gre tukaj izpostaviti tudi izobraževanje, ki bo ciljno usmerjeno v opravljanje izpitov za pridobitev certifikatov, za potrjevanje znanja.

Kupci podjetja so trenutno v celoti državljani Slovenije, vendar je načrtovan dolgoročni vstop na tuje trge in s tem posledično pridobivanje novih tujih strank. Razpršenost strank je dokaj velika, saj zaradi ne tako dolgega poslovanja podjetja še ni prišlo do primera, ko bi ena stranka večkrat uporabljala storitve podjetja, vendar je prisotno močno zanimanje za slednje.

Slabosti:

Zaradi razvoja tovrstnih storitev v zadnjem času je težko razmejiti oziroma opredeliti temeljne slabosti podjetja, saj tako rekoč obstajajo možnosti za izboljšave na skoraj vseh področjih. Poleg počasnega razvoja obstoječe ponudbe, bi lahko našli še eno slabost tržne podstrukture. To bi veljalo pripisati raziskavam trga, saj bi s tem podjetje imelo veliko večje možnosti za prodor in uspeh na tujih trgih, vendar zaradi relativno kratkega obstoja podjetja temeljita raziskava še ni bila opravljena. Podjetje oglašuje na internetu, v časopisih, ki so namenjeni mladi populaciji, in v posameznih oglasih na radijskih postajah. Za potencialne stranke, ki nimajo dostopa do interneta, to predstavlja rahlo oviro, saj so konkretne informacije in navodila dostopna le na spletu. Zaradi vedno večje informacijske ozaveščenosti ljudi je pričakovati izničenje oziroma zmanjševanje te slabosti. V podjetju bi prav tako morali poskrbeti za možnost pridobivanja informacij na drugih mestih, kot so v predstavništvih oziroma poslovalnicah, kar bi še olajšalo stike s strankami, vendar bo tudi za te načine v prihodnjih letih poskrbljeno. Zbirna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture je predstavljena v Tabeli 6.

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo

Promocija prodaje		x			
Rast prodaje			x		
Sestava kupcev		x			
Raziskave trga				x	
Dolgoročna možnost izvoza		x			
Skupna ocena	0	3	1	1	0
Skupna ocena podstrukture	Dobro				

Vir: Lastna ocena.

Priložnosti:

Podjetje Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. uporablja kot glavno pot komunikacije s strankami internet, ki pa je danes dejansko najbolj razširjen medij. Uporabljati ga je moč tako v reklamne in oglaševalske namene, kot tudi v tržne namene, kar v praksi pomeni neposredno prodajo preko spleta. Na podlagi raziskave »Uporabniki interneta in spletna obiskanost: RIS 2005«, ki je bila opravljena v pomladanskih in poletnih mesecih leta 2005, je bilo leta 2005 v starosti med 10 in 75 let kar 46 % mesečnih uporabnikov interneta, z odstranitvijo slučajnih oscilacij pa naj bi se ta številka gibala proti 48 %, kar v praksi pomeni 820.000 ljudi. Med najbolj priljubljenimi spletnimi stranmi sta Najdi.si in Google.com. Raziskava je bila opravljena telefonsko, velikost vzorca pa je obsegala 1.297 strank (Uporabniki interneta in spletna obiskanost, 2005).

Velika tržna priložnost se pojavlja pri trženju izobraževalnih tečajev ter preživljanju dopusta v Veliki Britaniji. Hkrati pa se podjetje pogovarja z letalskimi prevozniki, v prvi vrsti zaradi lastne potrebe po transportih, v drugi vrsti pa se odpira nova možnost, kajti tudi tuji letalski prevozniki so zainteresirani za njihovo promocijo in trženje. Torej bi z ugodnim rezultatom dogovorov to lahko pomenilo tudi možnost trženja letalskih kart nizkocenovnih ponudnikov v Sloveniji, kar bi seveda pomenilo dodaten pritok denarja v podjetje in s tem tudi kasnejšo možnost za še večjo širitev na trgu ali samostojno poslovno enoto. Seveda bi partnerstvo pri skupnih projektih z enim izmed nizkocenovnih ponudnikov letov lahko pomenilo tudi odlično poslovno referenco, kar bi lahko seveda dodatno izboljšalo prepoznavnost podjetja in s tem posledično verjetno povečanje prodaje.

Podjetje mora v okviru tržne podstrukture iskati priložnosti tudi na tujih evropskih trgih, saj je slovenski prostor relativno omejen. Izvoz storitev v druge države bi posledično pomenil tudi utrjevanje položaja na slovenskem trgu. V prihodnje pričakovana razširjenost elektronskega podpisa, bo dodatno olajšala trženje, saj bodo tudi stranke iz tujine, kot tudi domače stranke, še lažje poskrbele za avtorizacijo in s tem varovanje osebnih podatkov.

Dobra priložnost za dolgoročni razvoj je izdajanje publikacije, ki bi bila namenjena iskalcem dela v tujini. Podobna publikacija je pred kratkim izšla na Poljskem, kjer ta storitvena dejavnost še ni dolgo poznana, a so rezultati delovanja takšnih agencij presenetljivi. Po mnenju g. Matthew L. Krzysztolik, direktorja zaposlitvene agencije Jobs.pl, se za selitev in delo v tujini odločajo pretežno brezposelni in mladi diplomanti vseh fakultet. Večina njihovih strank, ki se odpravi na delo, je kvalificiranih delavcev,

največ pa jih delo dobi v gradbeništvu in zdravstvu, ki sta dve izmed deficitarnih panog v Veliki Britaniji v smislu pomanjkanja števila delavcev. Delo je seveda moč najti tudi v nekvalificiranih in polkvalificiranih dejavnostih. Po besedah Krzysztofika so delavci sprva začeli opravljati delo na najnižjih mestih, a se sedaj vse bolj uveljavljajo tudi na višjih položajih (Kenda, 2005, str. 25).

Nevarnosti:

Zaradi vstopa Slovenije v prostor EU so se dejansko meje odprle tako za domača podjetja v tujini kot tudi za tuja podjetja na slovenskem tržišču. V praksi to pomeni nevarnost vstopa novih konkurentov predvsem z drugih trgov v Slovenijo, saj so podobna podjetja že dosti razširjena predvsem v vzhodni Evropi, kjer je največji ponudnik takšnih storitev agencija Jobs.pl. Seveda prisotnost takšnih agencij, na internetu lahko pomeni posledično tudi prehajanje potencialnih strank iz ene na drugo agencijo. Menim, da zaradi nepoznanosti tovrstnih tujih agencij pri nas in tudi deloma zaradi njihovega nezanimanja za slovensko tržišče, to trenutno ne predstavlja večje nevarnosti.

Kot nevarnost tržne podstrukture, upoštevajoč željo po širitvi na tuje trge, velja izpostaviti nepoznavanje posebnosti tujih trgov in zakonodaje tujih držav. Ta je lahko odločujočega pomena, pri namenu širitve na tuje trge, saj posamezne države zahtevajo posebna dovoljenja ali celo koncesije za opravljanje tovrstnih storitev. V celoti bi bilo na podlagi zgoraj omenjenega moč oceniti, da tržna podstruktura za podjetje predstavlja več priložnosti kot nevarnosti.

6.3. Organizacijska in kadrovska podstruktura

Kadri, ki jih ima podjetje, objektivno pomenijo določen delovni potencial, ki ima praviloma pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. To je razlog, da moramo zaposlene v podjetju spremljati in ocenjevati s tistih vidikov, ki pomembneje vplivajo na uspešnost poslovanja (Pučko, 1998, str. 35).

Organizacijska struktura je odvisna od razmer, v katerih podjetje posluje. Moč jo je opredeliti kot sestav razmerij med ljudmi. Z razmerji povezani delujoči ljudje dobivajo s tem določene vloge, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Te vloge oziroma funkcije so v resnici samo na ljudi odsevana organizacijska razmerja (Lipovec, 1987, str. 60).

Management podjetja predstavlja direktor in lastnik podjetja Darijan Rajer. Podjetje je organizirano po posameznih projektih, katerih temeljni namen je ustvariti dovolj prihodkov za ustanovitev ločenega podjetja. Seveda je za takšen podvig potreben čas in izkušnje, ki seveda v veliki meri temeljijo na prostovoljnem delu članov posamezne ekipe pri projektih. Projekt, ki je temeljno obravnavan v tej diplomski nalogi, imenovan Delo v tujini, združuje ekipo štirih članov, ki skrbijo vsak za svoje področje dela, razdeljeno po skrbništvih, torej vodstvo projekta, informacijska tehnologija - IT, stiki z javnostjo in finance. Med drugim je eden izmed temeljnih ciljev družbe vlaganje v izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih.

Prednosti:

Obravnavano podjetje spada po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD) med majhna podjetja. Dejansko se na trgu nemalokrat pokaže prednost majhnih podjetij predvsem z vidika fleksibilnosti poslovanja, kar je v panogi, v katero je projekt podjetja ciljno

usmerjen, zelo pomembno. Nепrestano je potrebno spremljati konkurenco in na podlagi informacij o le-tej spreminjati, dopolnjevati in izpopolnjevati ponudbo, po drugi strani pa so ravno zaposleni ključnega pomena za dobro delovanje. Stopnja centralizacije v podjetju ni visoka, saj skrbniki posameznih področij sami zbirajo informacije in jih interpretirajo, vodstvo pa pri odločitvah svetuje in jih tudi kontrolira ter se bolj ukvarja s strateškimi informacijami. Podjetje organizacijsko gledano ni najbolj kompleksno, saj ni veliko ravni, ki ločijo vodstvo od najnižje ravni, tako da medsebojno sodelovanje in obveščanje ni problematično. Vodstvo podjetja (direktor) in vodje posameznih področji pogosto skupaj analizirajo probleme in načrtujejo akcije reševanja za posamezno področje. Večina delavcev se vključuje v različne oblike funkcionalnega izobraževanja (seminarji, delavnice). Namen izobraževanja je predvsem, da se zaposleni seznanijo z novostmi s širšega področja kadrovanja in znanja tujih jezikov. Stopnjo fluktuacije bi zaradi relativno kratke dobe poslovanja podjetja težko ocenili, kajti takšnih primerov zaenkrat ni bilo.

Poleg razdelitve dela je za podjetje pomembna tudi izobrazbena struktura zaposlenih. V podjetju je izobrazbena struktura na precej visoki ravni v primerjavi z ostalimi povprečnimi podjetji, saj dejansko vsi zaposleni že imajo ali končujejo višjo in visoko stopnjo izobrazbe. Povprečna starost zaposlenih je nižja od 30 let, kar potrjuje dejstvo, da gre za podjetje z izrazito mladim kadrom, ki pa ima po drugi strani že nekajletne delovne izkušnje na različnih področjih.

Slabosti:

Zaradi specifične dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja trenutno in v katero je ciljno usmerjen tudi projekt DVT, se nemalokrat dogaja, da se določeni delovni postopki prepletajo in so zaposleni odvisni drug od drugega, saj je za napotitev posamezne stranke v tujino potrebno sodelovanje več zaposlenih. V prihodnosti bi morale podjetje delovati v smeri, ko bi lahko v izrednih razmerah že en sam zaposleni poskrbel za eno stranko, kar bi dejansko tudi pospešilo pretočni čas. Podjetje tudi nima posebne kadrovske službe, kajti to področje pokriva direktor sam. Poleg izbora kandidatov za delo, skrbi tudi za promocijo iskanja novih kadrov za lastno podjetje, ter seveda deloma tudi za izobraževanje novih zaposlenih. Vseh postopkov in načinov dela, katere je potrebno poznati, se je moč naučiti le z opazovanjem in ne s teorijo o delu.

Kot dodatno slabost moram izpostaviti slabo možnost napredovanja, kar v praksi lahko pomeni kasnejšo večjo fluktuacijo zaposlenih. Odhod dobre delovne sile je še kako pomemben dejavnik v panogi, v kateri deluje podjetje. Zaposleni v podjetju oziroma panogi morajo, poleg poznavanja vseh vrst informacij, obvladati tudi retoriko, način komunikacije z ljudmi, tuj jezik ter še mnoga druga področja.

Ocene prednosti in slabosti organizacijsko vodstvene podstrukture so podrobneje prikazane v Tabeli 7. Seveda je prikazano tudi, katere komponente vplivajo pozitivno in katere negativno na skupno oceno podstrukture. Organizacijsko vodstveno podstrukturo sem v celoti ocenil z oceno srednje, vendar menim, da bi se z manjšimi popravki ta ocena lahko spremenila v dobro.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti organizacijske in vodstvene podstrukture

	Ocena
--	-------

Komponente	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Komuniciranje zaposlenih		x			
Starostna struktura	x				
Izobrazbena struktura			x		
Fluktuacija			x		
Možnost napredovanja				x	
Motiviranost zaposlenih		x			
Sistem nagrajevanja			x		
Skupna ocena	1	2	3	1	0
Skupna ocena podstrukture	Srednje				

Vir: Lastna ocena.

Priložnosti:

Glavna priložnost podjetja je v privabljanju uspešnih, izvirnih in kreativnih ljudi, za katere pa ni nujno, da imajo visoko izobrazbo. Na ta način bi v podjetje prišle nove ideje in tudi drugačen pogled na trg. Izobrazbena struktura v podjetju bi se malce spremenila, saj trenutno prevladujejo visoko izobraženi. Seveda vzgoja lastnega kadra, z možno aktivno politiko štipendiranja, tudi ne bi bil napačen korak, saj bi si s tem podjetje še lažje zagotovilo že vnaprej ustrezno kakovost zaposlenih. Strategija, ki bi deloma temeljila na zniževanju stroškov delovne sile, ne bi bila najboljši korak za podjetje. Danes so večinoma vsi delavci usmerjeni v zeleno nagrajevanje, ki pa seveda ob ustreznih pogojih lahko kaže pozitivne posledice tako za zaposlene kot tudi za podjetje samo. Kot priložnost organizacijske in kadrovske podstrukture bi veljalo omeniti tudi možnost dodatnega izobraževanja v tujini za zaposlene. Tovrstno izobraževanje bi prvotno podjetje seveda nekaj stalo, a bi s tem zaposleni dobili še več informacij in izkušenj, ki bi koristile tako za sprotno delo kot tudi za uresničevanje dolgoročnih ciljev podjetja. Izobraževanje v tujini ali koriščenje storitev podjetja bi lahko delovalo kot nekakšen generator idej, ki bi pokazal tako priložnosti za izboljšanje, kot tudi priložnost za razvoj novih storitev. Zaposleni bi lahko tako v praksi deloma preizkusili storitve podjetja, to pa bi posledično privedlo tudi do večjega zadovoljstva in še večje ciljne usmerjenosti, zaradi popolne informiranosti primarnih in ostalih storitvah podjetja.

Nevarnosti:

Glavne nevarnosti v organizacijski in kadrovski podstrukturi se kažejo v nizki razpršenosti po izobrazbeni strukturi. Zaradi pretežno visokokvalificiranega kadra, ki načeloma dobro vpliva na poslovanje in razvoj, lahko slednje ogrozi poslovanje, saj se vsak človek z drugačno izobrazbo drugače spopade s svojo okolico in ga pritegnejo tudi druge stvari. V grobem povedano bi lahko rekli, da si s tem podjetje deloma prikriva pogled, saj je pogled nižje izobraženega človeka, ki želi delati v tuji, drugačen kot pogled mladega diplomanta, ki si želi na delo v tujini. Potrebni so tudi drugi postopki za prodajo, seveda pa morajo biti tudi navodila za takšne stranke drugačna, kajti zagotoviti morajo vse informacije, vendar z drugim pogledom na priložnost, ki se ponuja stranki. Nevarnost podjetja, ki se lahko pojavi v prihodnjih letih, je privabljanje delovne sile podjetja, s strani konkurenta, saj bi s tem konkurent

lahko pridobil številne informacije, ki pa so lahko v tej panogi odločilnega pomena. Še posebej pride nevarnost fluktuacije do izraza, če upoštevamo trenutno slabo možnost napredovanja zaposlenih, kar pa lahko ima slab vpliv na motivacijo. Z vidika vpliva na prihodnost lahko torej na podlagi vsega zgoraj omenjenega sklenem, da organizacijska in kadrovska podstruktura za podjetje pomenita tako nevarnost kot tudi priložnost.

6.4. Finančna podstruktura

Ocena finančne podstrukture dejansko pomeni analizo računovodskih izkazov podjetja. Finančna analiza računovodskih izkazov nam torej dobro prikaže sliko o finančnem stanju in o trendu bonitete financiranja podjetja. Finančna podstruktura prikazuje tudi uspešnost oziroma neuspešnost vseh ostalih podstruktur v podjetju.

Ocenjevanje finančne podstrukture naslonimo na znana finančna razmerja. Teh je v poslovnih financah znanih kar precej. Najpomembnejši so kazalci finančnega vzvoda, mnogokratnik ustvarjenih obresti, kazalci obračanja in kazalci plačilne sposobnosti (Pučko, 1999, str. 138).

Zaradi predhodno opravljene analize uspešnosti in poslovanja, se bom na tem delu poskušal osredotočiti predvsem na ostale dejavnike, ki lahko tako pozitivno kot negativno vplivajo na poslovanje podjetja.

V podjetju imajo vpeljan sistem nadziranja stroškov, ki jih spremljajo po kraju nastanka. Po posameznih stroškovnih mestih naredijo mesečne analize, s katerimi spremljajo prihodke od prodaje, stroške in dobiček.

Prednosti:

V podjetju Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. se vsi omenjeni podatki spremljajo glede na letni načrt, glede na prejšnje leto ter glede na zastavljene cilje. Takšen način omogoča tekoče obveščanje lastnika podjetja o finančnem stanju podjetja. Dejavnosti podjetja so povezane v enoten informacijski sistem, ki je oblikovan tako, da je strežnik na sedežu podjetja povezan z ostalimi enotami v mrežo preko modema, tako da je možno računovodske podatke spremljati dnevno. Stroški poslovanja so dobro vnaprej predvidljivi, predvsem ko gre za projekt Delo v tujini, kajti znani so tako administrativni stroški kot tudi stroški dovoljenj za delo, stroški letalskih kart, stroški transporta ipd. Prav tako kot stroški so dobro predvidljivi tudi prihodki po posamezni stranki, saj so provizije in plačila vnaprej pogodbeno opredeljeni. Stranke, ki se odločijo za večjo pomoč pri oskrbovanju z informacijami, pa morajo plačati tudi določen pogodbeni pavšal, ki pa prinaša s seboj številne prednosti, tako za stranko kot tudi za podjetje. Poudariti je potrebno, da podjetje konstantno izboljšuje rezultat poslovanja, kar je razvidno tudi iz predhodno opravljane analize uspešnosti. Dodatna prednost, ki jo velja izpostaviti in je vezana na stroške reklame, je ta, da so ti stroški za podjetje dejansko fiksni in deluje ekonomija obsega, saj se obseg teh stroškov, ne glede na povečanje obsega poslovanja, ne spreminja. Podjetje je namreč sam svoj lastni generator idej in reklame ter seveda tudi predstavitve na spletu, ki pa je glavni vir oglaševanja.

Slabosti:

Podjetje Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. je bilo ustanovljeno v letu 2005, kar nakazuje na relativno kratko zgodovino podjetja, kar seveda onemogoča dobro celovito analizo poslovanja ter s tem tudi ovira dobro napovedovanje razvoja. Podjetje ima zaradi svoje specifikke pri poslovanju in zaradi specifičnega trga, redno zaposleno le eno osebo, kar posledično lahko privede do zmanjšane možnost uporabe ugodnih kreditov, ki so zaradi širjenja v nove poslovne prostore v prihodnosti seveda potrebni. Zaradi politike bank bo seveda pribitek pri obrestih večji, kakor če bi isti kredit najelo srednje veliko podjetje, ki ima tudi višjo boniteto, vendar ne zaradi boljših rezultatov, ampak zaradi tveganosti, kajti vse banke raje posojajo denar večjim strankam kakor manjšim. Kljub upoštevanju prihranka pri stroških plač, če primerjamo zaposlovanje študentov in redno zaposlovanje, bi lahko podjetje z dodatno redno zaposlitvijo ene osebe, pridobilo veliko več, kot bi ga to stalo, saj bi se s številom zaposlenih lahko izboljšala tudi boniteta na bankah.

Skupna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je prikazana v Tabeli 8. Iz tabele je razvidno, da največjo slabost podstrukture predstavlja hitrost obračanja, saj je le-ta vezana deloma tudi na precej sezonsko naravnano delo, ki je prisotno predvsem zaradi mladosti podjetja in je težje najti dolgoročno zaposlitev za nekoga in seveda poiskati tudi takšnega delavca. Kot temeljno prednost bi veljalo izpostaviti plačilno sposobnost in stopnjo zadolženosti, saj le-te dejansko ni oziroma je plačilna sposobnost zelo dobra.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Struktura financiranja			x		
Plačilna sposobnost		x			
Hitrost obračanja				x	
Finančna stabilnost			x		
Skupna ocena	0	1	2	1	0
Skupna ocena podstrukture	Srednje				

Vir: Lastna ocena.

Priložnosti:

Kot že predhodno omenjeno, bi veljalo finančno podstrukturo oceniti z oceno srednje, vendar je razlog za takšno oceno predvsem mladost podjetja, kajti dolgoročni kazalci in dolgoročne ocene, ki jih bo moč narediti čez nekaj let, ne bodo več takšne, ampak precej boljše. Seveda z boljšimi napovedmi, ocenami in tudi rezultati sledi tudi zvišanje bonitete in posledično možno najemanje ugodnejših posojil, ki bodo verjetno zaradi selitve v nove poslovne prostore potrebni čez nekaj let. Seveda je zaradi dobrih pogajalskih sposobnosti vodilnega kadra podjetje pridobilo pri rokih plačil dobaviteljem, po drugi strani pa zaradi narave posla prihaja dejansko do vezave tujega denarja v podjetju, za kar pa je poskrbljeno. Trenutno se ta sredstva nalagajo v kratkoročnih depozitih, vendar se iščejo tudi neprestano nove in ugodnejše možnosti za podjetje, ki bodo še dodatno prispevale k uspešnosti poslovanja.

Z vidika finančne podstrukture bi kot dodatno priložnost omenil možnost kapitalskih in drugih povezav s tujimi podjetji, kar bi lahko prineslo dolgoročno finančno stabilnost in izkoriščanje ugodnih virov financiranja. Po drugi strani bi podjetje na takšen način lahko pridobilo še ugodnejše cene pri dobaviteljih, ter možnost širitve storitvenega programa, kar bi imelo vpliv tudi na finančno podstrukturo.

Nevarnosti:

Podjetje trenutno nima likvidnostnih težav, vendar bi se morda lahko pojavile v prihodnosti, če bi prišlo do velikega zanimanja za panogo in posledično tudi do zaostrovanja konkurenčnih razmer na trgu. Kot glavno nevarnost finančnega področja bi veljalo omeniti nevarnost slabih terjatev do kupcev, kar bi lahko bila posledica poslabšanja razmer v gospodarstvu v Evropi. Seveda je v slednjih primerih mišljen predvsem posel z novimi strankami oziroma novimi podjetji, ki bi zaposlovala delovno silo, saj pri poslih s standardnimi partnerji te nevarnosti ni oziroma je le-ta minimalna. Investiranje v opremo, ki bo omogočala še učinkovitejše oglaševanje in predstavitve v javnosti, lahko za podjetje pomeni možnost večjega obsega poslovanja. Finančna podstruktura predstavlja za prihodnjo poslovno uspešnost bolj priložnost kot nevarnost.

Iz raziskave okolja, SWOT analize ter v povezavi s podanimi izhodišči glede smotra in poslanstva družbe lahko zaključimo, da trenutna gibanja na področju zaposlovanja v tujini vodijo v smer, ki je za podjetje in njegove storitve ugodna. Podjetje ponuja možnost, ki do sedaj na slovenskem trgu ni bila uveljavljena niti dobro poznana. Podjetje lahko posledično tovrstni ponudbi predvideva povečano zanimanje v prihodnjih letih, še posebej pri trenutnih zaposlitvenih težavah v Sloveniji. V ozadju je potrebno upoštevati tudi vse resnejše namige o odpravi trenutno poznane študentskega dela. V prihodnosti se bo pojavilo tudi večje število mladih diplomantov, za katere pa je pridobitev prve redne službe prava nočna mora. Mladim diplomantom v večini primerov manjkajo številne izkušnje, katere pa je seveda možno v tujini zelo hitro pridobiti, le-te pa imajo še dodatno vrednost, saj pri nas še vedno velja razmišljanje: »Kar je domače, ni dobro, bolje je imeti proizvod ali znanje iz tujine.«

7. Razvijanje strategij

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere je seveda odvisna njena uspešnost, pa je bistvo poslovne strategije. Praviloma naj bi bila le-ta izvedena iz celovite strategije podjetja ali naj bi bila skladna z njo (Pučko, 1999, str. 204).

Nekako bi lahko razvijanje strategij pri podjetju Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. razdelil na dva dela. Prvi del opisuje predvsem razvoj celovite strategije. Ta poskuša odgovoriti predvsem na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji naj se podjetje ukvarja, katere strateške poslovne enote (v nadaljevanju SPE) naj obdrži in katere ne itd. Drugi del razvijanja strategij pa se nanaša predvsem na razvijanje poslovne strategije. Namen slednje je predvsem ohraniti konkurenčno prednost in s tem pomagati podjetju pri nadaljnjem uspešnem razvoju.

7.1. Strateški cilji podjetja

Pri načrtovanju in postavljanju strategij se je prvotno potrebno osredotočiti na strateške cilje podjetja. Zavedati se je potrebno, da je temeljno poslanstvo podjetja zagotavljanje kakovostnih delovnih mest z ustreznim plačilom v tujini, ter po drugi strani oskrbovati podjetja v Veliki Britaniji z ustrežno delovno silo. Seveda pa je upoštevano tudi temeljno načelo, ki naj bi veljalo v vsakem podjetju, načelo dobrega gospodarja. Tako kot v preteklih letih, bi tudi za prihodnost med primarne cilje podjetja lahko šteli:

- razvoj dejavnosti,
- razvoj celovite ponudbe storitev,
- dopolnitev ponudbe z možnostjo dodatnih izobraževanj,
- dopolnitev ponudbe z možnostjo preživljanja dopusta na Otoku,
- usposabljanje lastnega kadra.

Med prednostne cilje podjetja vsekakor šteje tudi pridobitev ustrezne blagovne znamke in poznanstva na slovenskem tržišču. Seveda o pridobitvi ustreznega poznavalskega značaja ne obstaja dvom, še posebej, če upoštevamo dosedanje strokovno delo, strokovno znanje s tega področja in predvsem dragocene izkušnje, katere so v praksi spoznali tudi zaposleni v podjetju in drugi sodelujoči člani pri projektu. Med nadaljnje cilje podjetja štejemo tudi načrtovano povečanje obsega prihodkov, pa najsibo to na področju zaposlovanja (provizije od plač in članarine), kot tudi izvedene turistične ponudbe (preživljanje počitnic in izobraževanje v tujini).

7.2. Celovita strategija podjetja

V literaturi je moč zaslediti razdelitev celovitih strategij na (Pučko, 1999, str. 174):

- strategije rasti,
- strategije stabilizacije,
- strategije krčenja.

V primeru obravnavanega podjetja gre za strategijo rasti, saj menim, da lahko podjetje svojo dejavnost še naprej aktivno širi, tako s širjenjem produktne palete oziroma z izpopolnjevanjem ponudbe ostalih storitev, kot tudi z ostalimi storitvami, ki bodo prišle na vrsto šele čez nekaj let. V tem primeru je govora o možnostih zaposlovanja tudi na Irskem, Švedskem, v Španiji ipd. Podjetje z vstopom Slovenije v Evropsko unijo lažje trži in oglašuje svoje storitve tudi v tujini, vendar zaradi specifičnosti posameznih trgov to ni primaren cilj podjetja. Tako bi nekako lahko izbralo dve temeljni strategiji. Obe strategiji bi se izvajali v kombinaciji in s tem izkoriščali prednosti tako ene kot tudi druge.

Kot prvo strategijo, ki bi se izvajala v podjetju, bi navedel strategijo razvoja proizvoda oziroma storitve. V tem primeru gre predvsem, kot sem že omenil, za širjenje storitvene palete z dopolnjevanjem ponudbe v smislu popolne zaposlitve časa bivanja v tujini. Tako naj podjetje nadaljuje z iskanjem novih možnosti zaposlovanja, novih možnosti preživljanja počitnic in raznovrstnih izobraževalnih tečajev. S tem so seveda povezane tudi druge dejavnosti, kajti potrebno bo deloma spremeniti program zaposlovanja in preživljanja dopusta v tujini, saj bi se le-ta, vključujoč nove storitve, podaljšal. Seveda je potrebno vse te nove storitve najprej pripraviti za stranke. Tu pa so potrebne številne aktivnosti. Tako je potrebno obiskati nove kraje, skleniti različne dogovore s poslovnimi partnerji v tujini, predvideti transportne poti, seveda vse to tudi računati v ceno. Kot je moč videti, se torej širjenje storitvene palete ne more zgoditi kar čez noč, saj priprave na takšne storitve lahko trajajo zelo dolgo, ob tem pa je potrebno upoštevati tudi možnost težav zaradi nepoznavanja novih tujih partnerjev.

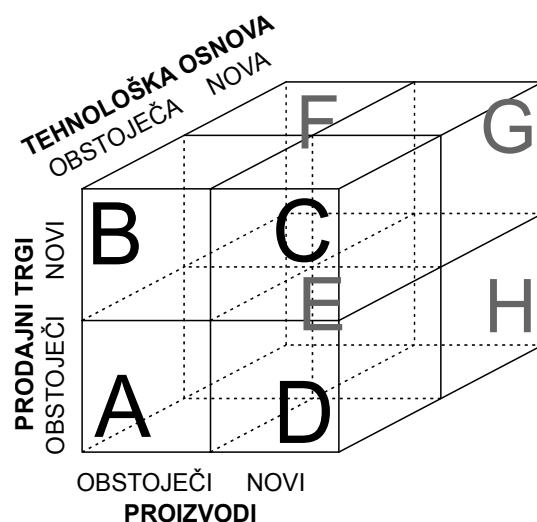
Kot drugo strategijo, ki bi se izvajala vzporedno s prvo, bi v podjetju lahko uporabili strategijo razvoja trga. Podjetje in dejavnost, v kateri podjetje deluje, sta v Sloveniji relativno slabo poznana. Tako v različnih medijih kot tudi pri pogovorih s potencialnimi kandidati je zaznati relativno slabo poznavanje storitve, kot že tudi samih možnosti zaposlovanja v tujini. Zaradi te slabe poznanosti pa bi lahko podjetje več naredilo predvsem z oglaševanjem v medijih, namenjenim mladi populaciji, kot je na primer oglaševanje v reviji Študent in v ostalih prilogah dnevnikov, ki so občasno namenjene mlajši populaciji. Oglaševanje bi veljalo razširiti tudi na oglaševanje na prireditvah, namenjenim srednješolcem in študentom, kot na primer Študentska arena. V nadaljevanju je potrebna še večja ažurnost spletne strani podjetja. Zavedati se je namreč potrebno dejstva, da je internet sedanost in prihodnost uspešnega promoviranja in oglaševanja, ob tem pa je internet tudi eden najcenejših virov oglaševanja. Seveda je v primerih oglaševanja potrebno skrbno paziti na negativne vplive nekaterih oglasov iz preteklosti, ki so ponujale odlične zasluge, na koncu pa so se pojavile le afeze ali neprijetnosti ene in druge vpletene strani v posel. Menim, da bi lahko podjetje predvsem zaradi svoje edinstvenosti v slovenskem prostoru pridobilo številne nove stranke.

Zaradi poznavanja, tako razmer na trgu slovenske delovne sile kot tudi razmer v tujini, menim, da bi se podjetje lahko povezalo z določenimi tujimi in uglednejšimi domačimi turističnimi agencijami in z njimi sodelovalo tako na področju zaposlovanja kot tudi organiziranja izletov in izobraževanj v tujini. Dobra tržna priložnost bi bila tudi omogočanje bivanja in izletov v Slovenijo tujim gostom, predvsem britanskim. Zaradi poznavanja različnih institucij v tujini bi le-te lahko organizirale bivanje svojih zaposlenih v Sloveniji. Ta projekt bi bilo smiselno uvrstiti v prodajno paleto čez nekaj let, kajti trenutno mora podjetje poskrbeti za svoje primarne cilje.

S tema dvema strategijama bi lahko zaokrožil področje celovitih strategij, saj bi z njima podjetje pokrivalo tako obstoječi trg kot tudi možnost doseganja novih trgov, ter seveda del novih storitev, seveda ob že znanem „know-howu“ v našem primeru.

Če skušam predlagani strategiji povezati s teorijo strateškega managementa, ju lahko skušam najprej umestiti v tako imenovano Ansoffovo dvodimenzionalno matriko rasti, nato pa še v nadgrajeno tridimenzionalno matriko rasti oziroma razširjeno Ansoffovo matriko rasti (glej Slika 3). V Ansoffovi matriki rasti bi se strategijo razvoja trga in strategijo razvoja proizvoda oziroma storitve dalo povezati v strategijo diverzifikacije. V razširjeni Ansoffovi matriki rasti se poleg spremenljivk prodajni trg in proizvodi oziroma storitve, ki so lahko novi ali obstoječi, pojavi še tretja spremenljivka, to je tehnološka osnova (Pučko, 1999, str. 178).

Slika 3: Razširjena Ansoffova matrika rasti



Vir: Pučko, 1999, str. 180.

Iz razširjene Ansoffove matrike rasti tako izhaja osem osnovnih strategij razvoja podjetja, to so (Pučko, 1999, str. 178):

- A – strategija obdelave trga oziroma operativnega razvoja,
- B – strategija razvoja trga,
- C – strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije,
- D – strategija razvoja proizvoda,
- E – strategija razvoja tehnološke podstrukture,
- F – strategija omejene tržno-tehnološke diverzifikacije,
- G – strategija popolne (čiste) diverzifikacije,
- H – strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije.

Z upoštevanjem še tretje spremenljivke v razširjeni Ansoffovi matrike rasti sem izbral strategijo popolne (čiste) diverzifikacije. Ta strategija zahteva spremembe v vseh treh temeljnih materialnih podstrukturah podjetja. Dejansko gre za uvajanje novih storitev v poslovni program, s katerimi namerava podjetja osvojiti nove trge, in gre za to, da ob tem izpopolnimo ali spremenimo svojo proizvodno oziroma storitveno usposobljenost (v Sliki 3 na strani 41 je ta strategija označena s podkocko G).

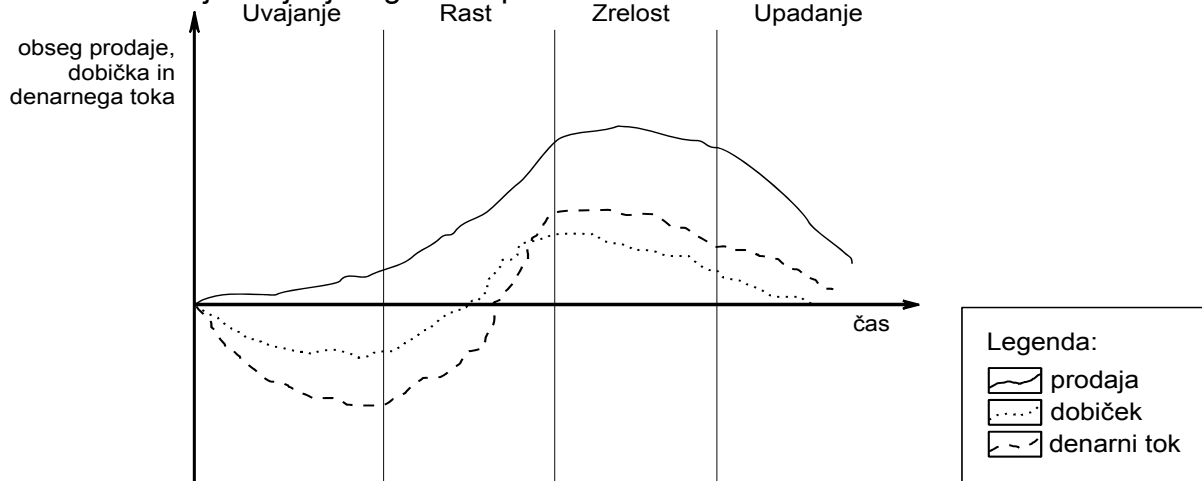
7.3. Poslovna strategija podjetja

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov - SPE. Gre dejansko za neko splošno usmeritev določene SPE. Drugače povedano, gre za opredelitev poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna njena uspešnost. Za oblikovanje poslovne strategije je potrebna poprejšnja opredelitev poslanstva posameznega SPE. V našem primeru bi tako kot poslanstvo SPE Ogllaševanje, Darijan Rajer s.p. - Delo v tujini, lahko opredelili kot upravljanje kadrov za zaposlovanje v Veliki Britaniji in drugje v tujini, ter seveda biti ustrezen partner tujim podjetjem pri iskanju delovne sile za suficitarne dejavnosti zaposlovanja. Kot je iz samega poslanstva razvidno, gre za zagotavljanje dela po eni strani za iskalce dela z ustreznim plačilom, ter na drugi strani za iskanje primerne kadra za tuje partnerje,

kar v praksi pomeni vzajemno delovanje obeh področji in s tem doseganje enega cilja s pomočjo drugega. Zmožljivost oziroma ponudba del je omejena s povpraševanjem tujih partnerjev, ki pa iz izkušenj ugotavljajo ustreznost partnerstva z obravnavanim podjetjem.

Tako bi lahko najbolj ustrezno določili poslovno strategijo na osnovi življenjskega cikla proizvoda (glej Sliko 4).

Slika 4: Krivulja življenjskega cikla proizvoda oziroma storitev



Vir: Pučko, 1999, str. 227.

Zaradi relativno kratke zgodovine podjetja bi veljalo v izhodišču računati predvsem na strategijo v fazi uvajanja. Med značilnosti le-te bi veljalo šteti:

- potrebo po velikih investicijah,
- potrebo po pridobivanju odjemalcev,
- pomen promocije,
- potrebo po razvijanju sposobnosti,
- visoke stroške in cene,
- potrebo po nadaljnem razvijanju in izboljšavah proizvoda,
- kratkoročno izgubo iz poslovanja,
- negativen denarni tok,
- potrebo po rizičnem kapitalu.

Argumenti za izbiro te strategije so predvsem:

- pridobivanje ugleda in slovesa pionirja,
- učinek krivulje izkušenj,
- učinek stroškov spremembe,
- ipd.

Po drugi strani so zelo verjetne slabosti te strategije predvsem:

- tehnološka negotovost,
- strateška negotovost,
- učinek "free riderja",
- komplementarno premoženje možnih konkurentov,

- ipd.

Kot sem že predhodno v diplomskem delu navedel, je torej v prihodnjih nekaj letih za pričakovati negativen denarni tok, ki bo predvsem posledica potrebnih investicij. Te investicije bodo usmerjene predvsem v oglaševanje in deloma v pridobivanje novega ustreznega kadra, ter ustreznih poslovnih prostorov, saj le s tem lahko podjetje uspe tako na domačem kot tudi na tujem trgu. Podjetje se je pred časom že oziralo za tveganim kapitalom, vendar trenutne potrebe po kapitalu še niso presegle meje dosegljivega, zato tudi odločitev o tem še ni padla. Tako, kot je že v strategiji poudarjeno, je potreben nadaljnji razvoj storitev, kajti podjetje lahko na ta način izpopolni svojo ponudbo. V tem primeru ne gre le za število različnih delovnih mest, ampak tudi za zagotavljanje zapolnitve prostega časa za zaposlene oziroma za stranke, ki bodo zaposlene za naročnike v tujini. V prihodnjih letih se mora podjetje ozirati tudi po priložnostih na tujih trgih, saj bodo z znanjem in izkušnjami, ki jih bodo v podjetju pridobili na domačem trgu, lahko še veliko bolj uspešni v tujini. Pričakovana širitev Evropske unije čez nekaj let bo lahko še dodatno pozitivno vplivala na širitev podjetja, saj bodo lahko po prehodnem obdobju tudi državljani takratnih novih članic opravljali delo v tujini, s tem pa se ponuja tudi dobra tržna priložnost za podjetje.

8. Sklep

Predmet mojega diplomskega dela je bila SWOT analiza, s pomočjo katere želim vodstvu in zaposlenim v podjetju Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. podati usmeritve za prihodnost in jim predlagati možne strategije, ki bi vodile do konkurenčnih prednosti. S SWOT analizo sem ugotovil, v kakšnem okolju podjetje posluje in kakšno je stanje v samem podjetju. Analiza je pokazala, kakšne so prednosti in slabosti podjetja ter kaj so priložnosti, ki jih mora podjetje izkoristiti, in nevarnosti, ki grozijo podjetju. Kot sem že omenil, SWOT analiza ni edina možna analiza sedanjega stanja in ocene prihodnosti, je pa zagotovo ena od najprimernejših metod. Dinamično in nepredvidljivo okolje deloma kujeta usodo podjetja, saj je večkrat potrebno prilagoditi strategijo, politiko in cilje podjetja.

Na podlagi izdelane SWOT analize lahko zaključim, da je podjetje Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. relativno mlado podjetje, a se je popolnoma sposobno prilagajati spremembam na trgu, v tehnologiji in informacijah. V prihodnjih letih je moč pričakovati neizprosni boj za trg, kjer bodo preživela le najboljše podjetja, z dobrimi idejami in sposobnimi ljudmi. Za podjetje je najbolje, da v prihodnosti izkorišča dosežene prednosti, ki se mu ponujajo v notranjem okolju, in na osnovi le-teh poskuša odpraviti oziroma se izogniti nevarnostim zunanjega okolja. Obstoječe kupce lahko v prihodnosti še bolje zadovoljijo z izpopolnitvijo storitvene palete, hkrati pa bo s tem podjetje pridobilo tudi nove kupce.

V podjetju Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. si morajo v prihodnosti prizadevati za širjenje na tuje prodajne trge. Zaradi poznanosti tovrstnih storitev v nekaterih članicah EU bi bil vstop na te trge, seveda z dobro oblikovano celostno ponudbo, zagotovo dober korak na poti k uspehu. Podjetje mora v prihodnje dati tudi večji poudarek tržnim raziskavam, predvsem domačega tržišča, saj bo le tako lahko podjetje zadovoljilo zahtevnejše kupce. Smiselna bi bila povezava s podjetji, ki ponujajo sorodne storitve. V mislih imam predvsem povezavo z dobavitelji oziroma

ponudniki turističnih storitev v Veliki Britaniji, ponudniki transportnih povezav in izobraževalnih tečajev v Veliki Britaniji itd. Management podjetja mora ostati ciljno usmerjen, organizacijska struktura se mora razvijati v skladu z vizijo podjetja, torej mora delovati sveže in fleksibilno. Menim, da bi bile možne tudi izboljšave na področju organizacije dela pri opravljanju storitev. V mislih imam predvsem razširitev na tuje ciljne trge opravljanja dela, kot so Irska, Španija in Švedska, ki že trenutno dovoljujejo zaposlovanje državljanov novih članic EU, ravno tako kot Velika Britanija. Če povzamem vse zgoraj navedeno v celoto, bi lahko dejal, da mora podjetje v prihodnjih letih poskrbeti za učinkovito uresničevanje strategije diverzifikacije, ter za kontrolo uresničevanja te strategije, saj lahko to prinese dolgoročno še večjo uspešnost podjetja.

Na podlagi navedenih ugotovitev naj bi se bilo vodstvo podjetja sposobno lažje odločati o nadaljnji viziji in strategiji podjetja. V želji po čim večji uspešnosti podjetja se bodo zaposleni pri postavljanju strategije podjetja in uresničevanju le-te morali spoprijeti s številnimi izzivi, problemi, nevarnostmi in novostmi, ki jih bo prinesel čas.

V prihodnosti se bo ovrednotila možna strategija, ki je bila izbrana, in lahko bi vse skupaj nekako povzel s podajanjem možnosti širjenja podjetja. S širjenjem podjetja pa ne bi pripomogli samo podjetju samemu, ampak tudi našemu trgu delovne sile, saj je lahko brezposelnost v prihodnosti velik problem slovenskega gospodarstva ter trga delovne sile. Za brezposelnost oziroma njeno zmanjšanje lahko dolgoročno poskrbi obravnavano podjetje in le upamo lahko, da tudi tokrat državna birokracija z ukrepi ne bo preprečila razvoja podjetja, kot je bilo to opaziti že pri številnih drugih podjetjih.

Literatura

1. David Fred R.: Strategic Management: Concept & Cases. 7th edition. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 1998. 525 str.
2. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 52 str.
3. Gomez-Mejia Luis R. et al.: Management: People, Performance, Change. 2nd edition. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2005. 836 str.
4. Gradišek Tina: Analiza in predvidevanje okolja podjetja Avto Triglav kot podlaga strateškega planiranja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 44 str.
5. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 268 str.
6. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. 5th edition. New York : Addison-Wesley Publishing company, 1996. 441 str.
7. Jenko Mateja: Celovita ocena podjetja IBI. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 111 str.
8. Jesenko Evgen: Celovita ocena podjetja Avtohiša Real. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 79 str.
9. Kavčič Slavka: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 841 str.
10. Kenda Albina: Na delu v tujini hočejo prihraniti tisoč evrov na mesec. Finance, Ljubljana, 218(2005), str. 25.
11. Kenda Albina: V EU še vedno ni mogoče poiskati službe kjerkoli. Finance, Ljubljana, 82(2006), str. 30-31.
12. Kožuh Gregor: Celovita ocena podjetja Perftech d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
13. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja, 1987. 365 str.
14. Mihelčič Tina: Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Elgo-line d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 44 str.
15. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
16. Mramor Dušan: Poglavlja iz poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 125 str.
17. Novak Aleš: Določitev vizije in strategije podjetja EMO-ETT. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 100 str.
18. Pearce John A., Robinson Richard B. JR.: Strategic Management. Burr Ridge, Illinois : Irwin, 1991. 395 str.
19. Prevodnik Rok: Razvijanje strategije rasti podjetja IMP PUMPS. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 90 str.
20. Pučko Danijel: Analiziranje in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
21. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
22. Pučko Danijel et al.: Strateški management (Poslovni prilogi). Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 216 str.
23. Rozman Rudi et al.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
24. Sajovic Tomaž: Razvijanje strategije priključitve podjetja Saargummi k podjetju Savatech. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 83 str.
25. Tajnikar Maks: Mikroekonomija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 461 str.

26. Turnšek Tina: S pomočjo SWOT analize do oblikovanja poslovne strategije podjetja Amortizer. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 46 str.

Viri

1. Bilanca stanja za podjetje Darijan Rajer s.p. 2005.
2. Delo v tujini.
[URL: http://www.studentski-servis.com/nasveti_denar/delo_v_tujini.html], 18.4.2006.
3. Do you offer graduates a future?.
[URL: <http://www.agr.org.uk/about.html/>], 22.2.2006.
4. Fajić Lejla: Aktualno. Ekonomsko ogledalo, Ljubljana, 7/2006, str. 2.
5. Home Office: Rights and Responsibilities of Nationals from the New Member.
6. Home Office: Setting up in business. London : UK Visas, 2005. 9 str.
7. Home Office: UK residence permits. London : UK Visas, 2005. 5 str.
8. Izkaz poslovnega izida podjetja Darijan Rajer s.p. za leto 2005.
9. Jesensko poročilo 2005. Ljubljana : UMAR, 2005, 114 str.
10. Living in the UK.
[URL: <http://www.britishcouncil.org/slovenia-education-study-uk-postgraduate-living-in-uk.htm>], 14.3.2006.
11. Napoteni na delo v tujino.
[URL: https://www.zzzs.si/zzzs/konv/konv.nsf/sp/delo_tujina], 24.4.2006.
12. Neizpolnjeno povpraševanje po delu.
[URL: <http://europa.eu.int/eures/main.jsp?catId=2646&Imi=Y&acro=Imi&lang=sl&recordLang=en&parentId=&countryId=UK®ionId=UK0&nuts2Code=null&nuts3Code=null&mode=shortages>], 24.3.2006.
13. Neizpolnjeno povpraševanje po določenih poklicih.
[URL: <http://europa.eu.int/eures/main.jsp?catId=2646&Imi=Y&acro=Imi&lang=sl&recordLang=en&parentId=&countryId=UK®ionId=UK0&nuts2Code=null&nuts3Code=null&mode=surpluses>], 24.3.2006.
14. Podatki o trgu delovne sile: Združeno kraljestvo.
[URL: <http://europa.eu.int/eures/main.jsp?catId=2646&Imi=Y&acro=Imi&lang=sl&recordLang=en&parentId=&countryId=UK®ionId=UK0&nuts2Code=null&nuts3Code=null&mode=trends>], 24.3.2006.
15. Pogoji življenja in dela: Združeno kraljestvo.
[URL: <http://europa.eu.int/eures/main.jsp?catId=1772&acro=living&mode=text&recordLang=en&lang=sl&parentId=1754&countryId=UK®ionId=>], 5.5.2006.
16. Poletno delo v tujini.
[URL: http://www.sta-lj.com/stran3.php?levi_meni=dela_v_tujini&sta=30&stb=31&stc=32&forum=1&akcije_kart=1], 17.5.2006.
17. Pomladansko poročilo 2006. Ljubljana : UMAR, 2006, 125 str.
18. Potočnik Vekoslav: Temelji Trženja s primeri iz prakse. Ljubljana : GV založba, 2002. 531 str.
19. Pregled stanja knjige prihodkov in odhodkov podjetja Darijan Rajer s.p., prvo trimesečje 2006.
20. Prost pretok: Združeno kraljestvo.
[URL: <http://europa.eu.int/eures/main.jsp?lang=sl&countryId=UK&accessing=0&content=1&restrictions=1&step=1&acro=free>], 5.5.2006.

21. Recruitment and Employment confederation.
[URL: <http://www.rec.uk.com/rec/home/index.aspx>], 10.3.2006.
22. Slapničar Sergeja: Finančna analiza poslovanja podjetja. Gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001.
23. States from 1 May 2004. London : UK Visas, 2004, 14 str.
24. Uporabniki interneta in spletna obiskanost: RIS 2005.
[URL: <http://www.ris.org/index.php?fl=2&lact=1&bid=1026&parent=13>],
14.5.2006.
25. Zaposlitve v tujini.
[URL: <http://www.mju.gov.si/index.php?id=266>], 16.5.2006.