

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**  
**SWOT (PSPN) ANALIZA PODJETJA KVARKCOM**

Ljubljana, september 2004

JURE KIKELJ

## **IZJAVA**

Študent Jure Kikelj izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Mateja Lahovnika in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **KAZALO**

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

<b>2.</b>	<b>PREDSTAVITEV PODJETJA .....</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>PANOGA.....</b>	<b>2</b>
3.1.	DEFINICIJA DEJAVNOSTI .....	2
3.2.	INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA V SLOVENIJI.....	4
<b>4.</b>	<b>OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH.....</b>	<b>4</b>
4.1.	PODSTRUKTURA FINANCIRANJA.....	4
4.1.1.	<i>Kazalniki financiranja.....</i>	4
4.1.2.	<i>Kazalniki investiranja.....</i>	6
4.1.3.	<i>Kazalniki plačilne sposobnosti.....</i>	7
4.1.4.	<i>Kazalniki denarnega toka.....</i>	8
4.1.5.	<i>Kazalniki obračanja.....</i>	8
4.1.6.	<i>Kazalniki donosnosti.....</i>	10
4.1.7.	<i>Kazalniki gospodarnosti.....</i>	11
4.1.8.	<i>Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture.....</i>	12
4.2.	TRŽNA PODSTRUKTURA .....	12
4.2.1.	<i>Vstopne ovire v panogo.....</i>	13
4.2.2.	<i>Konkurenti.....</i>	13
4.2.3.	<i>Tržni delež.....</i>	13
4.2.4.	<i>Izvozni trgi in možnost izvoza na nove trge.....</i>	13
4.2.5.	<i>Segmentacija trga.....</i>	14
4.2.6.	<i>Pozicioniranost in prodajne poti.....</i>	14
4.2.7.	<i>Promocijske aktivnosti.....</i>	14
4.2.8.	<i>Prilagajanje zahtevam kupcev.....</i>	15
4.2.9.	<i>Raziskave trga.....</i>	15
4.2.10.	<i>Prepoznavnost blagovne znamke in image podjetja.....</i>	15
4.2.11.	<i>Organiziranost oddelka za trženje.....</i>	15
4.2.12.	<i>Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture.....</i>	16
4.3.	KADROVSKA PODSTRUKTURA.....	16
4.3.1.	<i>Selekcija kadrov.....</i>	17
4.3.2.	<i>Izobrazbena struktura kadrov.....</i>	17
4.3.3.	<i>Starostna struktura kadrov.....</i>	18
4.3.4.	<i>Struktura kadrov po spolu.....</i>	19
4.3.5.	<i>Fluktuacija kadra.....</i>	20
4.3.6.	<i>Absentizem ali izostajanje od dela.....</i>	20
4.3.7.	<i>Delovna doba.....</i>	21
4.3.8.	<i>Štipendiranje in delo študentov.....</i>	21
4.3.9.	<i>Izobraževanja in usposabljanja.....</i>	21
4.3.10.	<i>Napredovanje.....</i>	22
4.3.11.	<i>Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....</i>	23
4.4.	ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA .....	23
4.4.1.	<i>Organizacijska struktura.....</i>	24
4.4.2.	<i>Lokacija uprave in vodstva.....</i>	25
4.4.3.	<i>Stopnja delegiranja pristojnosti.....</i>	25
4.4.4.	<i>Slog poslovnega vodenja.....</i>	26
4.4.5.	<i>Kakovost sistemov planiranja in kontrole.....</i>	26
4.4.6.	<i>Sistem nagrajevanja.....</i>	27
4.4.7.	<i>Organizacijska kultura in klima.....</i>	27
4.4.8.	<i>Odnosi z javnostjo.....</i>	28
4.4.9.	<i>Sistemi komuniciranja.....</i>	29
4.4.10.	<i>Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.....</i>	29
4.5.	TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA .....	30
4.5.1.	<i>Lokacija in število »proizvodnih« enot.....</i>	30
4.5.2.	<i>Starost delovnih priprav.....</i>	30
4.5.3.	<i>Logistika.....</i>	31
4.5.4.	<i>Ekonomija obsega.....</i>	31
4.5.5.	<i>Produktivnost.....</i>	32
4.5.6.	<i>Tehnična opremljenost dela.....</i>	32
4.5.7.	<i>Kakovost in razpoložljivost kadra.....</i>	33
4.5.8.	<i>Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture.....</i>	34
4.6.	PODSTRUKTURA PROIZVODOV IN STORITEV .....	34
4.6.1.	<i>Storitve in rešitve.....</i>	34

4.6.2.	<i>Posamezni proizvodi</i> .....	36
4.6.3.	<i>Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov in storitev</i> .....	38
4.7.	<b>RAZISKOVALNO – RAZVOJNA PODSTRUKTURA</b> .....	39
4.7.1.	<i>Organiziranost in raven opremljenosti raziskovalno – razvojnega oddelka</i> .....	39
4.7.2.	<i>Rezultati pri razvoju</i> .....	40
4.7.3.	<i>Vlaganja v raziskave in razvoj</i> .....	40
4.7.4.	<i>Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture</i> .....	40
4.8.	<b>PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH</b> .....	41
<b>5.</b>	<b>OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH.</b>	<b>42</b>
5.1.	<b>PODSTRUKTURA FINANCIRANJA</b> .....	42
5.2.	<b>TRŽNA PODSTRUKTURA</b> .....	42
5.3.	<b>KADROVSKA PODSTRUKTURA</b> .....	44
5.4.	<b>ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA</b> .....	44
5.5.	<b>TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA</b> .....	44
5.6.	<b>PODSTRUKTURA PROIZVODOV IN STORITEV</b> .....	45
5.7.	<b>RAZISKOVALNO – RAZVOJNA PODSTRUKTURA</b> .....	45
5.8.	<b>PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH</b> .....	46
<b>6.</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>47</b>
<b>7.</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>48</b>
<b>8.</b>	<b>VIRI</b> .....	<b>49</b>

# 1. UVOD

V diplomskem delu obravnavam analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje KvarCom<sup>1</sup> d.o.o., ki deluje na širšem področju informacijskih tehnologij. Cilj diplomskega dela je oceniti uspešnost poslovanja podjetja ter na osnovi prednosti in slabosti opozoriti na priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo v okolju delovanja podjetja. Kot ugotavlja Kropfberger (1999, str. 89) je izziv za podjetje v današnjem času, da predvidi nepričakovane in presenetljive situacije in ne v tem, da vztraja pri zamislih, ki so bile uspešne v preteklosti.

Namen takšne analize je, da skušamo najti strateško povezavo med zunanjimi priložnostmi in notranjimi prednostmi ter se skušamo izogniti zunanjim grožnjam in notranjim slabostim. Tako lahko zmanjšamo bodoča tveganja in notranje probleme podjetja ter povečamo njegove prednosti in se lažje pravilno odločamo o bodočih usmeritvah glede na ugotovljene priložnosti. S SWOT<sup>2</sup> analizo odkrijemo najznačilnejše konkurenčnosti podjetja – znanje in sredstva, ki jih podjetje ima in uporablja na najboljši način ter z uporabo katerih lahko podjetje pride do konkurenčne prednosti na trgu (Hunger, Wheelen, 1996, str. 142-143).

V diplomskem delu sem na osnovi analitičnih ocen prednosti in slabosti ugotavljal, katere podstrukture v podjetju so bolj in katere manj prispevale k uspešnosti poslovanja podjetja. Pri oceni komponent sem uporabil Likertovo pet stopenjsko skalo, pri čemer je ocena »zelo slabo« številčno izražena z vrednostjo 1 in ocena »zelo dobro« s 5. Pri posamezni podstrukturi sem skupno oceno izračunal iz povprečja ocen komponent. Z upoštevanjem spremenljivk zunanjega okolja pa sem prišel do priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo lahko podjetje v srečevalo v prihodnosti. Pri pisanju dela sem uporabljal podatke, ki sem jih pridobil na podlagi letnih poročil podjetja, razgovorov z zaposlenimi ter številnimi drugimi internimi viri podjetja. Prav tako sem si pomagal s podatki objavljenimi na internetnih straneh, internetnimi podatkovnimi bazami, od koder sem dobil nekatere finančne podatke ter strokovno literaturo. Za analizo podatkov podjetja sem izbral obdobje od leta 2000 do 2003, saj bi bila zaradi združitve podjetij skupine KvarCom v letu 1999, analiza v obdobjih pred tem neprimerljiva.

Diplomsko delo je razdeljeno na več poglavij in podpoglavij, ki si smiselno sledijo. Uvodu in predstavitvi podjetja sledi poglavje ocenjevanja poslovnih prednosti in slabosti podjetja po posameznih podstrukturah, naslednje poglavje pa se nanaša na ocenjevanje poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja, ki je prav tako razdeljeno na podstrukture. V sklepu povzemam dobljene rezultate in ugotovitve, delo pa zaključujem s seznamom uporabljene literature in virov ter s slovarjem tujk. Čisto na koncu so še priloge, kamor sem uvrstil računovodske izkaze podjetja, nekaj dodatnih slik ter organizacijsko shemo podjetja KvarCom.

---

<sup>1</sup> Med podatki, ki sem jih uporabil v nalogi so lahko tudi poslovno občutljive informacije, zaradi česar je pravo ime podjetja prikrito in nadomeščeno z izmišljenim imenom KvarCom. Podjetje z imenom KvarCom v času izdelave naloge v Sloveniji ni obstajalo (12.08.2004).

<sup>2</sup> SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analiza ali po slovensko PSPN (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti) analiza.

## **2. PREDSTAVITEV PODJETJA**

KvarkCom d.o.o. je družba, ki je nastala z združitvijo družb skupine KvarkCom, katere začetki segajo v leto 1987. Že pred združitvijo je skupina igrala eno vodilnih vlog na področju informatike, po združitvi pa je nastalo kapitalsko močno podjetje, ki združuje ekspertna znanja in izkušnje predhodnih podjetij skupine KvarkCom. Sedež podjetja je v Ljubljani, pri čemer pa ima družba v Sloveniji še podružnice v Mariboru, Novi Gorici in Kopru ter izobraževalni center v Grimščah. V zadnjem letu so ustanovili še novo podjetje v Beogradu, z željo po nadaljnji širitvi in regijski prisotnosti.

Osnovni kapital podjetja znaša 190 milijonov SIT. Glavna dejavnost podjetja je sistemska integracija poslovnih in tehničnih rešitev, hkrati pa tudi vzdrževanje, podpora končnim uporabnikom in izobraževanje. Klientelo podjetja sestavlja več kot 100 podjetij, pri čemer so njihove rešitve najbolj cenjene predvsem pri bankah in zavarovalnicah, telekomunikacijskih in logističnih podjetjih, zavodih in javni upravi ter v proizvodnih in trgovskih podjetjih s katerimi jih povezuje dolgoročno partnerstvo. Na ta način lahko KvarkCom do podrobnosti spozna njihove potrebe in način delovanja, kar pa je pogoj za nudenje ustreznih rešitev strankam.

KvarkCom neposredno sodeluje z najpomembnejšimi podjetji v svetu informacijske tehnologije, kot so Microsoft, HP<sup>3</sup>, CISCO Systems, IBM, Oracle, 3Com, Molex itd. Tako lahko tudi svojim najzahtevnejšim partnerjem zagotavlja visoko kvalitetne rešitve s področja izgradnje informacijskih sistemov, komunikacijskega inženiringa, področja eBusiness in eGovernment, poslovne inteligence, dokumentnih sistemov, svetovanja, treningov in izobraževanja ter vzdrževanja in podpore končnim uporabnikom.

V podjetju je bilo leta 2003 zaposlenih skoraj 200 usposobljenih kadrov z zelo širokim spektrom znanj. Izobraževanje kadrov je v podjetju zelo pomembno, prav tako kot tudi zadovoljstvo zaposlenih, ki je eno od temeljnih vrednot podjetja.

Cilj, ki ga želi doseči podjetje KvarkCom, je postati najbolj iskani partner na področjih sistemske integracije, izgradnje informacijskih podsistemov poslovne inteligence in upravljanja z znanjem, ki bi bil prepoznaven zlasti po kakovosti svojih storitev.

## **3. PANOGA**

### **3.1. DEFINICIJA DEJAVNOSTI**

Za informacijsko tehnologijo lahko rečemo, da spada v primerjavi z drugimi konvencionalnimi dejavnostmi med sorazmerno mlade dejavnosti, zato se tudi njene definicije precej razlikujejo tako v svetu kot tudi pri nas. Da bi bolje razumeli, kaj vse zajema, si oglejmo nekaj definicij.

Po mojem mnenju najbolj posrečeno in hkrati logično razčlenitev pojma informacijska tehnologija uporabljajo v ameriški poslovni reviji Fortune, ki vsako leto pripravlja seznama 500

---

<sup>3</sup> Sodelovanje s HP-jem je bilo posledica združitve le-tega s podjetjem Compaq, s katerim so že od samega začetka sodelovala podjetja skupine KvarkCom.

največjih podjetij na svetu in 1000 največjih podjetij v ZDA glede na višino prihodkov. Pri njih lista podjetij informacijske tehnologije vsebuje tista podjetja, ki delujejo na naslednjih področjih:

- računalniško programiranje,
- računalniška oprema,
- računalniški dodatki,
- računalniške in podatkovne storitve.

Razčlenitev termina informacijska tehnologija po slovenski standardni klasifikaciji dejavnosti pa je nekoliko drugačna. Vsebuje sledeča področja, med katerimi lahko najdemo tudi posamezna podjetja, ki ne spadajo v dejavnost informacijskih tehnologij:

- K 72 Obdelava podatkov:
  - K 72.100 Svetovanje o računalniških napravah
  - K 72.200 Svetovanje in oskrba z računalniškimi programi
  - K 72.300 Obdelava podatkov
  - K 72.400 Omrežne podatkovne storitve
  - K 72.500 Vzdrževanje in popravila računalnikov
  - K 72.600 Druge računalniške dejavnosti
- DL 30.020 Proizvodnja računalnikov in druge opreme za analizo obdelavo podatkov
- G 51.640 Trgovina na debelo z opremo za analizo obdelavo podatkov.

Razen v zgoraj navedenih dejavnosti se nekatera podjetja informacijske dejavnosti nahajajo še v drugih storitvenih in proizvodnih dejavnostih, kot so:

- G 51.700 Druga trgovina na debelo,
- G 51.190 Posredovanje pri prodaji raznovrstnega blaga,
- I 64.200 Telekomunikacije,
- K 74.204 Drugo projektiranje,
- DL 31.620 Proizvodnja druge električne opreme,
- DL 32.100 Proizvodnja elektronk in drugih elektronskih komponent,
- DL 32.200 Proizvodnja RTV oddajnikov, telefonov in TT naprav,
- DL 33.200 Proizvodnja merilnih, kontrolnih in navigacijskih instrumentov

(Teslič, 2004a, str. 3).

Seveda pa je v nekaterih od omenjenih dejavnosti podjetij, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo, le manjše število, zato vseh dejavnosti ne uvrščajo v informacijsko tehnologijo v celoti. Zaradi ne najbolj posrečene klasifikacije so podjetja pri analizah in primerjavah prisiljena sama izbirati večje število primerljivih podjetij, ki imajo vsaj na določenem področju podobno strukturo poslovanja.

### **3.2. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA V SLOVENIJI**

Informacijska tehnologija je dejavnost, ki se je v Sloveniji v polni meri šele začela razvijati. V letu 2001 se je s to dejavnostjo ukvarjalo 1.072 podjetij, ki so skupno zaposlovala 6.225 delavcev. To pomeni, da je na tem področju v povprečju le 6 zaposlenih na podjetje, kar kaže, da gre pri dejavnosti v glavnem za mala podjetja (za leto 2002 podatka nista znana, ker ni števila podjetij in zaposlenih v trgovini na debelo z opremo za AOP, sta pa prav gotovo višja, na kar kaže povečanje števila podjetij in zaposlenih v dejavnosti obdelave podatkov in proizvodnje računalniške opreme).

Delež podjetij, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo, je v slovenskem gospodarstvu, po številu v letu 2002 tako 2,88 odstotka, delež po številu delavcev v njih pa le 1,31 odstotka. Stopnje rasti vseh pomembnejših ekonomsko – finančnih pokazateljev pa so v informacijski tehnologiji za slovenske razmere visoke. Znotraj področij informacijske tehnologije v Sloveniji je opaziti hitro rast celotnega področja obdelave podatkov, v okviru katere je še posebej hitro rast doseglo svetovanje in oskrba s programi. Visoka je bila tudi rast v trgovini na debelo za AOP, medtem ko je proizvodnja računalnikov in druge opreme znatno nazadovala (Teslič, 2004, str. 17).

## **4. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH**

### **4.1. PODSTRUKTURA FINANCIRANJA**

Za izračun kazalnikov v finančni podstrukturi podjetja sem za leta 2000 do 2003 uporabil podatke iz revidiranih računovodskih izkazov podjetja KvarCom. Tu bi opozoril na dejstvo, da so se slovenski računovodski standardi v omenjenih obdobjih nekoliko spremenili, tako da se od leta 2002 naprej določene postavke v bilanci stanja in izkazu uspeha nekoliko razlikujejo. Predvsem je šlo za spremembo vrednotenja dolgoročnih finančnih naložb v pridružena podjetja.

Pomembno pri analiziranju izračunanih kazalnikov je tudi to, da jih, če je le mogoče, primerjamo s kazalniki konkurenčnih podjetij ali panogo in ne obravnavamo le absolutne vrednosti. Sam sem v nalogi primerjal podatke konkurenčnih podjetij in panoge na osnovi dostopnih računovodskih podatkov portala GVIN ([www.gvin.com](http://www.gvin.com)) in na osnovi internih podatkov podjetja KvarCom, v obliki primerjav in analiz konkurenčnih podjetij.

#### **4.1.1. Kazalniki financiranja**

Financiranje sredstev vpliva na finančno tveganje in na donosnost gospodarske družbe. S kazalniki financiranja lahko presojamo sestavo obveznosti do virov sredstev. Delež kapitala v financiranju nam pove, kolikšen je delež celotnega kapitala v pasivi. Dokaj visok delež kapitala nam predstavlja manjše tveganje pri poslovanju, po drugi strani pa omejuje donos na kapital. V tabeli 1 na strani 5 je za podjetje KvarCom v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 opazno povečanje deleža kapitala v financiranju, saj je takrat podjetje še prilagajalo svojo kapitalsko



strukturo po združitvi. V nadaljnjih letih se delež kapitala v financiranju zmerno povečuje, kar ob ugodnem donosu na kapital (glej tabelo 6, str.10) za podjetje pomeni manjše tveganje pri poslovanju, pri čemer je še vedno večji del finančnega tveganja odpadel na upnike.

Tabela 1: Vrednost kazalnikov financiranja podjetja KvarKCom v obdobju 2000-2003 v odstotkih

Kazalnik/leto	2000	2001	2002	2003
Delež kapitala v financiranju	15,15	22,55	25,41	34,19
Delež dolgov v financiranju	83,15	76,16	72,88	64,80
Kazalnik finančnega vzvoda	548,74	337,76	286,85	189,54
Delež časovnih razmejitev v financiranju	1,47	1,08	1,53	0,84

*Vir: Izkazi uspeha in bilance stanja podjetja KvarKCom za leta 2000-2003.*

Delež dolgov v financiranju nam pove, kolikšen del je financiran s tujimi viri. Izračunamo ga tako, da od dolgoročnih in kratkoročnih obveznosti odštejemo rezervacije in delimo s celotno pasivo. Podobno kot pri deležu kapitala, je tudi tu opazna sprememba v letu 2001, kjer se je ta delež občutneje zmanjšal. V letih 2002 in 2003 se je zmanjševanje nadaljevalo, pri čemer je opazno bistveno zmanjšanje v letu 2003. V večini let je opazno počasno zmanjševanje dolgoročnih obveznosti in občutnejše povečevanje kratkoročnih obveznosti, pri čemer se rezervacije niso bistveno spreminjale. Zavedati se moramo, da je delež dolgov odvisen tudi od višine obrestnih mer; če so te visoke, je bolje podjetje financirati z lastnim kapitalom in obratno. Glede na to, da so v zadnjih letih posojila relativno poceni, je pričakovati, da imajo podjetja relativno visok delež dolgov v financiranju. V primerjavi s panogo, kjer ta kazalec v povprečju ne presega 50 odstotkov (GVIN, 2004), bi lahko rekli, da se v podjetju zadolžujejo bolj, kot je to v navadi. Po natančnejšem pregledu podatkov konkurenčnih podjetji pa opazimo, da se delež dolgov v financiranju zelo razlikuje med posameznimi podjetji v tej panogi. Tako imamo uspešna podjetja, ki se pretežno financirajo s kapitalom; ta imajo delež kapitala v financiranju med 70 in 80 odstotki in na drugi strani podjetja, ki se skoraj izključno financirajo z dolгови, pri katerih se delež dolgov v financiranju približa 90 odstotkom (GVIN, 2004). Glede na podatke panoge, konkurentov in ponudbo kapitala na trgu, bi lahko rekli, da ima podjetje KvarKCom ugodno razmerje med lastnimi in tujimi viri financiranja. Pri tem uporablja razmeroma nizke obresti posojil in hkrati skrbi, da je kapital na ustrezni ravni in s tem zmanjšuje nevarnost, da bi v primeru hitre spremembe obrestnih mer prišlo do bistvenega upada donosnosti kapitala.

Kazalnik finančnega vzvoda se od prejšnjega kazalnika razlikuje le v imenovalcu, tu namesto celotne pasive vzamemo le kapital. Višji finančni vzvod pomeni za podjetje večjo zadolženost; tudi pri tem kazalniku lahko opazimo občutno zmanjševanje tekom let; prvotno zelo visoka absolutna raven se do leta 2003 že močno zmanjša.

Delež časovnih razmejitev se je v preučevanih letih spreminjal. Vzrok za naraščanje kazalca je ponavadi v pripravah na nove investicije, ko se rezervacije povečujejo. Ko te investicije izvedemo, pa vrednost kazalca pade. V podjetju KvarKCom bistvene spremembe pri dolgoročnih rezervacijah ni bilo opaziti, manjša pa je bila vrednost pasivnih časovnih razmejitev v letih 2001 in 2003, zaradi česar je vrednost kazalca v teh dveh letih občutno manjša.

#### 4.1.2. Kazalniki investiranja

S pomočjo kazalnikov investiranja ugotavljamo ugodnost sestave sredstev podjetja. Večji pomen imajo za odločanje o investicijah, manjšega pa za lastnike podjetja in upnike. Pri analiziranju kazalnikov investiranja moramo biti pazljivi, saj so vsi kazalci, razen kazalnika deleža stalnih sredstev, pod vplivom mnogih faktorjev, ki lahko nastopijo le na zadnji dan leta in nam o poslovanju podjetja v preostalih dneh ne povedo veliko.

Delež stalnih sredstev nam prikaže, koliko stalnih sredstev je med vsemi sredstvi v podjetju. Za tehnološko razvito panogo je značilen višji odstotek stalnih sredstev. V tabeli 2 lahko vidimo, da se je v letih 2000 do 2002 delež teh sredstev v celoti zmanjševal, a v absolutnem znesku ni šlo za zmanjšanje temveč za vsakoletno povečanje. Z že omenjeno investicijo v letu 2003 pa se je delež stalnih sredstev povrnil na raven iz leta 2000. Glede na višino deleža bi lahko rekli, da podjetje deluje v tehnološko bolj zahtevni panogi.

Delež gibljivih sredstev je nasprotje prejšnjega kazalnika, saj kaže delež gibljivih sredstev med vsemi sredstvi. Opaziti je vsakoletno povečevanje deleža gibljivih sredstev do leta 2002, potem pa zmanjšanje na prvotno vrednost iz leta 2000, ki ga je povzročila že prej omenjena investicija v stalna sredstva podjetja. Če kazalec primerjamo s konkurenti, lahko opazimo, da je pri večini delež gibljivih sredstev nekoliko večji (GVIN, 2004). To je zlasti posledica dejstva, da je podjetje poslovne prostore, ki jih je že dalj časa imelo v najemu, bilo primorano kupiti ali pa se izseliti na manj ugodno lokacijo. Z združitvijo podjetij skupine KvarCom se je potreba po poslovnih prostorih še povečala in tako je delež zgradb nekoliko večji kot pri podobnih podjetjih. Poslovna stavba podjetja KvarCom pa je šele na začetku svoje dolge amortizacijske poti in zato predstavlja relativno velik delež v primerjavi z gibljivimi sredstvi.

Tabela 2: Vrednost kazalnikov investiranja podjetja KvarCom v obdobju 2000-2003 v odstotkih

Kazalnik/leto	2000	2001	2002	2003
Delež stalnih sredstev	41,51	39,69	34,37	42,41
Delež gibljivih sredstev	58,49	60,31	65,63	57,03
Delež zalog v gibljivih sredstev	25,70	23,63	13,35	19,93
Delež obratnih sredstev v sredstvih	56,57	54,25	54,28	48,61

*Vir: Izrazi uspeha in bilance stanja podjetja KvarCom za leta 2000-2003.*

Za delež zalog v gibljivih sredstvih lahko rečemo, da se zmanjšuje, čeprav so se v absolutnem znesku zaloge večinoma vsako leto malo povečevale, a je bilo povečevanje gibljivih sredstev občutnejše. Delež zalog, ki se giblje med 20 in 25 odstotki gibljivih sredstev, se na prvi pogled zdi visok, a je pri primerjavi z drugimi podjetji v t.i. zlati sredini. Zavedati se moramo, da je dejavnost podjetja KvarCom na področju informacijskih tehnologij obširna in da zato ne moremo primerjati deleža zalog s podjetji, ki spadajo v isto panogo, a pretežno opravljajo le storitve programiranja. Zaloge konec leta 2003 so bile višje v primerjavi z letom poprej zaradi že dogovorjenega posla, ki pa ni bil v celoti izpeljan do konca koledarskega leta (Letno poročilo o poslovanju družbe KvarCom v letu 2003).

Delež obratnih sredstev v sredstvih se je praktično le v letu 2003 nekoliko zmanjšal. Tudi bistvenih sprememb v strukturi obratnih sredstev, razen v letu 2003, ni bilo.

#### 4.1.3. Kazalniki plačilne sposobnosti

Likvidnost podjetja imenujemo tudi kratkoročna plačilna sposobnost in nam pove, ali je podjetje sposobno poravnati svoje pogodbene obveznosti v dogovorjenih rokih. Je eden ključnih faktorjev, ki jih mora podjetje kratkoročno zagotavljati, da lahko nemoteno posluje. Kazalniki plačilne sposobnosti nam kažejo primerjavo unovčevanja sredstev z zapadlostjo obveznosti do virov sredstev. Pomembni so predvsem za posojilodajalce, ki tudi na osnovi teh kazalcev odobrijo posojila in določijo pogoje odplačevanja. Za varno poslovanje je pomembno, da podjetje financira stalna sredstva s kapitalom in dolgoročnimi obveznostmi. Meja za ta kazalnik je 1, čim večji je manj tvegano je financiranje stalnih sredstev.

V letih 2000 in 2001 se ta kazalnik giblje malo pod in nato malo nad vrednostjo 1, v letu 2002 naraste na manj tvegano vrednost 1,20, nato pa v letu 2003 upade za 9 odstotkov, a še vedno ostane nad mejno vrednostjo 1. V tem letu se povečajo stalna sredstva ter zmanjšajo predvsem dolgoročne obveznosti iz poslovanja.

Kratkoročni koeficient nam kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Vrednost koeficienta je, razen v letu 2000, večja od 1 in z leti narašča. To pomeni vsakoletno povečano plačilno sposobnost podjetja. Kljub temu, vrednost kazalca med 1 in 2 pomeni, da podjetje del kratkoročnih obveznosti financira z dolgoročnimi viri, kar predstavlja določeno slabost.

Tabela 3: Vrednost kazalnikov plačilne sposobnosti podjetja KvarCom za obdobje 2000-2003

Kazalnik/leto	2000	2001	2002	2003
Dolgoročno financiranje stalnih sredstev	0,94	1,01	1,20	1,09
Kratkoročni koeficient	0,98	1,02	1,14	1,08
Pospešeni koeficient	0,72	0,77	0,98	0,86

*Vir: Izkazi uspeha in bilance stanja podjetja KvarCom za leta 2000-2003.*

Pospešeni koeficient je boljše in pogostejše uporabljeno merilo kot prejšnji kazalnik, saj vsebuje kategorije, ki so likvidnejše (denar in kratkoročne terjatve). Kazalnik večji od vrednosti 1, je za podjetje ugoden. Opazimo lahko, da se je kazalnik v letu 2002 zelo približal vrednosti 1, a je v nobenem letu ni presegel. To pomeni, da je podjetje z dolgoročnimi sredstvi financiralo tudi kratkoročne obveznosti. Vseeno bi lahko rekli, da se je v preučevanih letih pospešeni koeficient podjetja izboljševal.

Primerjava s konkurenčnimi podjetji pokaže, da imajo tudi ta podobne vrednosti kazalnikov in le eno izmed podjetij ima vrednost tako kratkoročnega kot tudi pospešenega koeficienta večjo od 2, kar nekaj pa jih ima vrednost kazalnikov še nižjo.

Podjetje s plačilno sposobnostjo nima težav, paziti pa mora, da ima vedno na voljo dovolj likvidnih sredstev za poplačilo kratkoročnih obveznosti. Na to, da vrednost omenjenih kazalnikov ne pove dovolj, kaže tudi dejstvo, da je bilo podjetje KvarCom za leto 2003 uvrščeno med 50 slovenskih družb iz najvišjega bonitetnega razreda. Bonitetna ocena je bila

analitski vrednostni povzetek daljšega bonitetnega poročila o družbi. Na oceno je odločilno vplivala disciplina pri plačevanju računov, likvidnostna situacija, trendi poslovanja, izračuni iz bilanc za zadnja tri leta, uspešnost poslovanja, gibanje kapitala, količnik nekaterih bilančnih postavk in situacija na trgu (Batista, 2004, str. 17).

#### 4.1.4. Kazalniki denarnega toka

V splošnem denarni tok predstavlja znesek, ki ostane po tem, ko od vseh denarnih pritokov odštejemo odtok. Je merilo sposobnosti lastnega financiranja podjetja in s tem odraža finančno stabilnost in neodvisnost podjetja od zunanjih posojilodajalcev. Denarni tok je dinamičen kazalnik in bolje predstavlja plačilno sposobnost podjetja, ker zajema obdobje in ne le stanje na določen dan (Kropfberger, Winterheller, 2002, str. 127-129).

Prihodkovna stopnja denarnega toka nam pove, koliko odstotkov prihodkov je bilo dejanskih likvidnih sredstev. S pozitivno vrednostjo kazalnika dobimo podatek o likvidnih sredstvih, ki jih lahko namenimo za investicije, poplačila dolgov ali izplačila dobička (Faschang, 2003, str. 63-64).

V preučevanih letih je bila vrednost kazalnika pozitivna in se je gibala med enim in tremi odstotki. To pomeni, da je podjetje KvarCom poleg rednega plačevanja finančnih obveznosti in investiranja dosegalo pozitivni finančni izid, s čimer bi teoretično lahko poplačali še več obveznosti ali pa dodatno investirali. To kaže na dobro finančno stabilnost podjetja.

Tabela 4: Vrednost kazalnikov denarnega toka podjetja KvarCom za obdobje 2000-2003

Kazalnik/leto	2000	2001	2002	2003
Prihodkovna stopnja denarnega toka (v %)	1,14	1,27	2,91	1,79
Dinamična stopnja zadolženosti	63,5	4,7	28,6	5,5

*Vir: Izkaz finančnih tokov KvarCom za leta 2000-2003.*

Kazalnik dinamične stopnje zadolženosti nam pove, v kolikšnem časovnem obdobju bi teoretično lahko samo z denarnim tokom iz poslovanja poplačali vse tuje vire. Če se podaljša doba poplačevanja, to pomeni poslabšanje likvidnosti podjetja. Vrednost kazalca med 3 in 5 let pomeni odlično likvidnostno situacijo, od 5 do 7 let predstavlja povprečno vrednost, kazalnik vrednosti nad 15 let pa pomeni kritično likvidnost podjetja (Faschang, 2003, str. 64-65).

V podjetju KvarCom denarni tok iz poslovanja v letih močno niha. Stanje kazalca denarne stopnje zadolženosti se je v letu 2001 glede na leto 2000 zelo popravilo in pomeni v tem letu odlično plačilno sposobnost podjetja. V letu 2002 se je likvidnostna situacija zaradi objektivnih razlogov (povišanje terjatev in izrednih odhodkov) ponovno poslabšala, za leto 2003 pa lahko rečemo, da je plačilna sposobnost podjetja zelo dobra.

#### 4.1.5. Kazalniki obračanja

Kazalniki obračanja sredstev nam povedo, koliko sredstev podjetje potrebuje za obstoječe prihodke, oziroma koliko prihodkov ustvari z obstoječimi sredstvi. Smiselno jih je primerjati le s podobnimi gospodarskimi družbami v panogi, saj na njih vplivajo predvsem dejavniki, ki so za

panogo značilni – delež stalnih sredstev med sredstvi, proizvodna tehnologija, vrsta proizvodov in storitev ter gibanje trga na katerem delujejo.

Koeficient obračanja terjatev do kupcev pomeni število obratov terjatev v enem letu. Iz tega lahko izračunamo povprečno dobo vezave terjatev, za katero v tabeli 5 vidimo, da se je v vseh letih podaljševala, torej poslabševala. Za leta 2000 do 2003 je bilo v panogi značilno splošno poslabševanje kazalnikov obračanja. Razloge za to gre iskati predvsem v slabših gospodarskih gibanjih in ne najboljše plačilni disciplini. Podjetja, po poslovanju najbolj podobna KvarCom, so imela v letih 2001 in 2002 večinoma za nekaj dni krajšo povprečno dobo vezave terjatev do kupcev<sup>4</sup>.

Tabela 5: Vrednost kazalnikov obračanja sredstev podjetja KvarCom za obdobje 2000-2003

Kazalnik/leto	2000	2001	2002	2003
Obračanje terjatev do kupcev	/	4,79	4,49	4,24
Povprečna doba vezave terjatev do kupcev	/	76 dni	81 dni	86 dni
Koeficient obračanja zalog proizvodov	/	6,41	8,37	7,01
Povprečna doba vezave zalog	/	57 dni	44 dni	52 dni
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	/	5,60	6,28	7,44
Povprečna doba vezave obveznosti do dobaviteljev	/	65 dni	58 dni	49 dni
Koeficient obračanja sredstev	/	1,88	1,87	1,69
Povprečna doba vezave sredstev	/	194 dni	196 dni	217 dni

*Vir: Izrazi uspeha in bilance stanja podjetja KvarCom za leta 2000-2003.*

Koeficient obračanja zalog proizvodov pove, kolikokrat na leto se obrnejo zaloge. Iz njega izpeljemo povprečno dobo vezave zalog, za katero lahko rečemo, da se je v preučevanih letih nekoliko skrajšala, kar je ugodno za podjetje, saj ima tako nekaj manj sredstev vezanih v zalogah.

Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev nam pove število obratov obveznosti do dobaviteljev v enem letu. Z izpeljavo dobimo povprečno dobo vezave teh obveznosti, pri čemer vidimo, da se v preučevanih letih znižuje število dni, v katerih podjetje poravnava svoje obveznosti. Na osnovi prej omenjene dobre plačilne sposobnosti lahko ugotovimo, da vodstvo podjetja prakticira ugodnejše plačilne pogoje za hitrejša plačila.

Koeficient obračanja sredstev primerja prihodke s povprečnim stanjem sredstev. Iz tega koeficienta dobimo povprečno dobo vezave sredstev, ki se je v vseh letih podaljševala. Največje povečanje je bilo prav v letu 2003. Povprečna doba vezave sredstev konkurenčnih podjetij je bila v letu 2001 181 dni, v letu 2002 pa kar 197 dni.

V podjetju pravijo, da je podaljševanje vezave sredstev v letu 2003 predvsem posledica dogovorjenih daljših rokov plačil kupcev. Nasprotno od tendence zgornjih kazalnikov pa je podjetje v letu 2002 in 2003 domačim dobaviteljem povprečno plačevalo vedno hitreje. Predvsem gre omeniti, da še vedno obstaja velika razlika med plačilnimi pogoji doma in v tujini,

<sup>4</sup> Za leto 2003 še ni bilo na voljo dovolj podatkov konkurentov za primerjavo kazalnikov obračanja.

kjer so pri slednjih v letu 2003, za doseganje ugodnejših plačilnih pogojev, bila potrebna plačila v roku 4 dni od prejema blaga (Letno poročilo o poslovanju družbe KvarCom v letu 2003).

#### 4.1.6. Kazalniki donosnosti

Kazalci donosnosti (rentabilnosti) in kazalci gospodarnosti (ekonomičnosti) nam lahko dobro pojasnijo dosežene poslovne rezultate. Čim višje so vrednosti teh kazalcev, tem boljše je bilo poslovanje podjetja<sup>5</sup> v obravnavanem letu. Za podjetje KvarCom lahko ugotovimo, da je v preučevanih letih poslovalo uspešno. Še posebej, če upoštevamo ne najbolj naklonjena svetovna gospodarska gibanja in stanje v primerljivih slovenskih podjetjih. Po podatkih o 100 največjih IT podjetjih v Sloveniji je KvarCom zasedel 4. mesto po prihodkih in 7. mesto po dobičku (Peklaj, 2003, str. 22-25). Če krog podjetij zožimo le na primerljiva podjetja, pa je v tem letu podjetje KvarCom na prvem mestu po prihodku in na tretjem mestu po dobičku.

To nam potrdijo tudi izračuni kazalcev v tabeli 6, kjer vidimo, da se je delež dobička iz poslovanja v letih 2000 do 2002 neprestano povečeval. To kaže na vedno boljše razmerje med prihodki in stroški, kjer so se slednji povečevali počasneje. V letu 2003 je vrednost tega kazalnika nekoliko nižja, a še vedno na zavidljivi ravni. Povprečje tega kazalnika med najbližjimi konkurenti je bilo v letu 2000 5,8 odstotka, v letu 2001 5,9 odstotka in v letu 2002 6,2 odstotka (Teslič, 2004, str. 26-27).

Tabela 6: Vrednost kazalnikov donosnosti podjetja KvarCom za leta 2000-2003 v odstotkih

Kazalnik/leto	2000	2001	2002	2003
Delež dobička iz poslovanja v prihodkih	3,93	9,13	11,27	6,15
Delež čistega dobička v prihodkih	0,74	4,79	3,41	6,50
Donosnost sredstev	/	17,54	14,05	17,03
Donosnost kapitala	/	46,74	26,21	34,92
ROCE	15,17	38,82	46,14	20,69
ROACE	14,16	29,88	17,23	12,05

*Vir: Izrazi uspeha in bilance stanja podjetja KvarCom za leta 2000-2003.*

Pri ostalih kazalcih opazimo, da so vrednosti v letu 2002 na visoki ravni, a nekoliko zaostajajo za letom poprej. Izračun kazalcev za leto 2003 pa kaže na odlično poslovanje. Tu bi izpostavil kazalnik donosnosti kapitala, ki je najbolj zanimiv za lastnike podjetja. Ta je tako kot že poprej tudi v letu 2003 dosegel zelo visoko vrednost, skoraj 35 odstotkov.

V primerjavi s konkurenti, je vrednost kazalnika donosnosti kapitala KvarCom preseglo le eno podjetje, povprečje konkurentov za leto 2001 pa je bilo 20,1 odstotka ter za leto 2002 24,4 odstotka (Teslič, 2004, str. 28).

Kazalec ROCE (Return On Capital Employed) je sodobnejši kazalec za ugotavljanje donosnosti podjetja. Pri tem se upošteva dobiček iz poslovanja, ki ga primerjamo s kapitalom, ki je dolgoročneje vezan v podjetju. Ta kazalnik nam predstavlja učinkovitost, s katero smo v podjetju uporabili kapital za ustvarjanje prihodkov. Vrednost kazalnika naj bi bila vedno višja od obrestne

<sup>5</sup> Trditev temelji na predpostavki pozitivnega poslovanja družbe, torej ob doseganju čistega dobička.

mere, po kateri si podjetje izposoja denar, drugače bo vsako povečanje zadolženosti zmanjšalo donosnost družbe (Ertl, 2000, str. 258-259).

Razlog za visoko vrednost kazalca v letu 2002 gre pripisati visokemu dobičku iz poslovanja, nekoliko nižja vrednost v letu 2003 pa gre na račun manjšega dobička iz poslovanja in povečanja stalnih sredstev. Na splošno bi lahko rekli, da je v vseh letih ROCE kar nekaj nad višino obrestnih mer in predstavlja zadovoljivo donosnost podjetja.

Variacija zgornjega kazalnika je ROACE (Return On Average Capital Employed), ki upošteva povprečne vrednosti dolgoročno vezanega kapitala. Leta 2002 je viden upad kazalnika v primerjavi s predhodnim letom. Spremembo lahko pripišemo povečanju kapitala podjetja, večjemu povečanju finančnih obveznosti ter zelo majhnemu stanju denarnih sredstev. V letu 2003 se je kazalnik še nekoliko zmanjšal zaradi večjega neto finančnega izida, dodatnega povečanja kapitala, povečanja finančnih obveznosti ter zmanjšanja kratkoročnih finančnih naložb.

#### 4.1.7. Kazalniki gospodarnosti

Kazalniki gospodarnosti nam povedo, kako učinkovito je bilo poslovanje podjetja v obravnavanem obdobju. Koeficient celotne gospodarnosti nam pove razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Če je koeficient nad vrednostjo 1, ima podjetje presežek prihodkov nad odhodki, torej ima dobiček. Večji kot je ta koeficient, boljša je ocena podjetja. V obravnavanih letih je bil kazalec vedno nad vrednostjo 1 in se je večinoma povečeval. To kaže na dobro poslovanje podjetja.

Koeficient gospodarnosti poslovanja pove, koliko prihodkov iz poslovanja je podjetje doseglo na 1 tolar odhodkov iz poslovanja. Višji kot je koeficient, bolj ugodno je to za podjetje. Tudi tu je bil koeficient v vseh obdobjih nad vrednostjo 1 in se je z izjemo leta 2003 še povečeval.

Tabela 7: Vrednost kazalnikov gospodarnosti poslovanja podjetja KvarCom, za leta 2000-2003

Kazalnik/leto	2000	2001	2002	2003
Koeficient celotne gospodarnosti	1,010	1,065	1,056	1,087
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1,041	1,101	1,127	1,065
Koeficient gospodarnosti financiranja	0,103	0,165	0,365	1,932

*Vir: Izkazi uspeha in bilance stanja podjetja KvarCom za leta 2000-2003.*

Pri koeficientu gospodarnosti financiranja opazimo, da ima podjetje v vseh obdobjih, razen v zadnjem letu, »negativen« rezultat, torej vrednost manjšo od 1. To pomeni, da so odhodki od financiranja presegali prihodke od financiranja. Glede na to, da se podjetje pri poslovanju tudi zadolžuje in da se primarno ukvarjajo z ne-finančnimi dejavnostmi, je takšna vrednost kazalca popolnoma pričakovana. Ob primerjavi tega kazalca z vrednostmi, ki jih dosejajo podobna podjetja, lahko ugotovimo, da je to normalna vrednost za podjetja. Bolj nenavadna je vrednost dosežena v letu 2003, kjer prihodki financiranja skoraj dvakrat presegajo odhodke financiranja. To je bila posledica skoraj nespremenjenih odhodkov financiranja in močno povečanih prihodkov financiranja, ki se jih v prihodnjih letih ne pričakuje več.

#### 4.1.8. Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Glede na obravnavane kazalnike in dobljene rezultate bom v tabeli 8 povzel oceno finančne podstrukture podjetja ter na koncu podal povprečno skupno oceno. Glede na rezultate izračunanih kazalnikov bi lahko rekli, da je cilj podjetja, da večino vrednosti obdrži tudi v prihodnje, nekatere, kot so doba vezave terjatev in zalog, pa bi lahko v bodoče še izboljšali.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja KvarKCom

Kazalci	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki financiranja		O			
Kazalniki investiranja			O		
Plačilna sposobnost podjetja	O				
Kazalniki denarnega toka		O			
Kazalniki obračanja			O		
Kazalniki donosnosti	O				
Kazalniki gospodarnosti		O			
<b>Skupna ocena: 4,0 Dobro</b>	2	3	2	0	0

Legenda: O – ocena kazalca

## 4.2. TRŽNA PODSTRUKTURA

Koncept trženja trdi, da je ključ uspeha organizacije v tem, da je sposobna opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in je pri posredovanju zelenega zadovoljstva uspešnejša in učinkovitejša od tekmecev (Kotler, 1998, str. 18).

Če na grobo pogledamo stanje v Sloveniji, lahko rečemo, da je razvoj informacijske tehnologije pri nas dober in boljši od večine drugih slovenskih panog. Da gre za področje z nadpovprečnimi stopnjami rasti in prav takšnimi rezultati poslovanja, ki jih spremlja obstoj velike konkurence podjetij. Kljub temu ugotovimo, da obstaja prav tako velika razdrobljenost, saj je v preko 1.100 delujočih podjetjih, skupaj zaposlenih le nekaj več kot 6.000 ljudi. Zaradi takšne razdrobljenosti pa je kljub razmeroma dobremu trenutnemu stanju otežen nadaljnji razvoj in sledenje razvoju tujine, saj so v povprečju podjetja za to premajhna (Teslič, 2004, str. 4).

Po analizi in akcijskem načrtu eEurope 2005 naj bi se prihodki slovenske informacijske tehnologije v obdobju do leta 2005 močno povečevali in se v primerjavi z letom 2000 povečali za 3 do 4-krat. Tako bi IT podjetja dosegla okvirno številko 2.000 mio EUR prihodkov (eEurope Action Plan 2005, [[http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/2005/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/index_en.htm)], 27.05.2004). Takšen obseg poslovanja je zelo optimistična napoved, ki jo bo možno doseči le ob večjemu prizadevanju EU za pospešen razvoj in povečanje produktivnosti naše celotne industrije.



#### 4.2.1. Vstopne ovire v panogo

Vstop in izstop iz panoge ni težaven, na kar kaže tudi obstoj velikega števila majhnih podjetij. Za majhne vstopne ovire lahko naštejemo več razlogov. Predvsem gre za to, da ob začetnem delovanju ni potreb po velikem kapitalu in specifičnih obsežnejših osnovnih sredstvih, da je težko dosegati kakršnekoli ekonomije obsega in s tem povezane nižje stroške, da obseg fiksnih stroškov ne predstavlja nujno večjega deleža, da za začetek poslovanja niso potrebna večja vlaganja v raziskave in razvoj in da večjih formalnih ovir, ki bi jih postavljali državni organi, ni.

Edino, kar obstoječa podjetja nekoliko ščiti pred vstopajočimi konkurenti, je možnost vertikalne integracije, čeprav je tudi ta zelo liberalizirana, kar pomeni, da je ekskluzivnih licenc za distribucijo ali prodajo zelo malo. Tu gre bolj za strateške povezave in povezave naprej z obstoječimi strankami, saj je pri novih poslih verjetnost izbire nekoga, ki že več let uspešno sodeluje, nekoliko večja kot izbira nepoznanega podjetja.

#### 4.2.2. Konkurenti

Kot je bilo že omenjeno, na slovenskem trgu informacijskih tehnologij deluje več kot 1.100 podjetij, večinoma zelo majhnih, a na posameznem področju marsikdaj dovolj konkurenčnih. Zaradi širokega spektra delovanja podjetja KvarCom je tudi njihova direktna konkurenca obširna. Tako bi lahko našteli vsaj 20 podjetij, ki jim na določenem področju predstavljajo resno konkurenco.

Za naš trg ni značilne dominancie samo enega ali dveh podjetij, temveč gre za večje število podjetij, za katere bi lahko rekli, da imajo v rokah pretežni delež trga. Obstoj neprestane konkurenccie pomeni, da se je na praktično vseh področjih za vsak posel potrebno boriti znova. Pogoji, ki jih postavljajo konkurenti, so med seboj primerljivi, tako da se tržna podjetja odločajo predvsem na osnovi dodane vrednosti, ki jo podjetje pri poslu ponuja.

Večjega pritiska iz tujine pri nas na tem področju še ni bilo. Z vstopom v EU je prišlo le do poskusov večjih dobaviteljev, da bi prodajali direktno, brez posrednika, pri čemer pa niso sposobni nuditi poprodajnih storitev, vzdrževanja in podpore ter ustreznega izobraževanja, kar je za večino večjih slovenskih podjetij na daljši rok nesprejemljivo.

#### 4.2.3. Tržni delež

Delež trga, ki si ga je podjetje priborilo, je zelo težko oceniti predvsem zaradi razdrobljenosti panoge in zaradi dejstva, da je ta delež zelo različen po posameznih področjih, ki jih podjetje ponuja. Primerjava na osnovi objavljenih podatkov je še toliko težja, saj razvrstitev podjetij glede na opravljanje osnovne dejavnosti ni najprimernejša. Po podatkih IDC (2003, str. 42) je podjetje KvarCom v letu 2002, na področju storitev v informacijskih tehnologijah v Sloveniji, doseglo 3 mesto s tržnim deležem 5,8 odstotka.

#### 4.2.4. Izvozni trgi in možnost izvoza na nove trge

Kot je bilo že omenjeno, je podjetje osredotočeno na slovenski trg, kjer ustvari praktično ves letni prihodek. Le nekaj prometa je bilo opravljenega na tujih trgih, čeprav podjetje v prihodnosti

namerava ta delež, ob nezmanjšanjem obsegu poslovanja v Sloveniji, povečati. Začeli so z ustanovitvijo podjetja v Beogradu, v prihodnjih letih pa načrtujejo prodor tudi na nekatere ostale južne trge. Za trge Evrope pa je vsaj do sedaj veljalo, da so bili za slovenska podjetja na področju informacijskih tehnologij zelo težko dosegljiva, saj je konkurenca še močnejša in v večini že obstajajo podjetja, ki dobro pokrivajo večino segmentov.

#### 4.2.5. Segmentacija trga

Za osnovno segmentacijo trga informacijskih tehnologij po svetu na splošno velja, da se deli na domače oziroma posamezne uporabnike in pa na podjetja. Pri slednjih je važno predvsem dobro delovanje sistemov v daljšem obdobju, možnost nadgradnje in širitve ter kvalitetne poprodajne storitve kot so podpora, vzdrževanje, izobraževanje in podobno.

Podjetje KvarCom je tako kot že pred njim hčerinske družbe KvarCom usmerjen v zadovoljevanje potreb podjetij. Njihov ciljni trg so pri tem predvsem banke in zavarovalnice, telekomunikacijska in logistična podjetja, zavodi in javna uprava ter proizvodna in trgovska podjetja, s katerimi se povezujejo v dolgoročno partnerstvo. Seveda tudi marsikatera njihova stranka ne spada v zgornji segment, a za večino teh je značilno, da imajo želje in potrebe podobne kot zgoraj omenjena podjetja; da želijo partnerja, ki jim bo znal pomagati na večini področij informacijskih tehnologij in jim tako nudil možnost systemske integracije.

#### 4.2.6. Pozicioniranost in prodajne poti

Podjetje se pozicionira kot odličen partner na področjih systemske integracije, izgradnje informacijskih podsistemov poslovne inteligence in upravljanja z znanjem, ki na osnovi najsodobnejših kvalitetnih rešitev in znanja omogoča povečanje konkurenčnih prednosti svojih strank.

Podjetje svoje izdelke in storitve ponuja brez nadaljnjih posrednikov, izjema so le podružnice v krajih izven Ljubljane ter podjetje v Beogradu, katerih bistven namen je regijska prisotnost, sama prodaja pa ne predstavlja večjega deleža v celotni prodaji podjetja.

#### 4.2.7. Promocijske aktivnosti

Zelo intenzivnega oglaševanja svojih izdelkov in storitev KvarCom nima, a to ne pomeni, da oglaševanja pri njih ni. Prav nasprotno, v podjetju redno oglašujejo posamezne rešitve ali celotno podjetje v različnih poslovnih revijah in časnikih.

Pri pospeševanju prodaje gre največja pozornost promocijskemu materialu in sejmom. Pri odnosih z javnostjo so se odločili, da sodelujejo s specializirano PR agencijo, izpopolnili so časopis podjetja, ki vsakokrat predstavlja novosti, veliko pozornost pa ponavadi vzbudijo razni dogodki, ki jih podjetje organizira ali pa vsaj finančno podpira. Kot je omenjeno kasneje v podpoglavju organizacijske podstrukture pri odnosih z javnostjo, podjetje vsako leto podpira tako izobraževalne programe, kot tudi šport, zdravstveno varstvo, ekologijo, kulturo in umetnost. Največji delež promocijskih sredstev v okviru omenjenega predstavljajo sponzorstva, kjer se je podjetje odločilo, da podpira predvsem športe povezane z naravo in ekstremno zahtevnostjo.

#### 4.2.8. Prilagajanje zahtevam kupcev

Prilagajanje zahtevam kupcev je na področju informacijskih tehnologij nekaj vsakdanjega in nujnega. Kot smo že omenili, je to eden bistvenih razlogov, zaradi katerega je zelo težko dosegati ekonomije obsega. Podjetje se tako kupcem prilagaja glede na njihove želje in zmožnosti, glede na obstoječo infrastrukturo ter opremo. To pomeni, da praktično vsako novo večje naročilo predstavlja nov projekt v podjetju, pri katerem se je potrebno posvetiti stranki in njihovim specifičnim željam in potrebam.

V KvarCom je prav zmožnost prilagajanja in kombiniranja najrazličnejših področij informacijskih tehnologij ena izmed konkurenčnih prednosti, ki jo lahko ponudi le redko katero konkurenčno podjetje. Zadovoljstvo strank z njihovim delom in prilagodljivostjo zadnja leta redno ugotavljajo s pomočjo raziskav trga in vprašalnikov. Na ta način lahko ugotovijo, na katerih področjih se njihovo delo da še izboljšati ter na katerih je bila dosežena zadovoljiva raven.

#### 4.2.9. Raziskave trga

Sredstva za raziskave trga so namenjena v okviru promocijskih aktivnosti. Podjetje z raziskavami trga ugotavlja potrebe in zadovoljstvo njihovih ciljnih in obstoječih strank ter oceno stanja konkurence. S pomočjo raziskav trga podjetje tudi sistematizira stranke in določa ključne kupce, pri čemer je dejstvo, da v zadnjih letih enak delež realizacije opravijo z vedno manj kupci. Tako je bil po podatkih za leto 2002, prag 55 odstotkov presežen že z največjimi štirimi kupci, preko 70 odstotkov so naredili s 7 kupci in preko 80 odstotkov so dosegli s prodajo 16 največjim kupcem (Letno poročilo prodaje, 2002, str. 5). To za podjetje ni najboljše in predstavlja predvsem povečano tveganje v primeru izpada realizacije pri katerem izmed ključnih kupcev.

#### 4.2.10. Prepoznavnost blagovne znamke in image podjetja

Prepoznavnost podjetja KvarCom je v njihovi ciljni skupini podjetij sorazmerno dobra. Gre predvsem za to, da si je podjetje z leti ustvarilo podobo resnega podjetja, ki nudi kvalitetne storitve in proizvode.

Kljub dobremu imenu podjetja pa to za uspešno poslovanje ni dovolj. Na področju informacijskih tehnologij je prehod med različnimi ponudniki enostaven, zato se kar prevečkrat dogaja, da podjetja za izbor dobavitelja oziroma partnerja gledajo le ceno in ne celotne rešitve ter prednosti in slabosti le-teh. Marsikdaj se nepoučene stranke tako odločajo za opremo ali storitve, ki niso primerne za njihov obseg ali zahtevnost poslovanja. To s pridom izkoriščajo manjša podjetja, ki na ta način dobijo posel, ob težavah pa izginejo ali pa se opravičujejo, da je pri informacijskih tehnologijah vedno tako, da kaj ne dela.

#### 4.2.11. Organiziranost oddelka za trženje

Trženje v KvarCom najdemo v delovnem področju promocija in odnosi z javnostmi, v okviru poslovnega področja prodaje. Glede na organiziranost ostalih poslovnih področij in dejstva, da

sama enota nima svojega vodje, kaže na to, da trženje še ne predstavlja enega izmed bistvenih strateških elementov podjetja. Glede na majhne vstopne ovire konkurentov in veliko razdrobljenost panoge, bi v prihodnosti morali v podjetju dati nekoliko večji poudarek tržnemu področju in si tako zagotoviti dodatno konkurenčno prednost.

#### 4.2.12. Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Glede na obravnavane komponente je v tabeli 9 povzeta ocena tržne podstrukture podjetja ter na koncu podana povprečna skupna ocena. Lahko bi rekli, da bistveno prednost podjetja predstavlja zmožnost prilagajanja zahtevam kupcev ter odlične poprodajne aktivnosti. Nekolikšno slabost predstavlja sama organiziranost oddelka za trženje ter glede na naravo storitev in specifikke produktov slabe možnosti izvoza na tuje trge. Tudi promocijske aktivnosti in raziskave trga bi bile lahko v prihodnosti boljše.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Vstopne ovire v panogo				O	
Konkurenti			O		
Tržni delež			O		
Izvozni trgi in možnost izvoza na nove trge				O	
Segmentacija trga		O			
Pozicioniranost		O			
Prodajne poti		O			
Promocijske aktivnosti			O		
Prilagajanje zahtevam kupcev	O				
Raziskave trga			O		
Prepoznavnost blagovne znamke in image	O				
Organiziranost oddelka za trženje				O	
<b>Skupna ocena: 3,3 Srednje</b>	2	3	4	3	0

Legenda: O – ocena kazalca

### 4.3. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Znanje postaja osnovni vir za posameznika in družbo, pri čemer tradicionalni proizvodni dejavniki, kot so naravni viri, delo in proizvodna sredstva ne izginjajo, temveč dobivajo drugoten pomen. Te dejavnike je mogoče pridobiti in uporabiti le ob ustreznem znanju v podjetju (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 31-32). In prav to znanje podjetja predstavljajo zaposleni.

#### 4.3.1. Selekcija kadrov

Po Druckerju (Drucker, 1987, str. 120-122) je prav selekcija kandidatov za delovno mesto ena izmed najbolj tveganih odločitev z zelo majhno verjetnostjo uspešnosti. Prav zato je potrebno temeljito analizirati in pridobiti kar največ možnih informacij o kandidatih. Le tako bomo lahko spoznali prednosti, ki nam jih določen kandidat ponuja in se pravilneje odločili.

V obravnavanem podjetju se velike pomembnosti izbire kadrov zavedajo že od samega začetka poslovanja. Kandidate večinoma vabijo preko razpisov, ki so vedno objavljeni na njihovi spletni strani in ponavadi tudi v časopisju. Po podatkih poročil službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarCom, največ vlog v zadnjih letih prejmejo preko izpolnjenih vprašalnikov na internetu, kjer se kandidati lahko prijavijo na razgovor tudi takrat, ko v podjetju nimajo razpisanih prostih delavnih mest. Temu sledijo prijave preko elektronske pošte in nato tiste preko »navadne« pošte. Na osnovi analize prejetih vlog potencialne kandidate ustrezno arhivirajo in razporedijo glede na interesna področja, znanja in izkušnje. Vse skupaj je potem zajeto v eHRM<sup>6</sup>, ki je tudi eden od produktov podjetja KvarCom.

Pravijo, da je ključnega pomena pravilna izbira kadra za določeno delovno mesto v podjetju. V zadnjih letih si pri izbiri novih kadrov tako pomagajo s psihometrično analizo, s čimer dobijo širšo »sliko« potencialnih kandidatov, ki je na običajnem razgovoru ne bi mogli dobiti. Na osnovi pridobljenih dejstev je predvidevanje o ustreznosti kandidata natančnejše, s čimer se podjetje marsikdaj lahko ogne zapletom, ki nastanejo ob napačni izbiri (Poročilo službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarCom, 2003, str. 4).

Podjetje je v letu 2003 začelo sodelovati tudi z zunanjo neodvisno kadrovsko institucijo, ki jim pomaga predvsem pri strokovni interpretaciji dobljenih rezultatov testiranj. Področja, ki so za podjetje poleg razgovora še zanimiva in za katera testirajo svoj ožji izbor potencialnih kandidatov, so:

- analiza osebnostnih lastnosti,
- IQ – testi,
- natančnost in koncentracija,
- ocena logičnega razumevanja,
- analiza poklicnih in kariernih interesov,
- ocena timskih profilov (vloge),
- pregled vrednot

(Poročilo službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarCom, 2003, str. 4).

#### 4.3.2. Izobrazbena struktura kadrov

V tabeli 10 na strani 18 (in na sliki 3 v prilogi 2, str. 7) je prikazana izobrazbena struktura redno zaposlenih delavcev. V podjetju je bila povprečna stopnja izobrazbe VI. in se je z leti še izboljševala. Kot lahko vidimo v obeh tabelah, imajo v KvarCom vedno večji delež zaposlenih z dokončano visoko šolsko izobrazbo in vedno manjši delež tistih zaposlenih z nižjimi

---

<sup>6</sup> eHRM (Electronic Human Resource Management) je rešitev za celovito upravljanje kadrovskih virov v podjetju.

izobrazbenimi stopnjami. Dvig povprečne stopnje izobrazbe je delno tudi posledica zaključenega izobraževanja že zaposlenih delavcev.

Glede na poslovna in delovna področja z najvišjim oziroma najnižjim izobrazbenim povprečjem v podjetju v letih 2000 do 2003 ni bilo sprememb. Tako je bila v vseh letih najvišja povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih na poslovnem področju poslovnih rešitev (6,41 leta 2002), najnižja stopnja izobrazbe pa je bila vsako leto zabeležena na poslovnem področju podpore uporabnikov (5,50 leta 2002). V povprečju so imeli najvišjo stopnjo izobrazbe zaposleni na delovnem področju poslovna inteligenca (6,70 leta 2002) ter najnižjo na delovnem področju CarKing (4,33 leta 2002).

Tabela 10: Stopnja izobrazbe zaposlenih v podjetju KvarKCom

Stopnja izobrazbe	31.12.2000		31.12.2001		31.12.2002		31.12.2003	
	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
III.	1	1	1	1	1	1	0	0
IV.	6	3	5	3	5	3	8	4
V.	63	35	60	33	60	33	62	31
VI.	40	22	36	20	35	19	36	18
VII.	57	31	60	33	75	41	83	42
VIII.	3	2	3	2	3	2	6	3
IX.	2	1	1	1	3	2	4	2
Povp. st. izobrazbe	5,95		5,97		6,09		6,15	

*Vir: Poročila službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarKCom za leta 2000 – 2003.*

Legenda:

- III..... osnovna šola
- IV..... poklicna šola
- V..... srednja šola
- VI..... višja šola
- VII..... visoka šola
- VIII..... magisterij
- IX..... doktorat znanosti

V KvarKCom pravijo, da se bo z novimi potrebami in pridobivanjem novih sodelavcev struktura izobrazbenih stopenj še sistematično izboljševala, saj je trenutno profil novih sodelavcev vsaj z zaključeno VII. stopnjo izobrazbe, kar je za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja informacijskih tehnologij nujen pogoj.

#### 4.3.3. Starostna struktura kadrov

V tabeli 11 na strani 19 (in sliki 4 v prilogi 2, str. 7) je prikazana starostna struktura zaposlenih v podjetju KvarKCom. Na dan 31.12.2001 je bila povprečna starost v podjetju 35 let, konec leta 2003 pa 36 let. Če pogledamo natančnejše podatke v tabeli 11, vidimo, da v podjetje prihajajo mlajši kadri, saj se je v enem letu povprečna starost povečala za manj kot celo leto.

Glede na starostne kategorije v vseh letih preučevanja prevladuje starostna skupina med 30 in 34 let. Obe dejstvi sta za podjetje ugodni, saj naj bi bili zaposleni stari med 20 in 40 let bolj produktivni kot v kasnejših letih. Podjetje informacijskih tehnologij potrebuje nosilce razvoja in

novih rešitev, ki jih največkrat najdemo prav v teh, sorazmerno mladih starostnih skupinah. Temu je prilagojena tudi politika štipendiranja in delo študentov, o čemer je navedenega več v poglavju 4.3.8. štipendiranje in delo študentov. Žal je bila razdelitev v starostne razrede po dostopnih podatkih za leto 2000 nekoliko drugačna, tako moramo za smiselno primerjavo vzeti seštevke dveh razredov v preostalih letih in ga primerjati s tem letom.

V tabeli 11 lahko v vrstici »skupaj« vidimo, kolikšno je bilo število zaposlenih na zadnji dan posameznega leta. Tu lahko omenim, da je bilo konec leta 2000 zaposlenih 172, in da je bilo leto 2001 edino, v katerem se je število zaposlenih zmanjšalo, za ostala leta pa je značilna rast števila zaposlenih. Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur je bilo nekoliko drugačno kot tisto ob koncu leta. V letu 2000 je bilo glede na opravljene delovne ure v povprečju zaposlenih 163, v letu 2001 167, v letu 2002 174 in v letu 2003 189 ljudi.

Tabela 11: Starostna struktura zaposlenih v podjetju KvarkCom v letih 2000 – 2003

Starost	31.12.2000		31.12.2001		31.12.2002		31.12.2003	
	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
20-24	40	23,3	6	3,6	6	3,3	4	2,2
25-29			30	18,1	35	19,2	42	23,1
30-34	93	54,1	61	36,7	58	31,9	62	34,1
35-39			34	20,5	38	20,9	40	22,0
40-44	28	16,3	12	7,2	21	11,5	26	14,3
45-49			15	9,0	16	8,8	13	7,1
50-54	11	6,4	6	3,6	5	2,7	9	4,9
55 in več			2	1,2	3	1,6	3	1,6
Skupaj	172		166		182		199	
Povp. starost	35,53		35,34		35,91		35,89	

Vir: Poročila službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarkCom za leta 2000 – 2003.

#### 4.3.4. Struktura kadrov po spolu

V podjetju je zaposlenih več kot 70 odstotkov moških, kar potrjuje dejstvo, da je delo v tej panogi sorazmerno težko. Predvsem gre za to, da je na določenih poslovnih področjih delavnik nepredvidljiv, saj je za marsikatero stranko pomembno delovanje celote njihovih sistemov 24 ur dnevno, 7 dni v tednu. To pomeni odpravljanje nepredvidljivih napak v najkrajšem možnem času, velikokrat tudi izven običajnega delovnega časa, ponoči, ob nedelavnih dneh in med prazniki. V tabeli 12 vidimo, da večjih sprememb pri strukturi zaposlenih glede na spol v podjetju KvarkCom v obravnavanih letih ni bilo.

Tabela 12: Struktura zaposlenih v podjetju KvarkCom po spolu

Spol	31.12.2000		31.12.2001		31.12.2002		31.12.2003	
	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
Moški	130	76	125	75	133	73	148	74
Ženske	42	24	41	25	49	27	51	26

Vir: Poročila službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarkCom za leta 2000 – 2003.

#### 4.3.5. Fluktuacija kadra

V letu 2001 in 2002 je bila fluktuacija zaposlenih nekoliko višja, kot so si v podjetju želeli. Leta 2001 je bilo uvedenih kar nekaj sprememb in verjetno lahko največji vpliv na fluktuacijo kadra v tem letu pripišemo posledicam združitve podjetij. V tem letu je prišlo tudi do največjega upada števila zaposlenih v zgodovini podjetja. V letu 2002 se je deloma nadaljeval trend iz preteklega leta, poleg tega pa je iz podjetja nepričakovano odšla cela skupina zaposlenih, ki so delali na področju Imaging<sup>7</sup>. Če tega odhoda zaposlenih ne bi bilo, bi bila že v tem letu fluktuacija kar nekaj nižja in primerljiva s tisto v letu 2000 in 2003, ki je za podjetje sprejemljiva.

Tabela 13: Fluktuacija zaposlenih v podjetju KvarKCom v letih 2000 – 2003 v odstotkih

Leto	2000	2001	2002	2003
Odstotek fluktuacije	6,52	8,62	8,54	5,69

*Vir: Poročila službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarKCom za leta 2000 – 2003.*

Izračun odstotka fluktuacije po formuli:

$$\%F = \frac{\text{št. zaposlenih, ki so zapustili podjetje}}{\text{št. zaposlenih na zač. leta + novo zaposleni}} \times 100$$

#### 4.3.6. Absentizem ali izostajanje od dela

Za skoraj vse oblike absentizma bi lahko rekli, da negativno vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev podjetja in posledično poslovne rezultate. Izostajanje od dela, ki bremeni podjetje, je predvsem posledica bolezni do 30 dni, letnih dopustov, prekinitev, izrednih in študijskih dopustov ter praznikov. Odsotnosti zaradi izobraževanja v podjetju ne štejejo med negativne, saj je ta v pogoj za dolgoročen razvoj in še boljše poslovne rezultate.

V podjetju vodijo več evidenc o odsotnosti zaposlenih, zanimajo pa jih predvsem bolezni (do in nad 30 dni), nega, porodniški in očetovski dopust. Za nas je najzanimivejši podatek bolezni do 30 dni, ki so breme podjetja in ki predstavljajo skupno največji delež.

Kot lahko vidimo v tabeli 14, se ta delež v letih ni bistveno spreminjal. Pri skupnem deležu bolezni in nege ni bilo bistvenih odstopanj, se je pa ta delež vsako leto povečeval. Tako je v letu 2000 delež bolezni in nege za celotno podjetje znašal 2,3 odstotka, v naslednjem letu 3,0 odstotka, za leto 2002 3,4 odstotka in v letu 2003 3,9 odstotka. Da bi bilo bolezni čim manj, podjetje svojim zaposlenim nudi brezplačno cepljenje proti gripi. Kljub temu je največ bolezni vsako leto opaziti v zadnjem četrtletju, ki je tudi obdobje gripe in prehladov, najmanj izostankov zaradi bolezni pa je v toplejših mesecih, na sredini leta.

Tabela 14: Gibanje deleža bolezni do 30 dni v KvarKCom v odstotkih

Leto	2000	2001	2002	2003
Bolezni do 30 dni	1,8	2,2	2,2	1,7

*Vir: Poročila službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarKCom za leta 2000 – 2003.*

<sup>7</sup> Imaging – delovno področje, ki se je ukvarjalo z rešitvami za dokumentne sisteme.



Ker se v podjetju zavedajo, da je lahko izostajanje od dela povezano tudi z nezadovoljstvom zaposlenih, so jim že od samega začetka omogočali vključevanje v najrazličnejše športne aktivnosti. Raznovrstnost le teh se vsako leto še povečuje, saj novih predlogov zaposlenih nikoli ne zmanjka. Konec leta 2001 so zaradi vedno večjega števila sodelavcev in potrebi po boljši preglednosti aktivnosti, zaposlenim omogočali ustanovitev športno-kulturnega društva, ki ga še vedno vodijo zaposleni sami, podjetje pa jih podpira z donacijami. Pestrost in udeležba pri aktivnostih se je tako še povečala, v okviru društva pa so nastale posamezne športno-interesne sekcije, ki zaposlene združujejo tudi pri preživljanju prostega časa.

#### 4.3.7. Delovna doba

Povprečna delovna doba v podjetju KvarCom<sup>8</sup> je bila konec leta 2000 4,5 leta, konec leta 2001 4,8 let, ob koncu leta 2002 5,3 leta in ob koncu leta 2003 5,6 leta. Po posameznih poslovnih področjih se povprečne delovne dobe zaposlenih v podjetju razlikujejo. Med najnižjimi je bila povprečna delovna doba v poslovnem področju tehničnih rešitev, med najvišjimi pa v področju ekonomike in financ ter upravi in vodstvu podjetja. Grafikon števila let delovne dobe zaposlenih v podjetju KvarCom je priložen v prilogi 2, na sliki 5, na strani 8.

#### 4.3.8. Štipendiranje in delo študentov

V študijskem letu 2000/2001 so imeli v podjetju podpisani dve pogodbi o štipendiranju. V naslednjem letu so podelili še eno štipendijo, enemu štipendistu pa se je pogodba iztekla in je začel z rednim delom v podjetju. V letu 2002/2003 so podelili še eno štipendijo, z novim študijskim letom 2003/2004 pa so sklenili tri nove pogodbe o štipendiranju. Tako imajo v tem šolskem letu 4 aktivne štipendiste, enemu študentu štipendija miruje, enemu pa se je pogodba iztekla. V zadnjem letu so za pridobitev štipendije dobili več kot deset vlog, ki so bile oddane na osnovi razpisa kadrovske štipendij na Zavodu za zaposlovanje.

Druga oblika sodelovanja in uvajanja mladih kadrov so študentje, ki delo opravljajo preko študentskih servisov in si na ta način ob študiju omogočajo nekaj dodatnega zaslužka in pomembne izkušnje. Po podatkih za leto 2003 je v podjetju aktivno sodelovalo 40 študentov. To kaže na zavedanje podjetja, da je pomembnost sodelovanja z mladimi kadri na hitro razvijajočem se področju informacijskih tehnologij, velika. Poleg omenjenih dveh oblik so v podjetju tudi vsako leto dali možnost praktičnega izobraževanja oziroma študentske prakse. V letu 2003 je takšno prakso uspešno zaključil en študent.

#### 4.3.9. Izobraževanja in usposabljanja

V podjetjih, ki se ukvarjajo z informacijskimi tehnologijami, so spremembe nekaj vsakdanjega. Prav zaradi tega je strokovno znanje na področju delovanja ena izmed njihovih največjih komparativnih prednosti ter kapital za prihodnost. Hkrati je zaradi hitrosti sprememb zelo pomembno, da se to znanje obnavlja in nadgrajuje. V KvarCom pravijo, da se tega dobro zavedajo in da je bila v zadnjih letih pozornost namenjena tudi problematiki izobraževanja.

---

<sup>8</sup> V povprečno delovno dobo v podjetju štejejo število let delovne dobe v KvarCom, kot tudi leta dela v podjetjih skupine KvarCom pred združitvijo.

Do nekaterih sprememb je prišlo v letu 2001, ko so bile z zaposlenimi, kljub začetnemu odporu, podpisane pogodbe o izobraževanju, kar je prineslo večjo preglednost in odgovornost tudi na to področje. Zaposleni so postali previdnejši pri odločitvah o izobraževanju, pri čemer se praktično ne odločajo več za t.i. turistična izobraževanja, kjer ne pridobivajo novega znanja.

Zaposleni so se zato v vseh letih redno udeleževali najrazličnejših vrst kvalitetnih izobraževanj doma in v tujini ter se izpopolnjevali na svetovno znanih konferencah in sejmih. Poleg obiskovanja izobraževanj so sodelovali tudi aktivno, v vlogi predavateljev. Sodelovali so na vseh večjih slovenskih konferencah ter pomembnejših IT dogodkih, kar dokazuje, da je področje z vidika znanja med tehnološko najnaprednejšimi. Sodelovanje na konferencah pa prinaša podjetju kot celoti tudi dodaten ugled in promocijo. KvarKCom ima lasten izobraževalni center v Grimščah pri Bledu, ki je namenjen tako internemu izobraževanju, kot tudi za namene izobraževanja njihovih strank in poslovnih partnerjev.

V tabeli 15 lahko vidimo, da je po letu 2000 nastal preobrat pri razmerju notranjega izobraževanja v primerjavi z zunanjim. Delež izobraževanj, pri katerih so zaposleni pridobivali znanje in izkušnje izven podjetja, se je v nadaljnjih letih še povečeval.

Tabela 15: Izobraževanje zaposlenih v KvarKCom v letih 2000 do 2003

Izobraževanje / Leto	2000	2001	2002	2003
Število izobraževanj	146	157	181	391
Interno (v %)	88	35	27	10
Eksterno (v %)	12	65	73	90

*Vir: Poročila službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarKCom za leta 2000 – 2003.*

Kljub zavedanju o pomembnosti znanja in izobraževanja je bilo v letu 2000 in 2001 na poslovnem področju podpore uporabnikov zaznati pomanjkanje izobraževanja. Opozorili so, da je temu v prihodnosti potrebno nameniti več pozornosti. V vseh nadaljnjih letih je opazno povečevanje števila izobraževanj, predvsem v letu 2003, kjer je že sam podatek o številu izobraževalnih programov dovolj zgovoren in kaže na to, da se podjetje zaveda konkurenčne prednosti, ki jo predstavlja znanje.

Naj povem, da je 146 izobraževanj v letu 2000 predstavljalo približno 1000 izobraževalnih dni na leto ali v povprečju 6 dni na zaposlenega. Ob upoštevanju, da se izobražuje predvsem strokovni kader s področij osnovne dejavnosti podjetja, pa je to za isto leto pomenilo preko 9 izobraževalnih dni na zaposlenega. Za izobraževanja so v letu 2000 namenili prek 40 mio SIT, v letu 2003 pa so prejeli priznanje, da so v Sloveniji med 10 najboljšimi podjetji, ki sistematično vlagajo v znanje in dobro skrbijo za izobraževanje zaposlenih. Za izobraževalni proračun so v tem letu namenili 1,7 odstotka prihodkov (Turk, 2003, str. 17).

V KvarKCom ugotavljajo, da bo v prihodnosti potrebno še povečati fokusiranje in konsistentnost izobraževanja zaposlenih v podjetju in s tem doseči večji izkoristek znanja pridobljenega z izobraževanjem.

#### 4.3.10. Napredovanje

Kot smo pisali na začetku poglavja, izbor kandidatov ni enostaven in prav tako ni enostavno najti sposobnih ljudi za zaposlitev. Ko pa jih najdemo, jih želimo tudi zadržati in to je za podjetje prav

tako zahtevna ter pomembna naloga. Sposobnosti zaposlenih se s časom spreminjajo in prav tako se spreminjajo tudi zahteve dela. Za čim boljši izkoristek sposobnosti zaposlenih je smiselno planiranje kariere, ki prinaša marsikatero prednost. Med drugim zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi in tem zagotavlja razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih (Rozman et al., 1993. str 199-200).

Za napredovanje bi lahko rekli, da je tesno povezano z nagrajevanjem in ocenjevanjem uspešnosti zaposlenih, saj s slednjim ugotavljamo prednosti in slabosti zaposlenih, vse skupaj pa je povezano z doseganjem zastavljenih ciljev in planov podjetja.

#### 4.3.11. Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kadrovska struktura je verjetno ena izmed boljših podstruktur v podjetju. Iz analize je razvidno, da je podjetje v preteklosti veliko vlagalo v razvoj in izobraževanje kadrov in še danes s politiko štipendiranja in drugimi spodbudami dobro skrbi za zaposlene. To je podjetju do sedaj zagotavljalo nemoten razvoj in rast. V tabeli 16 so povzeti rezultati podstrukture in podana je povprečna skupna ocena.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Selekcija kadrov	O				
Izobrazbena struktura		O			
Starostna struktura	O				
Struktura kadrov po spolu		O			
Fluktuacija kadrov		O			
Absentizem		O			
Delovna doba	O				
Štipendiranje in delo študentov	O				
Izobraževanje zaposlenih	O				
Napredovanje		O			
<b>Skupna ocena: 4,5 Zelo dobro</b>	5	5	0	0	0

Legenda: O – ocena kazalca

## 4.4. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Po Bowmanu (Bowman, 1994, str. 106-107) so se organizacijske strukture v podjetjih sprva razvijale same in niso bile rezultat nekega namernega poskusa, da bi ustvarili idealno organizacijo. Seveda so morale biti te strukture v nastajanju dovolj učinkovite, da je podjetje

lahko nemoteno poslovalo, a v splošnem pravi, da neke idealne strukture ni in da so vsa podjetja obremenjena zaradi slabosti in težav, ki izvirajo iz načina organiziranosti podjetja.

Organizacijska struktura je tudi sredstvo za uresničevanje ciljev podjetja, ki nam pokaže, kakšna je ureditev medsebojnih odnosov v podjetju. Pri tem je pomembno vedeti, da se s prilagajanjem poslovnemu okolju in spreminjanjem podjetja, s časom mora spremeniti in prilagoditi tudi organizacijska struktura, da lahko podjetje ostane konkurenčno na trgu (Možina et al., 1994, str. 373).

V podjetju KvarCom se zavedajo pomembnosti organizacijske strukture, zato so večje spremembe nastale takoj po združitvi podjetij. Seveda je bilo težko pričakovati, da bi bila sprememba le enkratna, saj so se šele v praksi pokazale določene pomanjkljivosti, ki jih je nova struktura prinesla. Tako bi lahko rekli, da je bilo prilagajanje organizacijske strukture novo nastalemu in večjemu podjetju proces, ki je trajal več let. Če pogledamo poslovne rezultate, lahko hitro ugotovimo, da so šele po letu 2001 opazni sinergični učinki združitve. Določene organizacijske spremembe pa so nastale tudi po tem letu.

#### 4.4.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja t.i. »trdi del« organizacije, medtem ko predstavljajo »mehki del« organizacije ljudje – zaposleni. Organizacijska zgradba omogoča delovanje organizacije, pri tem pa sama ne deluje. Zanj velja, da je dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti.

Katera je najustreznejša organizacijska struktura podjetja, je odvisno od situacijskih spremenljivk. Konkretna organizacijska struktura v podjetju pa lahko pomeni določeno prednost ali slabost (Rozman, 2001, str. 86).

Na shemi organizacijske strukture podjetja KvarCom (glej sliko 6 v prilogi 3, na strani 9) lahko vidimo, da imajo trenutno nekoliko ne-tipsko organiziranost, ki v takšni obliki deluje od septembra leta 2003 in je v fazi spreminjanja ter prilagajanja. Gre za nekoliko preoblikovano poslovno funkcijsko obliko, ki so jo nadgradili s štabnimi enotami poslovnega direktorja in direktorja razvoja ter produktivnimi vodji (v našem primeru izvršni direktorji), ki delujejo na isti ravni. Pri tej obliki so nekatere »osnovne« poslovne funkcije, kot so nabava in kadri in proizvodnja, podredili drugim, saj je bilo zaradi specifičnega delovanja podjetja tako bolj smiselno.

Bistveni razlog za takšno prerazporeditev funkcij in avtoritete je bil v tem, da so pred leti v podjetju imeli projektno strukturo, ki je glede na povezave, komuniciranje in decentralizacijo delovala bolj organsko, z rastjo podjetja po združitvi pa takšna struktura ne bi bila več dovolj pregledna, zato so iskali neki kompromis. Želeli so obdržati čim večji del prilagodljivosti, odzivnosti in dovzetnosti za spremembe okolja organske strukture ter notranjo učinkovitost večjega podjetja, ki jo omogoča bolj mehanistična organizacijska struktura. Tako so poslovne funkcije nabave, proizvodnje in prodaje vse prešle pod okrilje prodajnega direktorja. Ker ne gre za proizvodno podjetje, so si takšno spremembo lahko privoščili in hkrati dosegli zelo veliko stopnjo povezanosti teh funkcij, kar je nujno za uspešno poslovanje na področju informacijskih

tehnologij. Na drugi strani pa so bolj administrativne in uradniške funkcije združili v del, ki ne potrebuje takšne fleksibilnosti in zagotavlja notranjo učinkovitost podjetja.

Kljub navidezno ne preveč enostavni strukturi, le-ta v podjetju deluje učinkovito in jasno. Organizacijska struktura je del organizacije, ki se naj ne bi spreminjala vsak dan, ampak poredkoma in skrbno načrtovano. Zagotavljala naj bi stabilno in usklajeno notranje okolje v podjetju. Zaradi tega je potrebno pri njenem načrtovanju in ocenjevanju vedno gledati v prihodnost, kar so v podjetju tudi upoštevali. Glede na delovanje podjetja in cilje v prihodnosti, bi lahko rekli, da so se pravilno odločili in da je bila nadgradnja organizacijske strukture do sedaj uspešna.

#### 4.4.2. Lokacija uprave in vodstva

Uprava in vodstvo podjetja sta od združitve podjetja naprej v sklopu poslovnih prostorov KvarKCom in lokacijsko nista ločeni od ostalih delov podjetja. Čeprav je bilo v obravnavanih letih zaradi rasti podjetja potrebno spreminjati funkcionalnost in namembnost nekaterih prostorov, so vedno težili k temu, da so direktorji poslovnih področij vključeni v del, kjer se nahaja njihovo poslovno področje. Prav tako je z vodjami delovnih področij in tudi upravo podjetja. To je za delovanje podjetja dobro, saj se zaposleni počutijo bolj povezani z vodstvom, kot bi se v primeru dislociranosti. Tok informacij je lahko hitrejši, usklajevanje in nadzor pa enostavnejša.

Dislocirane so le poslovne enote podjetja, ki se nahajajo izven Ljubljane in so namenjene predvsem boljšemu pokrivanju trga in hitrejši odzivnosti. Tako imajo v Sloveniji poslovno enoto v Mariboru, Novi Gorici in Kopru, ter izobraževalni center v Grimščah. Izven Slovenije pa podjetje v Beogradu.

#### 4.4.3. Stopnja delegiranja pristojnosti

Organiziranost podjetja KvarKCom je bolj podobna delniški družbi (d.d.), kot družbi z omejeno odgovornostjo (d.o.o.), kar KvarKCom sicer je. Tako podjetje vodi dvočlanska uprava, ki je zadolžena za odločanje o globalnih ciljih, strategijah in politiki podjetja, pod njo pa je osem direktorjev, ki so zadolženi za vodenje svojega poslovnega področja, kjer odločajo o poslovnih ciljih in taktikah doseganja le teh. To so poslovni direktor, direktor razvoja, direktorica financ, direktor prodaje, trije izvršni direktorji ter direktor zaledne službe in investicij. Večina poslovnih področij je razdeljenih tudi na manjše enote, t.i. delovna področja, kjer za uspešnost skrbijo vodje timov delovnih področij. Ti skrbijo za izvajanje projektov, pravočasnost in razvoj posameznih produktov ter opozarjajo na morebitne težave. Cilji delovnih področij morajo biti usklajeni s cilji poslovnega področja in te z globalnimi cilji podjetja. Vse skupaj pa nadzoruje nadzorni svet, ki je sestavljen iz petih članov.

Za takšno obliko nadzora so se odločili že pred leti, saj je bilo število lastnikov večje, nadzor poslovanja pa je bil s tem enostavnejši in bolj pregleden za vse. Tudi danes se jim zdi obstoječa oblika smiselna, dolgoročno pa so že razmišljali o morebitni pravno-formalni spremembi organiziranosti v delniško družbo. Seveda ob predpostavki ekonomične upravičenosti, uspešnega poslovanja in nadaljnji rasti podjetja.

#### 4.4.4. Slog poslovnega vodenja

Vodenje naj bi prilagodili značilnostim konkretne organizacije, kjer se vodilni soočajo z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami in cilji, ki jim morajo prilagoditi svoje vodenje. Prav tako ni nujno, da posameznik vedno uporablja le en način vodenja, celo prav je, če ga glede na spremembo situacije spreminja (Možina, 1994, str. 25).

Čeprav več avtorjev zagovarja stališče, da so nekateri modeli vodenja boljši od drugih, se jih veliko strinja s tem, da ni vprašanje, kateri slog vodenja je boljši, temveč kateri je najbolj učinkovit v danih okoliščinah (Možina, 1994, str. 22-30).

Poslovno vodenje v KvarKCom je po definicijah najbližje kolegijskemu vodenju, kar pomeni usmerjenost v time in partnerstvo. Vsekakor gre za zelo demokratičen sistem, ki se je kljub rasti in združitvi podjetij obdržal in daje dobre rezultate.

V podjetju so komentirali, da jim tak način, kjer se ukazi pojavljajo na več mestih in se ne prenašajo strogo do najmanjše organizacijske enote, ustreza. Poleg tega se v podjetju kaže še dobro delujoča neformalna organizacija, ki ima pomembno vlogo in kot je bilo opaziti uspešno dopolnjuje formalno, saj imata obe iste cilje. Vzrok za delovanje neformalne organizacije bi lahko pripisali potrebi po hitrih in točnih informacijah v razvijajočem se podjetju. Tudi zaposleni, ki so po hierarhiji na dnu lestvice, komunicirajo z direktorjem in za to ni vedno potrebna zamotana in bolj počasna pot poročanja preko svojih vodij, itd. Podjetje za notranje in hitro zunanje komuniciranje veliko uporablja elektronsko pošto in orodja za skupinsko delo. Tak sodobni način izmenjave informacij poveča njihov pretok, obenem pa odpravlja hierarhične ravni v podjetju.

#### 4.4.5. Kakovost sistemov planiranja in kontrole

Kakovost funkcij planiranja in kontrole je ključnega pomena pri zagotavljanju razvoja podjetja, ugotavljanju odstopanj od predvidenega poslovanja ter hitri odzivnosti oziroma ukrepanju. S tem se podjetje lahko izogne velikim negativnim posledicam slabih odločitev in kar najbolj izkoristi pozitivne efekte perspektivnih poslovnih odločitev.

V podjetju v letih po združitvi uporabljajo več vrst planiranja. Za dolgoročno planiranje je odgovorno predvsem višje vodstvo podjetja z upravo. To planiranje je bolj splošne narave in strateško, kjer med drugim pravijo, da bodo v naslednjih letih postali regijsko eno najpomembnejših uspešnih podjetij na področju informacijskih tehnologij.

Letne plane pripravljajo po poslovnih področjih, za kar so odgovorni direktorji posameznega področja. Tudi ti so skupek planov podpodročij, torej delovnih področij, vse skupaj pa se uskladi na raven podjetja še pred začetkom vsakega poslovnega leta. Način letnega planiranja je uresničevan od spodaj navzgor, pri čemer vodje timov ter drugi direktorji svoje plane in predloge usklajujejo z višjimi ravnmi vodstva na posvetovalnih sestankih.

V KvarKCom planirajo tudi kratkoročneje, za kar skrbijo posamezni vodje timov, ki na osnovi letnega plana želijo doseči oziroma še bolje preseči zastavljene cilje. Takšno planiranje je zelo podrobno in največkrat ne presega obdobje enega meseca. Tu gre dejansko za način izvedbe posameznih projektov, nadrobno planiranje časa in resursov. Tak način planiranja se je v

podjetju izkazal za učinkovitega, saj je primerjanje rednih poročil poslovanja s podrobnimi plani že večkrat zelo zgodaj pokazalo na možne probleme, katerih posledice so v takšni fazi veliko lažje odpravljive.

Poleg naštetega je podjetje KvarCom decembra 2003 uspešno zaključilo uvajanje sistema vodenja kakovosti in prejelo certifikat ISO 9001:2000 za vse dejavnosti podjetja. (SIQ, [www.siq.si/index.php?id=1993&cmd=vec&sid=468&L=], 19.5.2004) KvarCom je s tem kronal prizadevanja glede kakovosti svojih poslovnih procesov, začrtanih v letu 2002, ko je certifikat prejel za področje izobraževalnih storitev in podpore uporabnikom programske opreme (Novice iz podjetij, 2003, str. 14).

#### 4.4.6. Sistem nagrajevanja

Sistem nagrajevanja zaposlenih v KvarCom večinoma temelji na oceni nadrejenega posameznega poslovnega področja, ki na osnovi različnih kriterijev uspešnosti odločijo, kateri posamezniki v tekočem obdobju dobijo nagrado in kolikšna je ta nagrada. Enako velja tudi v primeru, ko nekdo ne dela dovolj dobro in za to ni opravičljivih razlogov, takrat je stimulacija negativna. Nagrade so praviloma materialne v obliki dodatka pri plači, dostikrat pa je nagrada tudi v drugačnih oblikah, kot je možnost dodatnega izobraževanja ali kaj drugega.

V podjetju poznajo tudi nagrade za dobro opravljeno timsko delo, kjer se celoten tim nagradi enako. Tudi o tem odločajo nadrejeni posameznega poslovnega področja, ki se včasih še dodatno posvetujejo z višjim vodstvom.

Zaposleni na vodstvenih položajih podjetja so nagrajeni drugače. Tu gre predvsem za povezavo z doseganjem poslovnih rezultatov podjetja, torej za uresničitev zastavljenih planov po posameznih delovnih in poslovnih enotah ter podjetja kot celote. Upoštevano je načelo, po katerem pripada nagrada tistemu, ki je za rezultate odgovoren.

Menim, da je takšna vrsta nagrajevanja pravilna in dobra za uspešnost podjetja, čeprav predstavlja variabilni del plače v primerjavi s fiksnim večinoma še vedno le manjši delež. V podjetju se tega zavedajo in so povedali, da so v zadnjih letih vodilne položaje v podjetju vedno bolj vezali na doseženo uspešnost. Ovire pa so tudi drugačne narave, saj je v Sloveniji marsikatera sodobna oblika nagrajevanja veliko bolj obdavčena kot fiksni del plače, tako da se marsikdaj podjetje raje odloči in poveča le fiksni del izplačila, čeprav na daljši rok učinek ni enak.

#### 4.4.7. Organizacijska kultura in klima

Organizacijska kultura v širšem pomenu predstavlja celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman et al., 1993, str 169-170).

Da ne bomo zamenjevali izrazov organizacijska kultura in klima, naj povem, da za razliko od kulture, kvaliteto organizacijskega notranjega okolja, ki je rezultat vedenja in počutja zaposlenih opisuje organizacijska klima (Možina, 1994, str.146).

To pomeni, da je organizacijska kultura podjetja skupaj s klimo izredno pomembna, saj predstavlja odnos zaposlenih do dela, njihovo odzivanje na probleme in uspehe, torej nekakšno vzdušje v podjetju. Lahko bi rekli, da boljša organizacijska kultura pomeni tudi boljše možnosti za dobro poslovanje podjetja, saj zaposlenim ni vseeno kako opravljajo svoje naloge, tako je delo narejeno kvalitetnejše, komunikacije so hitrejše, kar za podjetje predstavlja veliko prednost.

Tu sta pomembni še dve značilnosti organizacijske kulture. Prvič, da je ne moremo spreminjati »čez noč«, torej je za njeno oblikovanje potrebno daljše časovno obdobje in drugič, da večina strokovnjakov glavni vpliv za nastanek ter spreminjanje organizacijske kulture pripisuje vodstvu podjetja.

Pri združitvah podjetij je prav usklajevanje organizacijske kulture eden izmed težjih izzivov, ki so že velikokrat ogrozili uspešnost in sinergije skupnega delovanja. Tudi v KvarCom so se prvič srečali s težavami organizacijske kulture leta 2000, takoj po združitvi sicer sorodnih podjetij. Kljub zavedanju možnih težav v prehodnem obdobju, je vse skupaj še otežilo slabo poslovanje novo nastalega skupnega podjetja, zaradi česar se je klima v podjetju zaradi nujnih hitrih sprememb in ukrepov pri zniževanju stroškov poslabšala. S tem so se seveda tudi poslabšale možnosti za hitro uskladitev in prilagoditev različnih kultur združenih podjetij.

Za nadaljnja leta bi lahko rekli, da je nastajala nova organizacijska kultura, ki jo je bilo potrebno prilagoditi večjemu podjetju, spremembam v okolju in strategiji razvoja podjetja. Skupne vrednote zaposlenih se niso bistveno spremenile, so pa v letu 2002 uvedli vsakoletno analizo organizacijske klime, s katero ugotavljajo, kako so zaposleni zadovoljni, kakšne so njihove želje in pripombe. Na osnovi tega se potem lahko pripravi ukrepe za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

#### 4.4.8. Odnosi z javnostjo

Prepoznavnost podjetja in ustrezna komunikacija z okoljem je prav tako eden izmed pomembnih členov, ki ga podjetje ne sme zanemarjati. V KvarCom imajo posebej za ta namen enega zaposlenega. Pravijo, da bodo vedno vključeni v okolje, v katerem delujejo in želijo doseči tako poslovne kot širše družbene cilje, na kar gledajo kot na investicijo v prihodnost podjetja in družbe. Kot eden vodilnih na področju informacijske tehnologije v Sloveniji KvarCom sodeluje pri podpori tistih organizacij, programov in posameznikov, ki imajo pozitiven učinek na skupnosti, v katerih deluje KvarCom kot poslovni partner in delodajalec.

Po podatkih poročil dejavnosti promocije in odnosov z javnostmi v preteklih letih, je KvarCom prispeval »know-how«, proizvode, denarne prispevke in vzpodbujal udejstvovanje zaposlenih na zelo različnih področjih:

- Izobraževanje - KvarCom podpira običajne izobraževalne in akademske programe, predvsem pa učinkovito uporabo informacijske tehnologije v izobraževalne namene.
- Šport - KvarCom je najstarejši sponzor Kajakaške reprezentance Slovenije, športa in športnikov, povezanih z naravo in ekstremno zahtevnostjo. So tudi uradna računalniška služba teniških turnirjev Challenge v Sloveniji.
- Zdravstveno varstvo - poudarek je na intervencijskem programu medicine, pa tudi na promociji preventive oziroma zdravega življenja.



- Ekologija - podpora je osredotočena na izobraževalne iniciative, ki promovirajo zaščito našega okolja in pravilno uporabo naravnih virov.
- Kultura in umetnost - KvarCom investira v programe, ki širijo znanje o kulturi in umetnosti in jo tudi bolj približajo lokalni skupnosti, v kateri deluje.

Seveda je sodelovanje s poslovnimi časniki, časopisi, revijami in drugimi mediji prav tako del odnosov z javnostjo, ki jo redno prakticirajo v podjetju.

#### 4.4.9. Sistemi komuniciranja

Že zaradi hitro spreminjajoče tehnologije in okolja, v katerem podjetje KvarCom deluje, mora biti komuniciranje v podjetju dobro razvito, predvsem pa hitro in točno. Kot je bilo že omenjeno, podjetje za notranje in zunanje hitro komuniciranje veliko uporablja elektronsko pošto in orodja za skupinsko delo. Na ta način v podjetju zagotavljajo dovolj hiter pretok informacij, obenem pa odpravljajo hierarhične ravni, kar je še potrjeno z obstojem dobro razvite neformalne organizacije, zaradi česar je komuniciranje med različnimi hierarhičnimi ravnmi v podjetju nekaj vsakdanjega.

#### 4.4.10. Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Zaradi združitve podjetij je novo nastalo podjetje imelo priložnost, da na novo vzpostavi organizacijsko strukturo, ki bi bila najbolj primerna glede na dejavnost in velikost podjetja. Na osnovi analize organizacijske podstrukture lahko rečemo, da jim je to dobro uspelo. Prednosti podjetja se kažejo tudi v slogu vodenja poslovanja, stopnji delegiranja pristojnosti ter organizacijski klimi in kulturi v podjetju.

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura	O				
Lokacija uprave in vodstva	O				
Stopnja delegiranja pristojnosti	O				
Slog poslovanja	O				
Kakovost sistemov planiranja in kontrole		O			
Sistem nagrajevanja		O			
Organizacijska kultura in klima	O				
Odnosi z javnostjo		O			
Sistemi komuniciranja		O			
<b>Skupna ocena: 4,6 Zelo dobro</b>	5	4	0	0	0

Legenda: O – ocena kazalca

## 4.5. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Pri analizi tehnološke podstrukture podjetja, ki se ukvarja predvsem s storitvami, je potrebno nekoliko prilagoditi ocenjevalna področja, saj marsikateri pomemben kazalnik proizvodnega podjetja tu ni smiseln. Za oddelek, ki se v KvarCom ukvarja s proizvodnjo, štejejo tistega, kjer se vrši razvoj novih in izpopolnjevanje obstoječih produktov in storitev. Predvsem gre za programske poslovne rešitve, ki jih KvarCom ponuja skupaj z možnostjo celovite rešitve želja in potreb posameznega naročnika. Njihova značilnost je, da strankam ne prodajo le proizvoda, temveč jih spremljajo v celotnem procesu. Tako je svetovanje pred izvedbo projekta, prilagoditev proizvodov in funkcij glede na potrebe stranke, možnost izobraževanja uporabnikov, ki bodo v bodoče delali z novim produktom, nekaj povsem vsakdanjega. Na voljo pa je tudi kasnejša pomoč, vzdrževanje in druge poprodajne storitve.

### 4.5.1. Lokacija in število »proizvodnih« enot

Razvoj in delo na proizvodih se vrši v matičnih prostorih podjetja, kar je zaradi hitre komunikacije z ostalimi oddelki, ki so praktično vedno vključeni v ta proces, zelo dobro. Prav tako je enostavnejša uporaba resursov podjetja in naprednih tehnologij, ki so tako lahko skupne za celotno podjetje. Zanimivo je tudi to, da se marsikdaj manjša dela in prilagoditve opravljajo kar pri stranki, saj je le tako lahko zagotovljena popolna združljivost programov in že obstoječe opreme stranke. Velika prednost se pri tem pojavi tudi kasneje ob morebitnih težavah pri delovanju, saj je poznavanje situacije in opreme pri tem ključnega pomena za hitro rešitev in odpravo napak.

Pred leti je podjetje poizkusilo manjši razvojni oddelek za določeno programsko opremo dislocirati od matičnega podjetja, saj je že takrat napredna tehnologija omogočala dovolj dobro komunikacijo in povezavo tako z matičnim podjetjem kot tudi s strankami. Kljub prepričanju številnih svetovnih strokovnjakov, da je takšen način dela prihodnost sodobnega podjetja, se to v praksi ni obneslo bolje kot običajno delo v podjetju. Odločili so se, da takšen način dela uporabljajo le občasno, predvsem, ko gre za kratkotrajne projekte, ki zahtevajo delovanje timov dislociranih od matičnega podjetja.

### 4.5.2. Starost delovnih priprav

Za podjetje, ki konkurenčno deluje na področju informacijskih tehnologij, lahko rečemo, da je značilno, da oprema s katero »proizvaja«, ne dosega visoke starosti. Tu gre predvsem za računalniško in komunikacijsko opremo, ki v roku nekaj let praktično zastari in zato ni več uporabna. Razmeroma visoke stopnje odpisanosti te opreme, ki so se v preučevanih letih gibale med približno 65 in 80 odstotki, nam povedo, da podjetje veliko vlaga v novo, sodobno računalniško opremo in s tem omogoča zaposlenim, da kar najučinkoviteje opravljajo svoje delo. Glede na amortizacijsko stopnjo 50 odstotkov, to dejansko pomeni, da je večina opreme stare med enim in dvema letoma.

Med neopredmetenimi osnovnimi sredstvi ima podjetje visok odstotek odpisanosti licenc, kar bi lahko kazalo na premajhna vlaganja v programsko opremo. Gre za to, da večina licenc ni uporabnih za dolgo obdobje in tudi njihova amortizacijska doba je relativno kratka. Iz

natančnejših podatkov je razvidno, da je podjetje v preučevanih letih še povečalo vlaganja v licence in tudi tu gre visoka stopnja odpisanosti na račun pospešene amortizacije, ki podjetju omogoča, da sledi stalno spreminjajočim se trendom na področju informacijskih tehnologij.

Zgradbe, ki se amortizirajo veliko počasneje, imajo zaradi neprestanih investicij in rasti podjetja še razmeroma visoko stopnjo neodpisanosti. To je razumljivo, saj so z združitvijo podjetij dokupili poslovne prostore in jih sodobno opremili, kar je bilo nujno za nadaljnji razvoj in nemoteno delovanje vseh delov podjetja na skupni lokaciji. Tudi v letu 2003 so se odločili, da začnejo s prenovo najstarejšega dela poslovnih prostorov. S smotrnejšo razporeditvijo in opremo bodo skušali povečati učinkovitost zaposlenih in pridobiti kar nekaj prostora za dodatna delovna mesta.

#### 4.5.3. Logistika

Logistični procesi obravnavajo transport, hranjenje in upravljanje produktov, ljudi in informacij. Pod logistiko razumemo vse aktivnosti, ki preoblikujejo logistični »input« v logistični »output«, pri čemer je pomemben pravi čas, kraj, količina, vrsta in nenazadnje stroški (Kummer et al., 2003, str 6 - 7).

Posebna oddelka za logistiko v podjetju ni in lahko bi rekli, da je glede na dejavnost podjetja tako tudi smotrnejše. Večji del logistične funkcije celotnega podjetja si tako delijo delovna področja nabave, prodaje in prodajne administracije, ki skrbijo za nemotene blagovne tokove. Za naročanje in prejem blaga veljajo interna pravila, ki se jih držijo vsi v podjetju.

Posamezna poslovna in delovna področja prevzemajo le tisti del logističnih funkcij, ki so za njih nujni. Tu gre bolj za usklajevanje dela in razporejanje resursov glede na plan, potrebe in razpoložljivost. V zadnjih letih so v podjetju z boljšim planiranjem skušali racionalizirati zaloge, a se je še vedno velikokrat zgodilo, da so bile v nekaterih obdobjih višje, kot bi bilo želeno. Razlog je iskati v neenakomernih dobavah proizvajalcev in daljših dobavnih rokih za določene izdelke, zaradi česar se pred izvedbo večjih projektov v skladišču nakopiči več materiala, kot bi bilo optimalno.

#### 4.5.4. Ekonomija obsega

Podjetje ekonomije obsega proizvodnje ne dosega, saj deluje na trgu, kjer je specifičnost vsakega posameznega odjemalca velika, tako da je bilo v navadi, da se projekte in izvedbo prilagodi vsaki stranki posebej. Kljub temu so v zadnjih letih razvili nekatere programske rešitve, opisane v naslednjem poglavju, ki so pripravljene in se jih implementira v okolje stranke (pod določenimi pogoji združljivosti in ustreznosti, seveda). S tem se podjetje izogne vsakokratni izgradnji osnovnih funkcij aplikacij in na ta način dosega ekonomijo obsega vsaj v manjšem pomenu besede.

Pri nabavi materiala in opreme podjetje na nekaterih področjih dosega rabate dobaviteljev, dodatne rabate proizvajalcev pa predvsem takrat, ko gre za večja naročila. Na področju informacijskih tehnologij večinoma ne veljajo stalni rabati proizvajalcev, saj je svetovno povpraševanje tako veliko, da posamezna podjetja ne morejo narekovati pogojev. To pomeni, da je podjetje izpostavljeno vsakokratnemu pogajanju za ugodnejšo ceno ali druge pogoje naročila.

#### 4.5.5. Produktivnost

Produktivnost I in II se med seboj razlikujeta le po tem, da pri prvi celotne prihodke delimo s povprečnim številom zaposlenih, pri drugi pa vzamemo le poslovne prihodke. Obe produktivnosti sta se v vseh letih povečevali, razen v letu 2003, ko je bilo opaziti zmanjšanje v primerjavi s predhodnim letom, in sicer produktivnost I za 9 odstotkov, produktivnost II pa za 13 odstotkov.

Tabela 18: Vrednostna produktivnost v podjetju KvarKCom v letih 2000 do 2003 v tisoč SIT

Leto	2000	2001	2002	2003
Povprečno št. zaposlenih iz ur	163	167	174	189
Produktivnost I	25.627	32.004	34.957	32.025
Produktivnost II	25.354	31.650	34.660	30.590

*Vir: Izkazi uspeha podjetja KvarKCom za leta 2000 do 2003; Poročila službe za pridobivanje in spremljanje kadrov za enako obdobje.*

Vzroke za tako zmanjšanje produktivnosti najdemo v dejstvu, da so se leta 2003 prihodki v primerjavi s predhodnim letom zmanjšali za 4 odstotke, število zaposlenih pa se je v enakem obdobju povečalo za 10 odstotkov. To razliko je mogoče razložiti z dvema dejstvoma. Prvič s tem, da do konca poslovnega leta 2003 niso bili zaključeni nekateri večji posli, zaradi katerih je prikazano zmanjšanje prihodkov v primerjavi s prejšnjim letom in drugič, da morda novo zaposleni še niso prispevali vsega k uspešnejšemu poslovanju in da se bo produktivnost v prihodnjih letih povečala.

#### 4.5.6. Tehnična opremljenost dela

Tehnična opremljenost dela sicer spada v analizo zaposlenih, vendar jo je primerno ugotoviti tudi v tem delu, saj kaže na pomen osnovnih sredstev pri delu. Razlika med tehnično opremljenostjo I in II je v tem, da pri prvi v števcu uporabimo povprečno vrednost osnovnih sredstev podjetja, pri drugi pa le povprečno vrednost opreme in drobnega inventarja. V obeh primerih za imenovalce uporabimo povprečno število zaposlenih iz opravljenih ur.

Tabela 19: Tehnična opremljenost dela v letih 2000 do 2003 podjetja KvarKCom po povprečni sedanji vrednosti v tisoč SIT

Leto	2000	2001	2002	2003
Tehnična opremljenost I	/	5.421	5.293	5.091
Tehnična opremljenost II	/	801	698	735

*Vir: Letno poročilo KvarKCom za leta 2000 do 2003; Podatki računovodske službe podjetja za enako obdobje.*

V tabeli 19 lahko vidimo, da je tehnična opremljenost dela I v preučevanih letih padala; opazen je tako padec leta 2002 kot tudi v letu 2003. Tehnična opremljenost dela II se je v letih nekoliko bolj spreminjala in nihala, predvsem opazimo večji padec v letu 2002 ter nato ponoven porast v letu 2003, a še vedno na nižjo vrednost, kot je bila prvotna. Da sta vrednosti v letu 2003 nižji kot v letu 2001, je za poslovanje podjetja slabo, saj dejansko pomeni, da imajo zaposleni na voljo manj opreme oziroma je na zaposlenega v povprečju manj osnovnih sredstev.

V letu 2002 je opazno povečanje števila zaposlenih za 4 odstotke, pri čemer povečanje opreme in osnovnih sredstev ni bilo zadostno, da bi lahko obdržali enako tehnično opremljenost dela. Podobno se je zgodilo tudi v letu 2003, ko se je število zaposlenih povečalo za kar 9 odstotkov. To bi bil lahko negativen kazalec, a je pri tem treba upoštevati, da gre pri izračunih za sedanje vrednosti, na katere lahko močno vpliva amortizacija. Ker je možen tudi pogled tehnične opremljenosti dela glede na nabavno vrednost, si oglejmo še en izračun:

Tabela 20: Tehnična opremljenost dela v letih 2000 do 2003 podjetja KvarCom po povprečni nabavni vrednosti v tisoč SIT

Leto	2000	2001	2002	2003
Tehnična opremljenost I	/	9.578	9.966	9.651
Tehnična opremljenost II	/	4.064	4.265	4.041

*Vir: Letno poročilo KvarCom za leta 2000 do 2003; Podatki računovodske službe podjetja za enako obdobje.*

V tabeli 20 je lepo vidno, da je podjetje v letu 2002 investiralo v novo opremo (povečanje za 7 odstotkov) in tudi v ostala osnovna sredstva (povečanje za 11 odstotkov po povprečni nabavni vrednosti). Tako je tudi izračunana tehnična opremljenost dela I v letu 2002 narasla za 4 odstotke, tehnična opremljenost dela II pa za 5 odstotkov. V letu 2003 je šlo za dejstvo, da so osnovna sredstva tudi po nabavni vrednosti ostala praktično na isti ravni, vrednost opreme pa se je zmanjšala za 1 odstotek, pri čemer se je povprečno število zaposlenih povečalo za 9 odstotkov.

Tu lahko vidimo, kako velik vpliv ima obračunavanje amortizacije na različne kazalnike in da je treba pri interpretiranju le teh biti zelo pazljiv. Seveda se na tem mestu vprašamo, ali je sedaj bolje opazovati tehnično opremljenost dela izračunano iz nabavne vrednosti ali iz sedanje. Nobena rešitev ni popolna, a na osnovi primerjanja obeh lahko sklepamo, da za podjetje zmanjšanje kazalnika tehnične opremljenosti dela po sedanji vrednosti v letu 2002 ne predstavlja problema vsaj iz dveh razlogov. Prvič, ker je stopnja amortizacije za opremo in računalnike visoka, tako je lahko nekatera oprema, ki je računovodsko že odpisana, še vedno praktično enako uporabna in ne zmanjšuje zmožnosti zaposlenih pri njihovem delovanju. Drugič pa zaradi dejstva, da se praktično vsa sodobna informacijska oprema, ki jo v podjetju uporabljajo, vsako leto znatno poceni.

#### 4.5.7. Kakovost in razpoložljivost kadra

Kot smo lahko videli v kadrovske podstrukturi se je izobraženost kadra v podjetju kot celoti, z leti izboljševala in je na dovolj visoki ravni. Tudi izobraževanja in praktična usposabljanja so zaposlenim na voljo, s čimer se kakovost obstoječe delovne sile še izboljšuje.

Nekoliko drugače pa je s pridobivanjem novega kadra, pri čemer je na področju informacijskih tehnologij nenehen problem pomanjkanja strokovnjakov za posamezna področja. Zaostanek in neprilagodljivost klasičnih izobraževalnih programov, hitro spreminjajoči se tehnologiji in napredku, pomeni zelo omejeno količino mladega kvalitetnega strokovnega kadra. To je tudi eden od razlogov, da podjetje KvarCom vodi politiko štipendiranja in iskanja kadrov na več načinov. Velikokrat se je že izkazalo, da je bilo enostavneje začeti sodelovanje z mladim kadrom, ki ga zanima določeno področje in mu kasneje nuditi podporo pri dokončanju študija ter

dodatnemu izobraževanju, kot dobiti ustrezen kader, ki že ima izkušnje, znanje ter zaključeno študijsko izobraževanje.

#### 4.5.8. Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Pri analizi tehnološke podstrukture sem ugotovil, da bi se dalo izboljšati več komponent, kot sta produktivnost in tehnična opremljenost dela, na nekatere komponente, kot sta ekonomija obsega in logistika, pa se zaradi narave poslovanja ne da bistveno vplivati. Večjih prednosti sama podstruktura za podjetje ne izkazuje.

Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija in število »proizvodnih« enot	O				
Starost delovnih priprav		O			
Logistika		O			
Ekonomija obsega			O		
Produktivnost			O		
Tehnična opremljenost dela		O			
Kakovost in razpoložljivost kadra			O		
<b>Skupna ocena: 3,7 Dobro</b>	1	3	3	0	0

Legenda: O – ocena kazalca

## 4.6. PODSTRUKTURA PROIZVODOV IN STORITEV

### 4.6.1. Storitve in rešitve

#### *Elektronsko upravljanje dokumentov ali e-DMS*

V KvarCom imajo zelo močno in visoko usposobljeno ekipo strokovnjakov, ki v Sloveniji razvija rešitve e-DMS. Te temeljijo na varni in prilagodljivi platformi Lotus Domino in pokrivajo posamezne procese v podjetju. Namen projekta uvedbe e-DMS pri strankah je s sistemsko integracijo poslovnih in tehničnih rešitev povečati poslovno in konkurenčno prednost stranke na trgu in dvigniti zadovoljstvo tako uporabnikov kot tudi zaposlenih v podjetju.

#### *Podatkovna skladišča*

Podjetja vlagajo veliko denarja in znanja v implementacijo sistemov ERP, CRM ter SCM, da bi dosegli celovit 360-stopinjski pogled na svoje poslovanje, stranke in partnerje. Pri tem se pojavi potreba po hitrem in enostavnem dostopu do trenutnih ter celovitih podatkov, ne glede na to, kje se nahajajo. Le tako lahko podjetja analizirajo, upravljajo, spreminjajo in učinkovito nadzirajo svoje poslovanje in spreminjajo informacije v konkurenčno prednost.

Ker je vsako podjetje edinstveno, mora biti tudi vsaka rešitev narejena po meri, glede na poslovne potrebe podjetja z upoštevanjem vseh dosedanjih vlaganj v informacijsko tehnologijo. V podjetju KvarCom izdelujejo različne rešitve za skladiščenje podatkov in poslovno inteligenco, ki jih prilagodijo posebnim potrebam naročnika.

### ***Rešitve za finančno industrijo***

Podjetja finančne industrije predstavljajo zelo pomemben segment strank KvarCom, saj je to podjetje s svojimi rešitvami in storitvami že več kot 10 let prisotno v večini slovenskih bank in drugih finančnih ustanov, pri čemer so jih nekatere izbrale tudi za strateškega partnerja na področju informatike.

Pri razvoju rešitev za finančno industrijo so se specializirali na rešitve s področja poslovne inteligence in podatkovnih skladišč. Poleg tega pa lahko ponudijo sodobne specifične rešitve za posamezne segmente poslovanja. Strankam seveda nudijo tudi vse druge storitve s področij visoko zmogljivih strežnikov in shrambenih naprav, komunikacijskega inženiringa ter sistemske integracije. Poleg poslovne inteligence, podatkovnih skladišč in specifičnih rešitev, pa v KvarCom razvijajo in pripravljajo tudi rešitve, ki bodo ključne za finančno industrijo 21. stoletja. To so vpeljava sodobnih tržnih poti (Internet, WAP, SMS, Informacijski kioski), informacijski portali in osnovni gradniki inteligentne elektronske banke prihodnosti.

### ***Brezžična omrežja***

Brezžične tehnologije so dovolj razvite, da lahko ponudijo učinkovito in cenovno ugodno alternativo klasičnim omrežjem. Poleg teh prednosti pa brezžične tehnologije ponujajo možnost hitre rasti omrežij in cenovno ugodne zamenjave za drage najete vode, ki pogosto ne zagotavljajo zaželenih kakovosti storitev. Z brezžičnimi tehnologijami lahko podjetje svojo informacijsko infrastrukturo razširi preko obstoječih meja in obenem svojim zaposlenim ponudi prijazno in prilagodljivo delovno okolje.

Brezžične tehnologije predstavljajo možnost uvedbe novih zmogljivosti v poslovna okolja. Nove zmogljivosti v informacijski infrastrukturi pa lahko pomenijo konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Brezžična omrežja so učinkovito orodje predvsem v poslovnih okoljih, kjer že sami delovni postopki narekujejo mobilnost delovne sile. Brezžične tehnologije pa poleg mobilnosti delovne sile ponujajo tudi možnost prihrankov na področju informacijske infrastrukture, visoko kakovost omrežnih storitev in učinkovitejši nadzor nad delovanjem in varnostjo omrežja, zaradi česar vse več podjetij brezžično tehnologijo že upošteva kot ključni del razvojne strategije.

### ***Center za pomoč uporabnikom***

Vsi zatrjujemo, da se z osebnimi računalniki delo opravi hitreje, lažje, učinkoviteje. Nesporno je, da uporaba sodobnih urejevalnikov besedil, preglednic, baz podatkov, elektronske pošte, programov za skupinsko delo ter drugih precej olajša dnevna opravila, vendar raziskave na drugi strani kažejo, da se sodoben računalnik lahko kaj hitro spremeni v neučinkovito orodje. Zato, da bi vsakemu uporabniku računalnika omogočili kar najbolj učinkovito uporabljanje orodij ter povečali produktivnost podjetja, so v KvarCom na podlagi svetovnih normativov ter lastnih izkušenj ustanovili Center za pomoč uporabnikom.

#### 4.6.2. Posamezni proizvodi

##### ***BorzaWin***

Paket BorzaWin so v podjetju razvili za potrebe spremljanja poslovanja borzno posredniških hiš, obveščanja komitentov in analiz nekaterih vrednostnih papirjev ter uspešnosti investiranja. Zaradi sorodnih zahtev in podpore, ki jo programski paket ponuja pri računovodskem spremljanju investiranja v vrednostne papirje, pa so njegovo uporabnost odkrili tudi drugi večji investitorji. Trenutno paket BorzaWin uporablja več kot polovica slovenskih borznih hiš ter kar nekaj velikih institucionalnih investitorjev. Razvojna skupina ima bogate izkušnje pri razvoju in vzdrževanju paketa ter dobro pozna potrebe uporabnikov, saj sodeluje z združenjem borznih hiš, ljubljansko borzo vrednostnih papirjev in revizorji. KvarCom ima širše izkušnje iz tega področja, saj je sodeloval z Ljubljansko borzo kot tudi s Klirinško depotno družbo.

##### ***ODiS***

ODiS je programski paket, ki s svojimi funkcionalnostmi pokriva procese, ki se odvijajo v pravni pisarni in skrbi, da so le-ti opravljeni pravočasno. Osnovni namen uvedbe programske rešitve ODiS je vzpostaviti učinkovito delovno okolje, ki temelji na sodobnih informacijskih tehnologijah in rešitvah, kar bo omogočalo učinkovito in kreativno delo posameznika v odvetniški pisarni. Programska rešitev pa ni namenjena le samostojni odvetniški pisarni, temveč tudi pravni pisarni znotraj podjetja.

Delo odvetnika je vedno povezano z veliko količino podatkov in dokumentov, ki zahtevajo časovno omejene akcije. Vendar pa obvladljivosti ni možno v nedogled zagotavljati z dodajanjem človeških virov. Informatizacija delovnega procesa in izgradnja informacijskega sistema je pomemben mejnik, ko razmišljamo o sodobni odvetniški pisarni. Glede števila uporabnikov v programskem paketu ni omejitev, implementacija pa je možna na eno samo delovno mesto ali v mrežo več delovnih mest, pri čemer pridejo do izraza tudi funkcionalnosti, ki omogočajo sodelovanje med udeleženci procesa.

##### ***Obračun plač***

Podjetje KvarCom je razvilo aplikacijo, ki ponuja rešitev izračuna plač in ostalih prejemkov iz delovnega razmerja zaposlenih ter nekaterih storitev s področja kadrovske evidence. Na strani podjetja uporabnika je naložena enostavna programska aplikacija, ki mesečno posreduje podatke o opravljenih urah, dopustih in bolezninah, morebitne dodatke ter podatke o spremembi anuitet posojil. Ti podatki se nato, poleg avtomatsko upoštevanih podatkov o praznikih, dodatkih na delovno dobo, nadomestilih itd., upoštevajo pri izračunu plač podjetja, ki ga izvajajo v podjetju KvarCom. Rezultat izračuna plač so plačilne liste, virmani s sezname ter vsi izpisi in obrazci, ki jih zahtevajo zakoni in podzakonski predpisi. Podatke o različnih kategorijah plač je možno analizirati in obdelovati po željah uporabnika.

##### ***IMiS***

KvarCom je v Sloveniji ekskluzivni distributer programskega produkta IMiS, sistema za računalniško upodabljanje in arhiviranje dokumentov. Njegova poglobljena značilnost je združljivost z okoljem Lotus Notes, sestavlja pa ga šest modulov: IMiS/Scan, IMiS/View,



IMiS/OCR, IMiS/ICR (handprint recognition), IMiS/Net, IMiS/ARChive z IMiS/Optical File System.

### ***CarKing***

Programski paket CarKing je namenjen podjetjem, katerih osnovna dejavnost je uvoz, carinjenje in prodaja vozil v Sloveniji. Ker je zgrajen modularno, ga je možno uporabljati tudi v okrnjeni verziji, na primer samo za prodajo vozil. Glede na to, da zajema celotno poslovanje uvoznikov, se njegova uporaba odraža tudi v racionalizaciji poslovanja na posameznih segmentih dela in omogoča večjo pretočnost dela, s tem pa tudi hitrejše in bolj kakovostno zadovoljevanje potreb kupcev. CarKing med drugim zagotavlja tudi hiter in kakovosten pregled nad posameznimi segmenti dela za vodstvene delavce podjetja, kar omogoča enostaven pregled uspešnosti poslovanja in nadzor nad izvajanjem cenovne politike. Programski paket ima vgrajene pomembne kontrolne funkcije, kot je samodejno spremljanje pogodbenih cen dobaviteljev, kar je predvsem pomembno pri avtomatskem prenosu podatkov dobaviteljev v sistem.

### ***Triangle-Achiver Plus***

Sistem kakovosti, ki ga podjetje pred implementacijo dolgo in skrbno načrtuje z namenom, da bi nenehno izboljševal poslovanje in bil hkrati v podporo pri strateškem odločanju vodstva, se lahko kaj kmalu spreobrne v sistem, ki je drag režijski projekt, a neučinkovit in služi bolj samemu sebi kot podjetju. S Triangle-Achiver Plus so odločitve lahko pravilnejše in pravočasnejše, obvladovanje dokumentov in zapisov bo hitro in enostavno, prav tako tudi iskanje zapisov, zbiranje pripomb in usklajevanje mnenj zaposlenih.

### ***Faxchange***

Faxchange je visoko zmogljiv faks strežnik, integriran v okolje elektronske pošte Microsoft Exchange. Struktura aplikacije Faxchange je izredno fleksibilna in je primerna tako za majhna podjetja z malo uporabniki kot za velike kooperacije. Zasnovana je tako, da v kar največji meri zniža stroške pošiljanja faks dokumentov, hkrati pa zagotavlja zelo dobro varovanje podatkov. Z aplikacijo se skrajša čas pošiljanja faks dokumentov, saj se proces po novem odvija kar preko osebnega računalnika. Bistvena prednost pa je tudi v tem, da bodo faksi prihajali neposredno v računalnik naslovnika, takoj ko bodo prejeti. Tako močno zmanjšamo možnosti, da bi faks prejela in prebrala nepooblaščen oseba, vsi dokumenti pa bodo arhivirani v bazi in na voljo za iskanje, kasnejše pregledovanje in primerjanje.

### ***Projektno vodenje***

Uvedba projektnega načina dela v podjetje ni enostaven proces. Ni pomembno le to, da k problemu pravilno pristopimo, ampak da se lotimo pravega problema ob pravem času. Vloga podjetja KvarCom pri uvedbi projektnega dela je v svetovanju strokovnjakov pri vpeljavi projektnega dela v poslovno okolje. Pomagajo vam pri izbiri tehnologije in ustrezne infrastrukture. Tako projekt lahko obsega načrtovanje in postavitve sistema Project 2000/Project Central, izobraževanje uporabnikov in vzdrževanje sistema.

### ***Palača***

Palača je modularno zasnovan sistem aplikacij, ki zagotavlja skupini ljudi, oddelku ali celotnemu podjetju učinkovit nadzor in spremljanje dogodkov ter dokumentov, ki nastajajo pri poslovanju.

Programska rešitev je namenjena podjetjem ali skupinam znotraj podjetij, ki so usmerjena k stranki. Programska rešitev omogoča avtomatizacijo procesov, povezanih z obravnavo poslovnih partnerjev podjetja oziroma tako imenovanih mehkih informacij. Implementacija Palače je korak k izgradnji sistema za upravljanje odnosov s strankami. S tem si lahko zagotovimo vse informacije o dogodkih in dokumentih v povezavi s kupcem na enem mestu; zaradi večini podjetjem znanega okolja MS Office, so stroški šolanja in uvajanja uporabnikov minimalni, stabilnost in odprta arhitektura rešitve omogočata rast in širitev, glede na razvoj ter zahteve poslovnega sistema stranke.

### ***MS SharePoint Portal Server***

Microsoft SharePoint Portal Server je namenjen izgradnji informacijskih portalov v podjetjih in omogoča hitro iskanje podatkov po različnih virih znotraj in zunaj podjetja. Strežnik Microsoft Sharepoint Portal Server omogoča integracijo rešitev za upravljanje dokumentov, iskanje podatkov, sledenje sprememb v dokumentih in sodelovanje med zaposlenimi. Podjetja si namreč želijo, da bi bilo znanje shranjeno v različnih dokumentih, spletnih straneh in elektronski pošti, stalno na voljo zaposlenim, ki morajo sprejemati odločitve. SharePoint Portal Server pa v povezavi z družino proizvodov Office omogoča iskanje ključnih podatkov. Podjetje KvarCom ponuja svetovanje pri vpeljavi podpore dela z dokumenti, realizacijo rešitve in izobraževanje.

### ***Upravljanje človeških virov - eHRM***

eHRM je rešitev za celovito podporo procesu upravljanja kadrovskega virov. Sodobno organiziranemu podjetju omogoča popolno elektronsko podporo upravljanja vseh procesov, aktivnosti, podatkov in informacij, ki so potrebni za vodenje in upravljanje kadrovskega virov. Z uvedbo eHRM rešitve zajamemo vsa področja upravljanja kadrovskega virov in tako dosežemo popolno obvladovanje vseh potrebnih in pomembnih podatkov o podjetju, zaposlenih, delovnih mestih, o izobraževanjih, odsotnostih, napredovanjih in dogodkih. Z možnostjo dodajanja alarmov ter s tem obveščanja ob različnih pomembnih aktivnostih in kreiranjem pregledov, poročil ter analiz lahko postane eHRM najpomembnejši člen v verigi upravljanja podjetja, vodstvu pa omogoča pridobivanje svežih in konsistentnih podatkov, ki jih potrebuje kot osnovo za strateške odločitve.

### ***Tabela02***

Programski paket Tabela02 je namenjen bankam in hranilnicam za potrebe poročanja Banki Slovenije. Zakon o bančništvu poudarjeno izpostavlja odgovornost posameznih bank za varno in učinkovito poslovanje. V skladu z zakonom Banka Slovenije pripravlja ustrezno bonitetno regulativo, ki jo morajo izvajati posamezne banke. Programski paket zajema ključna poročila, ki jih Banka Slovenije zakonsko predpiše. Zagotavlja enostavno izdelovanje in pripravo teh poročil, prilagajanje poročil v primeru zakonskih sprememb ali spremenjenih zahtev Banke Slovenije, uporablja namensko pripravljene podatke ali pa podatke shranjene v podatkovnem skladišču.

#### **4.6.3. Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov in storitev**

V tabeli 22 na strani 39 so ocenjene bistvene prednosti in slabosti proizvodov in storitev podjetja KvarCom. Podjetje po eni strani nudi razmeroma širok razpon najrazličnejših kvalitetnih rešitev za zelo širok krog odjemalcev, po drugi strani pa je število posameznih lastnih proizvodov, ki jih

lahko ponudijo, razmeroma majhno. To ne predstavlja bistvene slabosti, saj pomeni, da se lahko podjetje bolj osredotoči in prilagodi željam strank ter tako dosega visoko raven zadovoljstva. V prihodnosti bi bilo dobro nekoliko povečati asortiment produktov in po izjavah vodstva podjetja to tudi nameravajo.

Konkurenca je na večini področjih delovanja velika, a le malo ponudnikov v Sloveniji nudi sistemsko integracijo rešitev in pomaga podjetjem od načrtovanja in svetovanja do implementacije, izobraževanja in vzdrževanja, torej celovito.

Nekateri proizvodi so zaradi zakonskih zahtev v obstoječi obliki uporabni le na slovenskem, trgu, implementacija drugih, kot je CarKing, ODiS, IMiS, Palača, eHRM in še nekaterih, pa je možna tudi v tujini. S tem namenom so začeli tudi z ustanavljanjem podjetja na Balkanu, kjer bodo skušali izkoristiti pridobljeno znanje in izkušnje. Problem izvoza storitev je drugačen; tu so omejitve predvsem v nepoznavanju podjetja in veliki konkurenci v evropskih državah ter ne dovolj mobilni delovni sili, da bi te storitve opravljala v večjem obsegu.

Tabela 22: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov in storitev

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina asortimana		O			
Kakovost izdelkov in storitev	O				
Prilagodljivost	O				
Rast prodaje			O		
Konkurenca			O		
Možnost izvoza na tuje trge				O	
<b>Skupna ocena: 3,7 Dobro</b>	2	1	2	1	0

Legenda: O – ocena kazalca

#### 4.7. RAZISKOVALNO – RAZVOJNA PODSTRUKTURA

V razvojnem oddelku podjetja je zaradi značaja dejavnosti družbe poudarjeno spoznavanje in uvajanje novih tehnologij, uvajanje sodobnih metodologij ter načrtno spremljanje industrijskih trendov. Predvsem je treba omeniti, da gre za oddelek, ki se je šele začel razvijati, zato je več rezultatov pričakovati v prihodnjih letih.

##### 4.7.1. Organiziranost in raven opremljenosti raziskovalno – razvojnega oddelka

Septembra leta 2003 je to področje dobilo svojega vodjo in s tem se je tudi uveljavilo redno mesečno poročanje tega delovnega področja. Organiziranost področja razvoja v podjetju KvarCom je takšna, da še nima lastnih zaposlenih in da s svojimi aktivnostmi usmerja in pomaga poslovnim področjem. Delo razvojnega oddelka bo v prihodnje razdeljeno na

posamezne skupine, ki se bodo delile na štiri dele: delo na projektih, delo na raziskavah, podporne aktivnosti in šolanje.

Kakšne specialne opremljenosti razvojnega oddelka ni, saj kot je bilo že omenjeno, ne gre za odkrivanje novih iznajdb, temveč predvsem za spremljanje razvoja in trendov v svetu. Tu gre za to, da podjetje pravočasno odkrije možnosti implementacije novih rešitev in tehnologije ter si na ta način ustvarja konkurenčno prednost.

#### 4.7.2. Rezultati pri razvoju

Najpomembnejši cilji tega področja so bili v letu 2003 doseženi, saj so uspeli poenotiti razvoj in vodenje projektov razvoja za vsa področja v podjetju. Še vedno obstajajo večje razlike v razvoju med posamezni področji, vendar je poenotenje teh zaradi specifikke posameznih vrst razvoja zelo zahtevno. Poglavitni cilj razvojnega področja, ki ni bil v celoti izpolnjen, je celovito zagotavljanje kakovosti. V letu 2003 so bili narejeni koraki naprej, vendar zagotavljanje kakovosti še ni doseglo zelenega nivoja. Vseeno je bila v istem letu dosežena večina predvidenih tehnoloških in metodoloških ciljev oddelka, kar je zelo pozitivno.

#### 4.7.3. Vlaganja v raziskave in razvoj

Zaradi same specifikke organiziranosti oddelka in dela, bi težko govorili o vlaganju v raziskave in razvoj. Lahko pa rečemo, da se podjetje zaveda pomembnosti razvoja in prav zaradi tega podpira program oddelka, ki skrbi za to, da je podjetje neprestano seznanjeno z novostmi, skrbi pa tudi za ustrezno izobraževanje razvojnega kadra. Tudi za razvojni oddelek velja, da se za vsako leto naredi plan, na osnovi katerega se predvidi stroške delovanja oddelka in zelene učinke.

#### 4.7.4. Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Raziskovalno-razvojna podstruktura ne kaže očitnih prednosti ali slabosti. Eden izmed razlogov je tudi ta, da se je raziskovalno-razvojni oddelek v podjetju šele začel razvijati.

Tabela 23: Ocena prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture

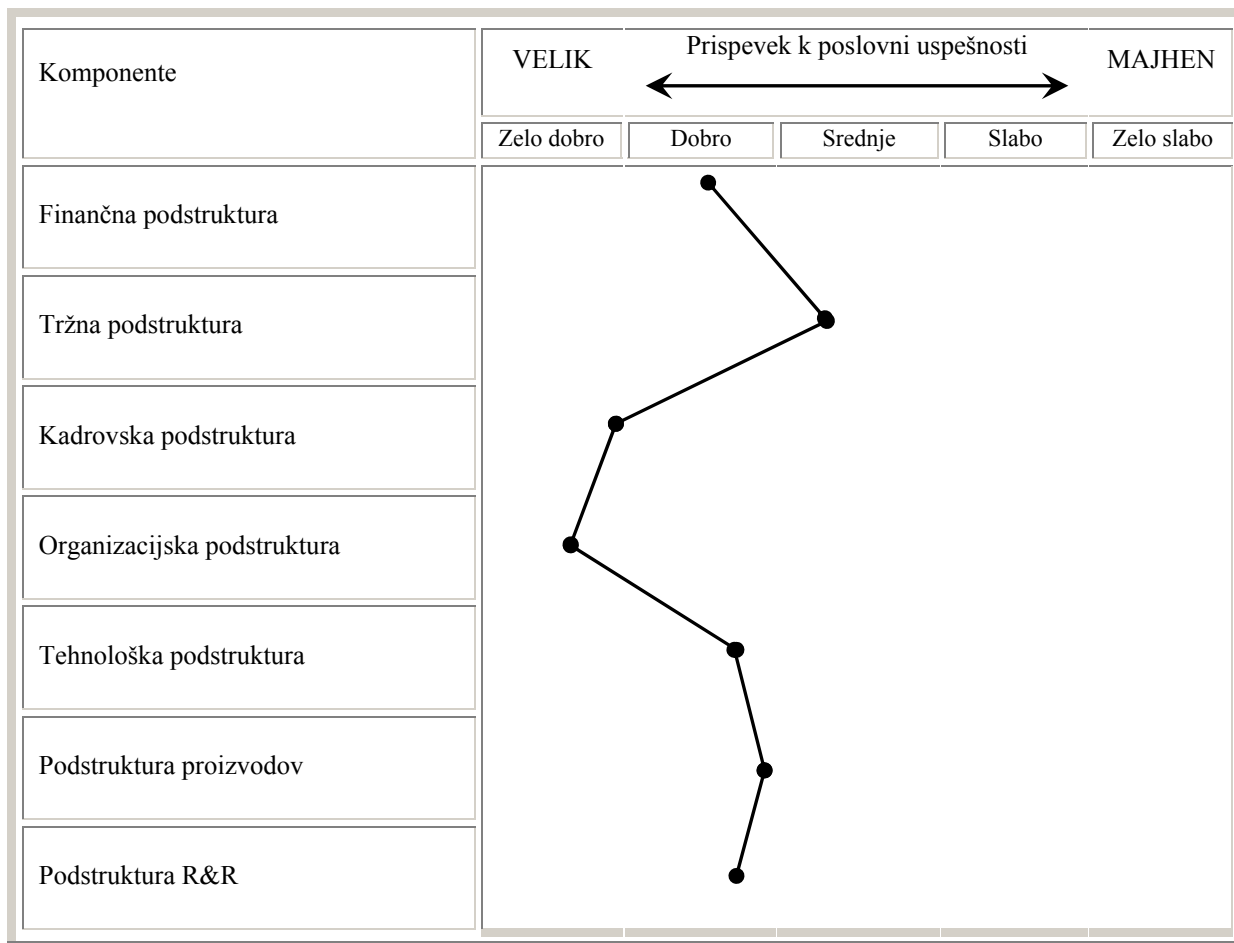
Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organiziranost R&R oddelka		O			
Raven opremljenosti razvojnega oddelka		O			
Rezultati pri razvoju		O			
Vlaganja v raziskave in razvoj		O			
Število lastnih izdelkov			O		
<b>Skupna ocena: 3,8 Dobro</b>	0	4	1	0	0

Legenda: O – ocena kazalca

#### 4.8. PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na sliki 1 je prikazan profil prednosti in slabosti podjetja, ki temeljijo na analitični oceni posameznih podstruktur podjetja. Vidimo lahko, katere podstrukture v podjetju so prispevale k poslovni uspešnosti več in katere manj. Tako lahko ugotovimo, da sta k poslovni uspešnosti največ prispevala organizacijska in kadrovska podstruktura. Finančna podstruktura, tehnološka in razvojno-raziskovalna podstruktura niso zaostajale dosti, podstruktura proizvodov in tržna podstruktura pa so k poslovni uspešnosti pripomogle nekoliko manj.

Slika 1: Profil prednosti in slabosti podjetja KvarKCom z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Najslabšo skupno oceno je dobila tržna podstruktura, zato menim, da bi v podjetju morali začeti namenjati več pozornosti prav trženju. Kljub dobri prepoznavnosti in podobi podjetja, se je treba zavedati, da je konkurentov na vseh področjih delovanja veliko. Ti predstavljajo ovire pri pridobivanju poslov in doseganju dobička in zelo verjetno je, da bo konkurenca v prihodnosti še večja. Povečan poudarek na trženju pa bo podjetje potrebovalo tudi za uresničitev svojih strateških ciljev in pri prodoru na nove trge.

Tudi podstruktura proizvodov je ena tistih, ki bi jih podjetje lahko izboljšalo. Če smo pri tržni podstrukturi rekli, da je prepoznavnost podjetja dobra, moramo tu povedati, da prepoznavnost lastnih proizvodov podjetja peša. V tej točki pridemo do sklepa, da mora biti povezanost proizvodne podstrukture s tržno podstrukturo večja, pri čemer se skozi trženje lahko poveča prepoznavnost proizvodov in rast prodaje le teh.

## **5. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH**

Oceno poslovnih priložnosti in nevarnosti dobimo tako, da na osnovi dobljenih ocen prednosti in slabosti dodatno vključimo še zunanje dejavnike in okolje podjetja. S pomočjo gospodarskih, političnih, tehnoloških, konkurenčnih in drugih dejavnikov ter napovedi ocenimo še poslovne priložnosti in nevarnosti. Na ta način odkrivamo strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 141).

### **5.1. PODSTRUKTURA FINANCIRANJA**

#### *Priložnosti*

Iz kazalnikov denarnega toka je razvidno, da je plačilna sposobnost podjetja zelo dobra. Kljub temu obstajajo rezerve, ki predstavljajo priložnost za podjetje, da likvidnost še izboljša ali pa poseže po njih v primeru poslabšanja stanja. Gre za priložnost hitrejši izterjave terjatev in hitrejšega obračanja zalog.

Teoretično bi lahko podjetje z odprodajo poslovnih prostorov (ocenjene velikosti približno 3300m<sup>2</sup>) ustvarilo velik dobiček, saj je vrednost zgradb v bilanci bistveno manjša od njihove tržne vrednosti.

#### *Nevarnosti*

V prihodnjih letih obstaja na denarnem trgu nevarnost poslabšanja pogojev pridobivanja ugodnih posojil, saj se obrestna mera bistveno ne bo več mogla zmanjševati. Razlog za to bo verjetno okrevanje gospodarstev po recesiji tako v območju evra, kot tudi dolarja. Zaradi razmeroma visokega deleža dolgov v financiranju v podjetju KvarCom, lahko ob nespremenjeni strukturi le teh, pride do upada donosnosti kapitala.

V primeru, da se zgornja napoved okrevanja gospodarstva ne uresniči, se lahko zaradi nadaljevanja splošne recesije zmanjša povpraševanje po proizvodih in storitvah podjetij s področja informacijskih tehnologij ter s tem posledično vpliva na manjše prihodke podjetja in povzroči slabše poslovanje podjetja.

Glede na vrednost kazalnikov kratkoročnega koeficienta in pospešenega koeficienta, lahko način poplačevanja kratkoročnih obveznosti predstavlja določeno nevarnost za podjetje. Vrednost obeh kazalcev nam namreč pove, da podjetje z dolgoročnimi sredstvi financira tudi del kratkoročnih obveznosti.

### **5.2. TRŽNA PODSTRUKTURA**

Po modelu Michaela Porterja lahko analiziramo neko panogo tako, da upoštevamo, da na njeno konkurenčnost vpliva pet glavnih dejavnikov: pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev, razpoložljivost substitutov, ovire za vstop v panogo in rivalstvo med konkurenti. Ta

model se imenuje tudi »Porter's Five Forces Model<sup>9</sup>« (Müller-Stewens, Lechner, 2001, str. 140-142).

Tabela 24: Ocena petih glavnih dejavnikov konkurenčnosti IT panoge v Sloveniji

Dejavnik/ocena dejavnika	Velika	Srednja	Majhna
Pogajalska moč kupcev		O	
Pogajalska moč dobaviteljev	O		
Razpoložljivost substitutov			O
Ovire za vstop za panogo			O
Rivalstvo med konkurenti	O		

#### *Priložnosti*

Podjetje ima na voljo več različnih strategij rasti:

- Ena izmed priložnosti, ki se podjetju ponuja je, da svojim obstoječim strankam in partnerjem ponudi produkte s področij, ki jih dosegaj v teh podjetjih informacijske tehnologije še niso podpirale. Po Ansoff-ovi matriki gre za razvoj produkta, torej širjenje na obstoječem trgu z novimi produkti (Pučko, 1999, str. 180-182), kjer je po empiričnih raziskavah verjetnost uspeha ena izmed višjih.
- Naslednja priložnost je združitev ali prevzem drugega podjetja, s čimer podjetje pridobi stranke in s tem tržni delež. Gre za strategijo obdelave trga, ki je najmanj riskantna.
- Po vključitvi v Evropsko unijo se podjetju odpirajo nekatere možnosti, da sodeluje na projektih, ki jih financira EU. Te projekte se lahko izvaja tako na novih trgih, kot tudi v Sloveniji. Gre predvsem za t.i. razvoj trga.

Priložnost, ki jo podjetje lahko izkoristi, je tudi v večji promociji izdelkov in storitev. Poudarek bi moral biti predvsem na večji prepoznavnosti posameznih rešitev in ne toliko na prepoznavnosti celotnega podjetja.

#### *Nevarnosti*

Ena izmed večjih nevarnosti, ki lahko nastopi v prihodnosti, je povečanje tekmovalnosti v panogi, kar bi lahko povzročilo izgubo določenega tržnega deleža ali pa še dodatno vplivalo na pritisk po zniževanju cen.

Prav tako preteča nevarnost je v dodatnem povečanju že tako velike pogajalske moči dobaviteljev, ki nastaja ob združitvah velikih tujih podjetij. Dodatno nevarnost predstavlja želja takšnih podjetij po direktni prodaji in pogodbah z večjimi strankami, brez vmesnih regionalnih partnerjev.

Nevarnost pri prodoru na nove, manj razvite trge predstavljajo politična in gospodarska tveganja, ki so velikokrat nepredvidljiva.

<sup>9</sup> »Porter's Five Forces Model« prevedeno v slovenščino je to Porterjev model petih sil.

### **5.3. KADROVSKA PODSTRUKTURA**

#### *Priložnosti*

Če podjetje v prihodnosti ne bo našlo kadra z ustreznim znanjem in izkušnjami, zaradi spodaj omenjenih pomanjkljivosti izobraževalnega sistema in zaradi velikega števila manjših podjetij na področju informacijskih tehnologij, bi lahko pridobilo ustrezen kader s prevzemom ali pripojitvijo manjšega podjetja,.

#### *Nevarnosti*

Ena izmed nevarnosti, ki lahko ogrozi razvoj vsakega podjetja, je odhod ključnega kadra, saj je iskanje novega in enako usposobljenega lahko zelo dolgotrajno in ne najbolj uspešno. Takšna nevarnost obstaja tudi v podjetju KvarCom.

Zaradi neprilagodljivega izobraževalnega sistema obstaja nevarnost, da bo v prihodnosti še težje dobiti ustrezen strokoven kader na področjih delovanja podjetja KvarCom. S tem mislimo tako na pomanjkanje ustreznega tehničnega kadra kot tudi na tistega, ki zaseda vodstvene položaje.

### **5.4. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA**

#### *Priložnosti*

Pri organizacijski podstrukturi obstaja priložnost za izboljšanje kakovosti sistemov planiranja in kontrole. To bi podjetje lahko doseglo z uvedbo kontrolinga, ki ne pomeni samo nadzora, temveč je koncept, ki je vključen v celoten proces vodenja in upravljanja podjetja. (Kropfberger, Winterheller, 2002, str. 14)

Naslednja priložnost se kaže v možnosti, da podjetje še izboljša vključenost v okolje in s tem doseže dodatno prepoznavnost podjetja.

#### *Nevarnosti*

Obstaja potencialna nevarnost v primeru nadaljevanja rasti podjetja in nadaljnjih spremembah v organizacijski strukturi, da podjetje le-te ustrezno ne prilagodi potrebam za učinkovito delovanje organizacije. Tako lahko organizacijska struktura postane nepregledna in komplicirana ter neustrezna.

### **5.5. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA**

#### *Priložnosti*

Podjetje KvarCom deluje na področju, kjer so spremembe tehnologije hitre in vsakdanje, spremljanje razvoja v svetu pa je za podjetje nuja. Hitro implementiranje in obvladovanje novih tehnologij tako prinese priložnosti, ki se pokažejo na vseh področjih informacijskih tehnologij. Podjetja, ki so sposobna te novosti ponuditi prva, lahko velikokrat pridobijo velik delež trga in poberejo ekstra dobičke.



Priložnost tehnološke podstrukture je tudi v možnosti, da podjetje nekoliko poveča produktivnost zaposlenih, predvsem s kvalitetnim uvajanjem novo zaposlenih, s čimer se bi skrajšal čas, ki ga ti potrebujejo za prilagoditev na novo okolje.

#### *Nevarnosti*

Bistvena nevarnost pri tehnološki podstrukturi je povezana s kadrovsko podstrukturo, to je z razpoložljivostjo ustreznega tehničnega kadra, ki ga podjetje potrebuje za nemoteno delovanje in razvoj. Če bi prišlo do večjega pomanjkanja takšnega kadra, bi se konkurenčnost tehnološke podstrukture poslabšala.

Druga potencialna nevarnost je, da bi podjetje vztrajalo pri obstoječih rešitvah, ko bi tehnologija napredovala. S tem ko podjetje »zaspi«, lahko izgubi pomemben tržni delež.

### **5.6. PODSTRUKTURA PROIZVODOV IN STORITEV**

#### *Priložnosti*

Ena glavnih priložnosti v tej podstrukturi je zmožnost podjetja KvarCom, da razvije nove produkte in storitve na področjih, ki v slovenskih podjetjih do sedaj še niso pokrita ali pa so informacijsko slabo podprta.

Priložnost, ki bi jo podjetje lahko izkoristilo, je sodelovanje na več projektih, ki jih financira Evropska unija. S tem bi lahko z nekaterimi produkti dosegali večje količine prodaje ter povečali prepoznavnost na novih trgih.

#### *Nevarnosti*

Ključno nevarnost pri prodaji lastnih produktov podjetja KvarCom na slovenskem trgu predstavlja dejstvo, da zaradi slovenske splošne preference po tuji programski opremi takšni produkti težje uspejo (IDC, 2003, str. 33).

Nevarnost je tudi ta, da zaradi posebnosti in majhnosti slovenskega trga pri razvoju novih produktov ne moremo dosegati dovolj velike ekonomije obsega. To pomeni, da je razvoj lastnih izdelkov za Slovenijo zelo drag in ne dovolj donosen.

### **5.7. RAZISKOVALNO – RAZVOJNA PODSTRUKTURA**

#### *Priložnost*

Priložnost raziskovalno razvojne podstrukture je v izboljšanju sistema celovitega zagotavljanja kakovosti, ter v poenotenju razvoja za celotno podjetje.

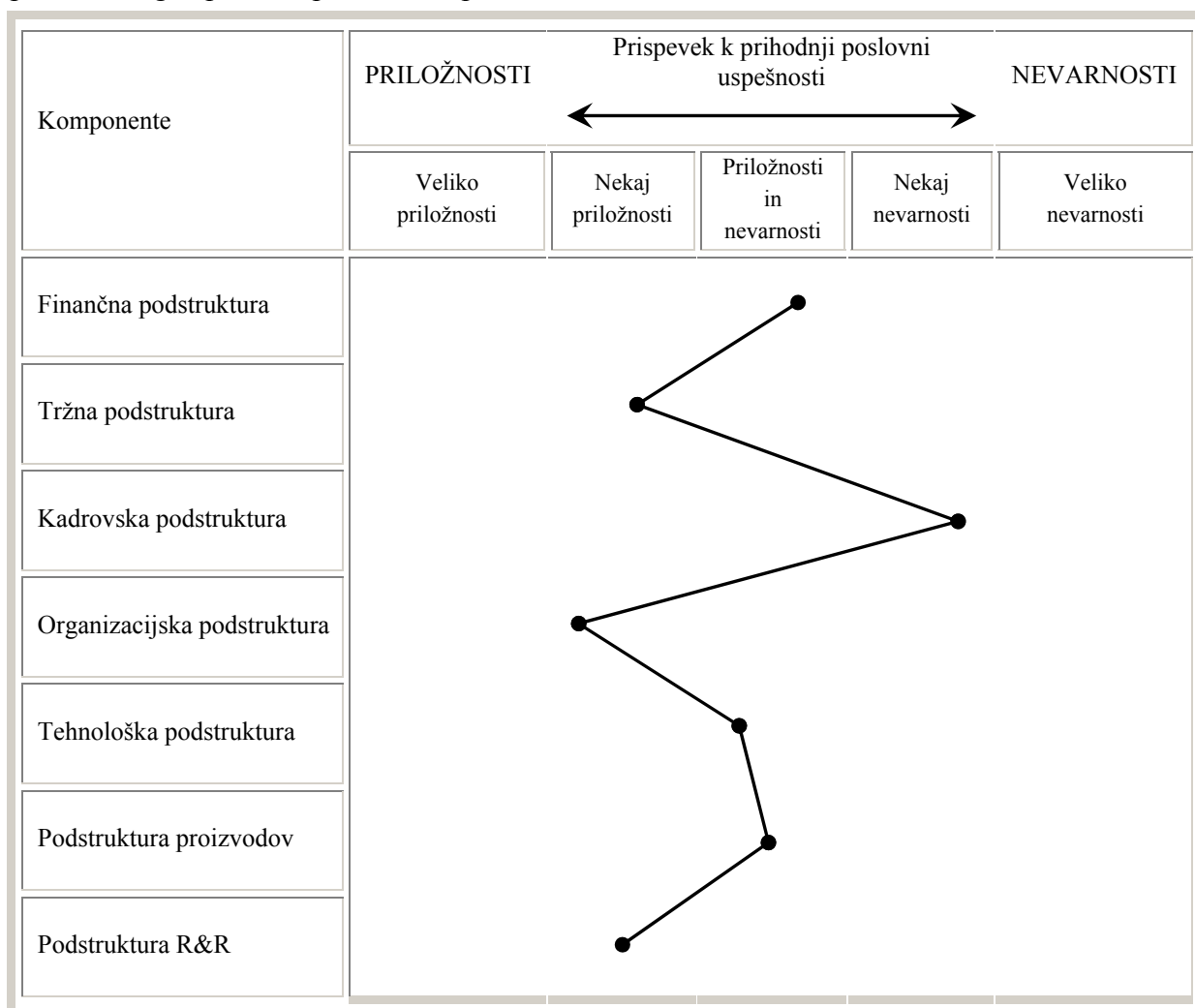
#### *Nevarnosti*

Ker je podstruktura bila šele v obdobju razvijanja in tudi ni imela svoje končne podobe, bistvenih nevarnosti nisem zaznal.

## 5.8. PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na sliki 2 je podan profil priložnosti in nevarnosti podjetja glede na skupno oceno posamezne podstrukture. Slika nam pokaže, na katere podstrukture bo podjetje v prihodnosti moralo biti bolj pozorno in na katere manj ter na katerih področjih je iskati več priložnosti in na katerih se lahko pojavijo predvsem nevarnosti.

Slika 2: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja KvarkCom z vidika podstruktur in njihovega potencialnega vpliva na poslovno uspešnost



Iz slike lahko ugotovimo, da gre pri tržni, organizacijski in raziskovalno-razvojni podstrukturi iskati predvsem priložnosti, čeprav možnost nastopa nekaterih nevarnosti prav tako obstaja. Pri kadrovski podstrukturi obstaja verjetnost nastopa več nevarnosti, podstruktura proizvodov, finančna ter tehnološka podstruktura pa imajo približno enako verjetnost nastopa tako priložnosti kot nevarnosti.

## 6. SKLEP

Vedno večja in neizprosna konkurenca, stagnacija gospodarstev, težko dosegljiva dovolj kvalificirana delavna sila in drugi gospodarski, politični ter družbeni problemi so vzroki, zaradi katerih so podjetja informacijske tehnologije prisiljena poslovati kar najbolj učinkovito. Poznavanje in izkoriščanje svojih prednosti ter priprava na priložnosti in nevarnosti so eden bistvenih elementov, s katerim se morajo spoznati.

Tabela 25: Povzetek glavnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje KvarkCom

<b>Glavne prednosti</b>	<b>Glavne slabosti</b>
Dobra plačilna sposobnost Dobra kadrovska struktura Donosnost Dobra organizacijska kultura in klima Zmožnost prilagajanja zahtevam kupcev Slog vodenja poslovanja Prepoznavnost podjetja Kakovost izdelkov in storitev	Organiziranost oddelka za trženje Možnost izvoza na tuje trge Nezmožnost doseganja ekonomije obsega Majhne vstopne ovire v panogo Struktura obveznosti do virov sredstev
<b>Glavne priložnosti</b>	<b>Glavne nevarnosti</b>
Razvoj novih produktov Uvedba kontrolinga Sodelovanje na projektih EU Dodatno izboljšanje likvidnosti Širjenje v regiji	Odhod ključnega kadra iz podjetja Slaba konjunktura gospodarstva Povečana konkurenca v panogi Pogajalska moč dobaviteljev

Na osnovi opravljene SWOT analize, katere glavne ugotovitve so povzete v zgornji tabeli, lahko ugotovimo, da podjetje KvarkCom deluje na dinamičnem trgu z močno razvito konkurenco, da je bilo poslovanje podjetja do sedaj dobro in da se bo v prihodnosti podjetje moralo spoprijeti z novimi izzivi in tveganji. Hkrati se moramo zavedati, da opravljena analiza, za odlično poslovanje podjetja, ne bo zadostovala, temveč lahko le dopolnjuje ostale analize, ki jih podjetje redno opravlja. Dobljene ugotovitve pa lahko koristijo vodstvu podjetja, kot objektivna ocena trenutnega stanja in so s tem osnova za nadaljnja razmišljanja in razvoj.

## 7. LITERATURA

1. Batista Marko: Petdeset veličastnih. Delo, Ljubljana, 14.1.2004, str. 17.
2. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
3. Drucker F. Peter: The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today. New York : Butterworth-Heinemann, 1987. 379 str.
4. Ertl Manfred: Finanzmanagement in der Unternehmenspraxis: das Handbuch für Ertragsoptimierung, Liquiditätssicherung und Risikosteuerung. München : Beck, 2000. 720 str.
5. Faschang Alfred: Controlling Tools II.: Finanzmanagement. Celovec : Univerza v Celovcu, 2003. 86 str.
6. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
7. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management. Fifth Edition. New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
8. Kropfberger Dietrich, Winterheller Manfred: Controlling. Dunaj : Manz Verlag, 2002. 256 str.
9. Kropfberger Dietrich: Od Reaktivnega kriznega managementa k proaktivnemu managementu priložnosti. Revija MER Journal – za management in razvoj, Gubno, 1 (1999), 2, str. 85-91.
10. Kummer Sebastian et al.: Logistics and Supply Chain Mangement. Dunaj : Wirtschafts Universität, 2003. 179 str.
11. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
12. Možina Stane: Osnove Vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
13. Müller-Stewens Günter, Lechner Christoph: Strategisches Management. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2001. 587 str.
14. Novice iz podjetij. Glas gospodarstva, Ljubljana, jan 2003, str 14.
15. Peklaj Robert: 100 največjih podjetij IT. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 52 (2003), 21, str. 22-25.
16. Philip Kotler: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. 2. slovenska izdaja. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 768 str.
17. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
18. Rozman Rudi et al.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

19. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 154 str.
20. Turk Dunja: Včeraj podelili priznanja Top 10. Finance, Ljubljana, 2003, 225, str. 19.

## **8. VIRI**

1. eEurope Action Plan 2005. [URL: [http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/2005/all\\_about/action\\_plan/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/action_plan/index_en.htm)], 15.3.2004.
2. GVIN: Finančni podatki, 2000, 2001, 2002. [URL: <http://www.gvin.com>], 10.5.2004.
3. IDC: Special Study: Slovenian ICT Market, 1995-2002 (Raziskava). ZDA, Massachusetts : IDC, 2003. 196 str.
4. Izkaz finančnih tokov KvarCom za leta 2000-2003.
5. Letno poročilo o poslovanju družbe KvarCom v letu 2000.
6. Letno poročilo o poslovanju družbe KvarCom v letu 2001.
7. Letno poročilo o poslovanju družbe KvarCom v letu 2002.
8. Letno poročilo o poslovanju družbe KvarCom v letu 2003.
9. Letno poročilo prodaje podjetja KvarCom za leto 2002.
10. Podatki računovodske službe podjetja KvarCom za leta 2000 do 2003.
11. Poročilo o dejavnosti promocije in odnosov z javnostmi KvarCom, 2000.
12. Poročilo o dejavnosti promocije in odnosov z javnostmi KvarCom, 2001.
13. Poročilo o dejavnosti promocije in odnosov z javnostmi KvarCom, 2002.
14. Poročilo o dejavnosti promocije in odnosov z javnostmi KvarCom, 2003.
15. Poročilo službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarCom, 2000.
16. Poročilo službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarCom, 2001.
17. Poročilo službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarCom, 2002.
18. Poročilo službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarCom, 2003.
19. SIQ: Seznam veljavnih certifikatov za sisteme vodenja. [URL: <http://www.siq.si/index.php?id=1993&cmd=vec&sid=468&L=>], 19.5.2004.
20. Teslič Radovan: Primerjalna analiza poslovanja in razvoja IT podjetij v Sloveniji. Ljubljana: Interni vir KvarCom, 2004. 54 str., 14 tbl.
21. Teslič Radovan: Primerjalna analiza poslovanja in razvoja IT podjetij v svetu. Ljubljana: Interni vir KvarCom, 2004a. 63 str., 34 tbl.

## **SLOVAR TUJK**

absentizem.....	odsotnost iz dela
asortiment.....	množina blaga po vrstah in kakovosti; izbira
fluktuacija.....	menjavanje zaposlitve; prehod zaposlenih med podjetji
IT.....	informacijske tehnologije
know-how.....	znanje in sposobnosti (na osnovi izkušenj)
eHRM.....	elektronsko upravljanje človeških virov
eDMS.....	elektronsko
CRM.....	upravljanje s strankami
SCM.....	upravljanje z dobavitelji
platforma.....	osnova, temelj
input.....	vložek, vhod
output.....	rezultat, izhod
sinergija.....	sodelovanje, dopolnjevanje
eksterno.....	zunanje
interno.....	notranje
fokusiranje.....	osredotočenje
substitut.....	nadomestek

# PRILOGE

## Priloga 1

### A. Bilance stanja podjetja KvarkCom

Postavke iz bilance stanja	Zneski v tisoč SIT			
	2000	2001	2002	2003
<b>SREDSTVA</b>	<b>2.647.108</b>	<b>3.026.394</b>	<b>3.483.771</b>	<b>3.697.278</b>
A. <i>Stalna sredstva</i>	1.098.840	1.201.037	1.201.630	1.567.889
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	136.330	110.864	32.962	31.684
II. Opredmetena osnovna sredstva	932.070	878.599	963.200	961.102
III. Dolgoročne finančne naložbe	30.440	211.574	205.468	575.103
B. <i>Gibljava sredstva</i>	1.548.268	1.825.357	2.282.141	2.108.594
I. Zaloge	397.978	431.251	306.293	420.262
II. Poslovne terjatve	1.039.948	1.183.661	1.588.990	1.192.123
1. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0
2. Kratkoročne poslovne terjatve	1.039.948	1.183.661	1.588.990	1.192.123
III. Kratkoročne finančne naložbe	41.560	168.864	384.565	290.374
IV. Denarna sredstva	59.578	26.795	2.293	205.835
C. <i>Aktivne časovne razmejitve</i>	9.204	14.786	12.337	20.795
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>2.647.108</b>	<b>3.026.394</b>	<b>3.496.108</b>	<b>3.697.278</b>
A. Kapital	401.113	682.412	888.269	1.264.095
B. Tuji viri	2.245.995	2.343.982	2.607.839	2.433.183
I. Dolgoročne rezervacije	5.901	6.314	6.314	6.314
II. Finančne in poslovne obveznosti	2.206.969	2.311.215	2.554.277	2.402.284
1. <i>Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	629.636	528.580	543.961	442.434
- Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	501.099	436.124	295.039	254.407
- Dolgoročne obveznosti iz financiranja	128.537	92.456	248.922	188.027
2. <i>Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	1.577.333	1.782.635	2.010.316	1.959.850
- Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	896.089	1.046.598	1.069.394	771.887
- Kratkoročne obveznosti iz financiranja	681.244	736.037	940.922	1.187.963
III. Pasivne časovne razmejitve	33.125	26.453	47.248	24.585

Vir: Letna poročila KvarkCom za leta 2000 do 2003.

**B. Postavke iz bilance stanja podjetja KvarKCom v deležih**

Postavke iz bilance stanja	Deleži v odstotkih			
	2000	2001	2002	2003
<b>SREDSTVA</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
A. <i>Stalna sredstva</i>	41,5	39,7	34,5	42,4
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	5,2	3,7	0,9	0,9
II. Opredmetena osnovna sredstva	35,2	29,0	27,6	26,0
III. Dolgoročne finančne naložbe	1,1	7,0	5,9	15,6
B. <i>Gibljava sredstva</i>	58,5	60,3	65,5	57,0
I. Zaloge	15,0	14,2	8,8	11,4
II. Poslovne terjatve	39,3	39,1	45,6	32,2
1. Dolgoročne poslovne terjatve	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Kratkoročne poslovne terjatve	39,3	39,1	45,6	32,2
III. Kratkoročne finančne naložbe	1,6	5,6	11,0	7,9
IV. Denarna sredstva	2,3	0,9	0,1	5,6
C. <i>Aktivne časovne razmejitve</i>	0,3	0,5	0,4	0,6
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
A. Kapital	15,2	22,5	25,4	34,2
B. Tuji viri	84,8	77,5	74,6	65,8
I. Dolgoročne rezervacije	0,2	0,2	0,2	0,2
II. Finančne in poslovne obveznosti	83,4	76,4	73,1	65,0
1. <i>Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	23,8	17,5	15,6	12,0
- Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	18,9	14,4	8,4	6,9
- Dolgoročne obveznosti iz financiranja	4,9	3,1	7,1	5,1
2. <i>Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	59,6	58,9	57,5	53,0
- Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	33,9	34,6	30,6	20,9
- Kratkoročne obveznosti iz financiranja	25,7	24,3	26,9	32,1
III. Pasivne časovne razmejitve	1,3	0,9	1,4	0,7

*Vir: Letna poročila KvarKCom za leta 2000 do 2003.*



**C. Postavke iz bilance stanja podjetja KvarCom kot indeksi**

Postavke iz bilance stanja	2001/2000	2002/2001	Indeksi 2003/2002
<b>SREDSTVA</b>	<b>114,3</b>	<b>115,1</b>	<b>106,1</b>
A. <i>Stalna sredstva</i>	109,3	100,0	130,5
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	81,3	29,7	96,1
II. Opredmetena osnovna sredstva	94,3	109,6	99,8
III. Dolgoročne finančne naložbe	695,1	97,1	279,9
B. <i>Gibljava sredstva</i>	117,9	125,0	92,4
I. Zaloge	108,4	71,0	137,2
II. Poslovne terjatve	113,8	134,2	75,0
1. Dolgoročne poslovne terjatve	/	/	/
2. Kratkoročne poslovne terjatve	113,8	134,2	75,0
III. Kratkoročne finančne naložbe	406,3	227,7	75,5
IV. Denarna sredstva	45,0	8,6	8.976,7
C. <i>Aktivne časovne razmejitve</i>	160,6	83,4	168,6
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>114,3</b>	<b>115,5</b>	<b>105,8</b>
A. Kapital	170,1	130,2	142,3
B. Tuji viri	104,4	111,3	93,3
I. Dolgoročne rezervacije	107,0	100,0	100,0
II. Finančne in poslovne obveznosti	104,7	110,5	94,0
1. <i>Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	84,0	102,9	81,3
- Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	87,0	67,7	86,2
- Dolgoročne obveznosti iz financiranja	71,9	269,2	75,5
2. <i>Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	113,0	112,8	97,5
- Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	116,8	102,2	72,2
- Kratkoročne obveznosti iz financiranja	108,0	127,8	126,3
III. Pasivne časovne razmejitve	79,9	178,6	52,0

*Vir: Letna poročila KvarCom za leta 2000 do 2003.*

#### ***D. Izkazi uspeha podjetja KvarkCom***

Postavka	Zneski v tisoč SIT			
	2000	2001	2002	2003
<b>I. POSLOVNI PRIHODKI</b>	<b>4.132.627</b>	<b>5.285.559</b>	<b>6.030.774</b>	<b>5.779.070</b>
1. Čisti prihodki od prodaje	4.032.264	5.217.367	5.973.386	5.685.803
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	27.572	2.002	-37.958	-2.193
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	53.271	56.494	78.981	84.134
4. Drugi poslovni prihodki	19.520	9.696	16.365	11.326
<b>II. POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>3.970.313</b>	<b>4.802.727</b>	<b>5.350.914</b>	<b>5.423.924</b>
5. Stroški blaga, materiala in storitev	2.949.565	3.615.247	4.021.022	3.770.188
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	2.266.004	2.658.876	3.087.623	2.547.661
b) Stroški storitev	683.561	956.371	933.399	1.222.527
6. Stroški dela	789.924	960.290	1.114.541	1.359.928
7. Odpisi vrednosti	201.925	194.992	180.820	247.775
a) Odpisi obratnih sredstev	18.017	26.226	23.584	81.572
b) Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih in opredmetenih osnovnih sredstev	183.908	168.766	157.236	166.203
9. Drugi poslovni odhodki	28.899	32.198	34.531	46.033
<b>III. DOBIČEK IZ POSLOVANJA (EBIT)</b>	<b>162.314</b>	<b>482.832</b>	<b>679.860</b>	<b>355.146</b>
9. PRIHODKI OD FINANCIRANJA	14.656	27.970	49.824	243.036
10. ODHODKI OD FINANCIRANJA	142.127	169.593	136.509	125.819
<b>IV. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>34.843</b>	<b>341.209</b>	<b>593.175</b>	<b>472.363</b>
11. IZREDNI PRIHODKI	29.997	31.135	1.989	30.242
12. IZREDNI ODHODKI	22.945	44.286	273.571	16.789
13. PRIHODKI SKUPAJ	4.177.280	5.344.664	6.082.587	6.052.348
14. ODHODKI SKUPAJ	4.135.385	5.016.606	5.760.994	5.566.532
<b>V. DOBIČEK PRED DAVKOM</b>	<b>41.895</b>	<b>328.058</b>	<b>321.593</b>	<b>485.816</b>
15. DAVEK IZ DOBIČKA	11.363	74.837	115.736	109.990
<b>VI. ČISTI DOBIČEK</b>	<b>30.532</b>	<b>253.221</b>	<b>205.857</b>	<b>375.826</b>

*Vir: Letna poročila KvarkCom za leta 2000 do 2003.*

### *E. Izkazi uspeha podjetja KvarkCom v deležih*

Postavka	Deleži v odstotkih			
	2000	2001	2002	2003
<b>I. POSLOVNI PRIHODKI</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
1. Čisti prihodki od prodaje	97,6	98,7	99,0	98,4
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0,7	0,0	-0,6	0,0
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	1,3	1,1	1,3	1,5
4. Drugi poslovni prihodki	0,5	0,2	0,3	0,2
<b>II. POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>96,1</b>	<b>90,9</b>	<b>88,7</b>	<b>93,9</b>
5. Stroški blaga, materiala in storitev	71,4	68,4	66,7	65,2
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	54,8	50,3	51,2	44,1
b) Stroški storitev	16,5	18,1	15,5	21,2
6. Stroški dela	19,1	18,2	18,5	23,5
7. Odpisi vrednosti	4,9	3,7	3,0	4,3
a) Odpisi obratnih sredstev	0,4	0,5	0,4	1,4
b) Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih in opredmetenih osnovnih sredstev	4,5	3,2	2,6	2,9
9. Drugi poslovni odhodki	0,7	0,6	0,6	0,8
<b>III. DOBIČEK IZ POSLOVANJA (EBIT)</b>	<b>3,9</b>	<b>9,1</b>	<b>11,3</b>	<b>6,1</b>
9. PRIHODKI OD FINANCIRANJA	0,4	0,5	0,8	4,2
10. ODHODKI OD FINANCIRANJA	3,4	3,2	2,3	2,2
<b>IV. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>0,8</b>	<b>6,5</b>	<b>9,8</b>	<b>8,2</b>
11. IZREDNI PRIHODKI	0,7	0,6	0,0	0,5
12. IZREDNI ODHODKI	0,6	0,8	4,5	0,3
13. PRIHODKI SKUPAJ	101,1	101,1	100,9	104,7
14. ODHODKI SKUPAJ	100,1	94,9	95,5	96,3
<b>V. DOBIČEK PRED DAVKOM</b>	<b>1,0</b>	<b>6,2</b>	<b>5,3</b>	<b>8,4</b>
15. DAVEK IZ DOBIČKA	0,3	1,4	1,9	1,9
<b>VI. ČISTI DOBIČEK</b>	<b>0,7</b>	<b>4,8</b>	<b>3,4</b>	<b>6,5</b>

*Vir: Letna poročila KvarkCom za leta 2000 do 2003.*

### F. Izkazi uspeha podjetja KvarkCom kot indeksi

Postavka	Indeksi		
	2001/2000	2002/2001	2003/2002
<b>I. POSLOVNI PRIHODKI</b>	<b>127,9</b>	<b>114,1</b>	<b>95,8</b>
1. Čisti prihodki od prodaje	129,4	114,5	95,2
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	7,3	-1.896,0	5,8
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	106,1	139,8	106,5
4. Drugi poslovni prihodki	49,7	168,8	69,2
<b>II. POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>121,0</b>	<b>111,4</b>	<b>101,4</b>
5. Stroški blaga, materiala in storitev	122,6	111,2	93,8
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	117,3	116,1	82,5
b) Stroški storitev	139,9	97,6	131,0
6. Stroški dela	121,6	116,1	122,0
7. Odpisi vrednosti	96,6	92,7	137,0
a) Odpisi obratnih sredstev	145,6	89,9	345,9
b) Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih in opredmetenih osnovnih sredstev	91,8	93,2	105,7
9. Drugi poslovni odhodki	111,4	107,2	133,3
<b>III. DOBIČEK IZ POSLOVANJA (EBIT)</b>	<b>297,5</b>	<b>140,8</b>	<b>52,2</b>
9. PRIHODKI OD FINANCIRANJA	190,8	178,1	487,8
10. ODHODKI OD FINANCIRANJA	119,3	80,5	92,2
<b>IV. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>979,3</b>	<b>173,8</b>	<b>79,6</b>
11. IZREDNI PRIHODKI	103,8	6,4	1.520,5
12. IZREDNI ODHODKI	193,0	617,7	6,1
13. PRIHODKI SKUPAJ	127,9	113,8	99,5
14. ODHODKI SKUPAJ	121,3	114,8	96,6
<b>V. DOBIČEK PRED DAVKOM</b>	<b>783,0</b>	<b>98,0</b>	<b>151,1</b>
15. DAVEK IZ DOBIČKA	658,6	154,7	95,0
<b>VI. ČISTI DOBIČEK</b>	<b>829,4</b>	<b>81,3</b>	<b>182,6</b>

Vir: Letna poročila KvarkCom za leta 2000 do 2003.

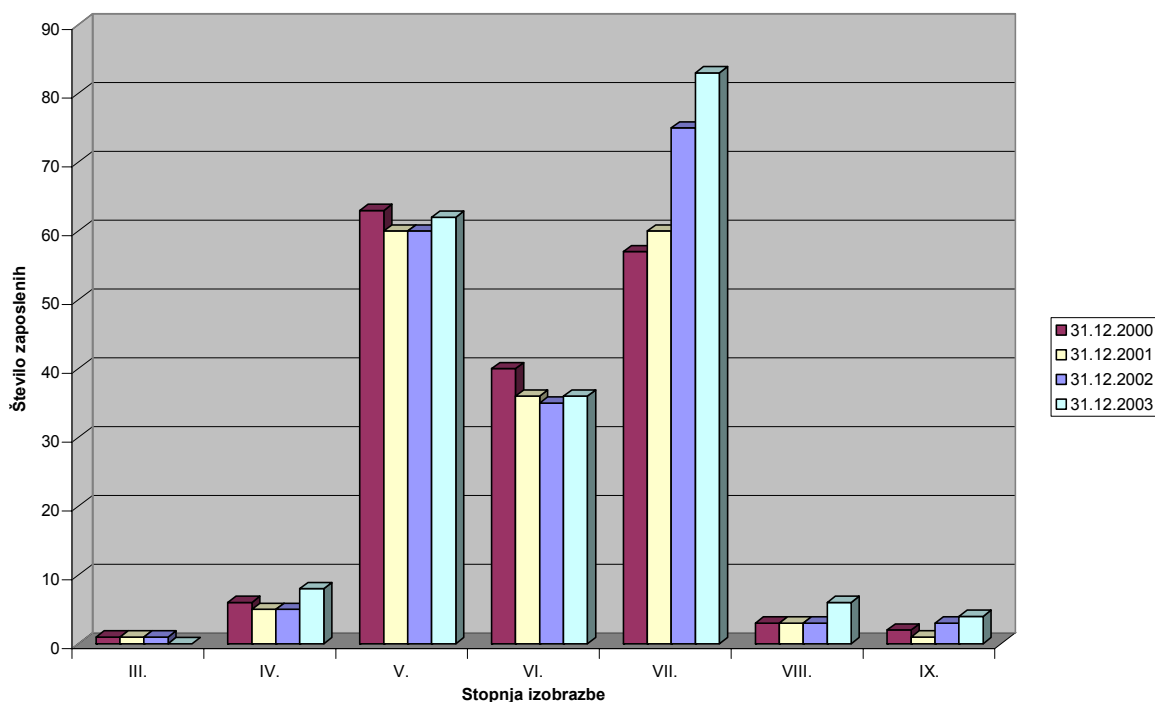
### G. Vrednost denarnega toka podjetja KvarkCom za obdobje 2000-2003

Postavka	Zneski v tisoč SIT			
	2000	2001	2002	2003
Končno stanje denarnih sredstev	59.578	26.798	302.293	405.835
Finančni izid v obdobju	47.316	-32.783	175.498	103.542
Začetno stanje denarnih sredstev	12.262	59.578	126.795	302.293

Vir: Izkaz finančnih tokov KvarkCom za leta 2000-2003.

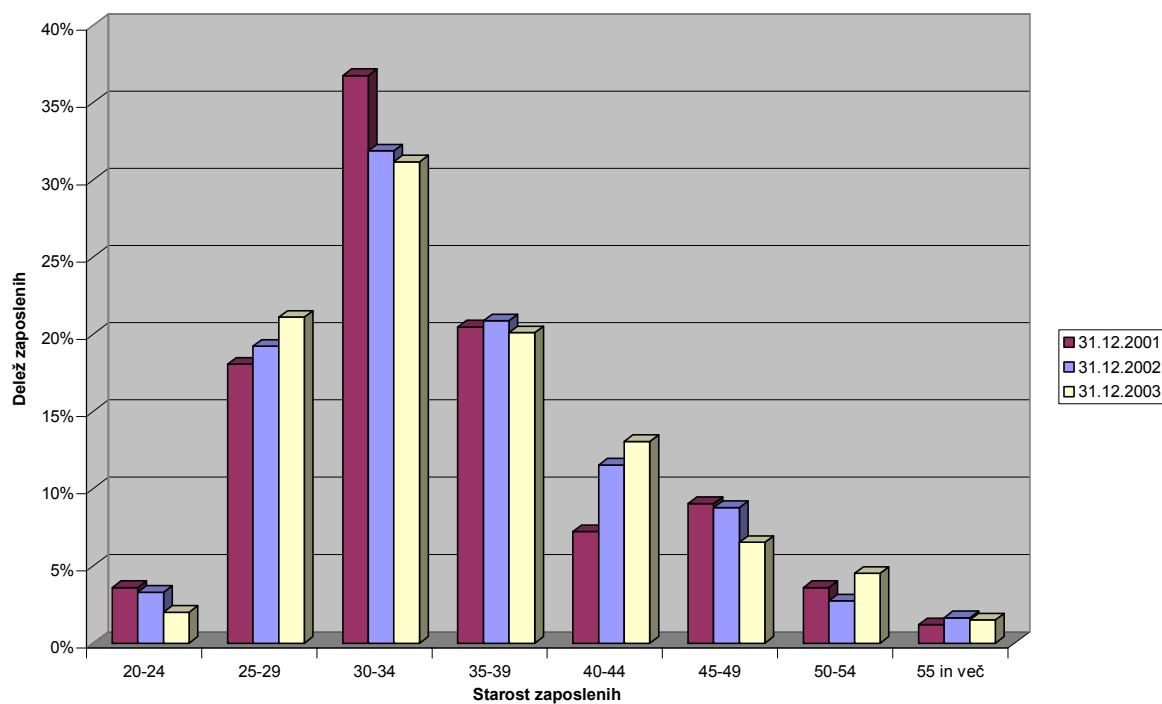
## Priloga 2

Slika 3: Izobrazbena struktura zaposlenih v KvarCom v letih 2000 do 2003



Vir: Poročila službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarCom, 2000 do 2003.

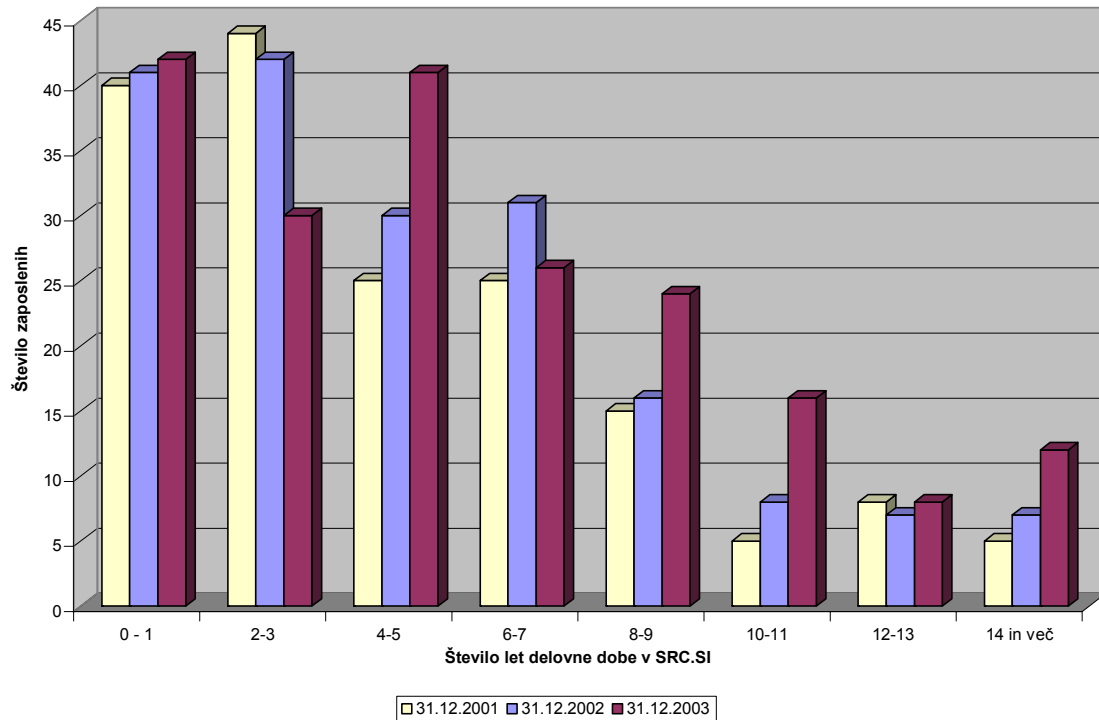
Slika 4: Starostna struktura zaposlenih v KvarCom v letih 2000 do 2003 v odstotkih



Opomba: Podatki za leto 2000 zajemajo po dva starostna območja skupaj, zato niso vključeni v grafikonu.

Vir: Poročila službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarCom, 2001 do 2003.

Slika 5: Število let delovne dobe zaposlenih v podjetju KvarkCom

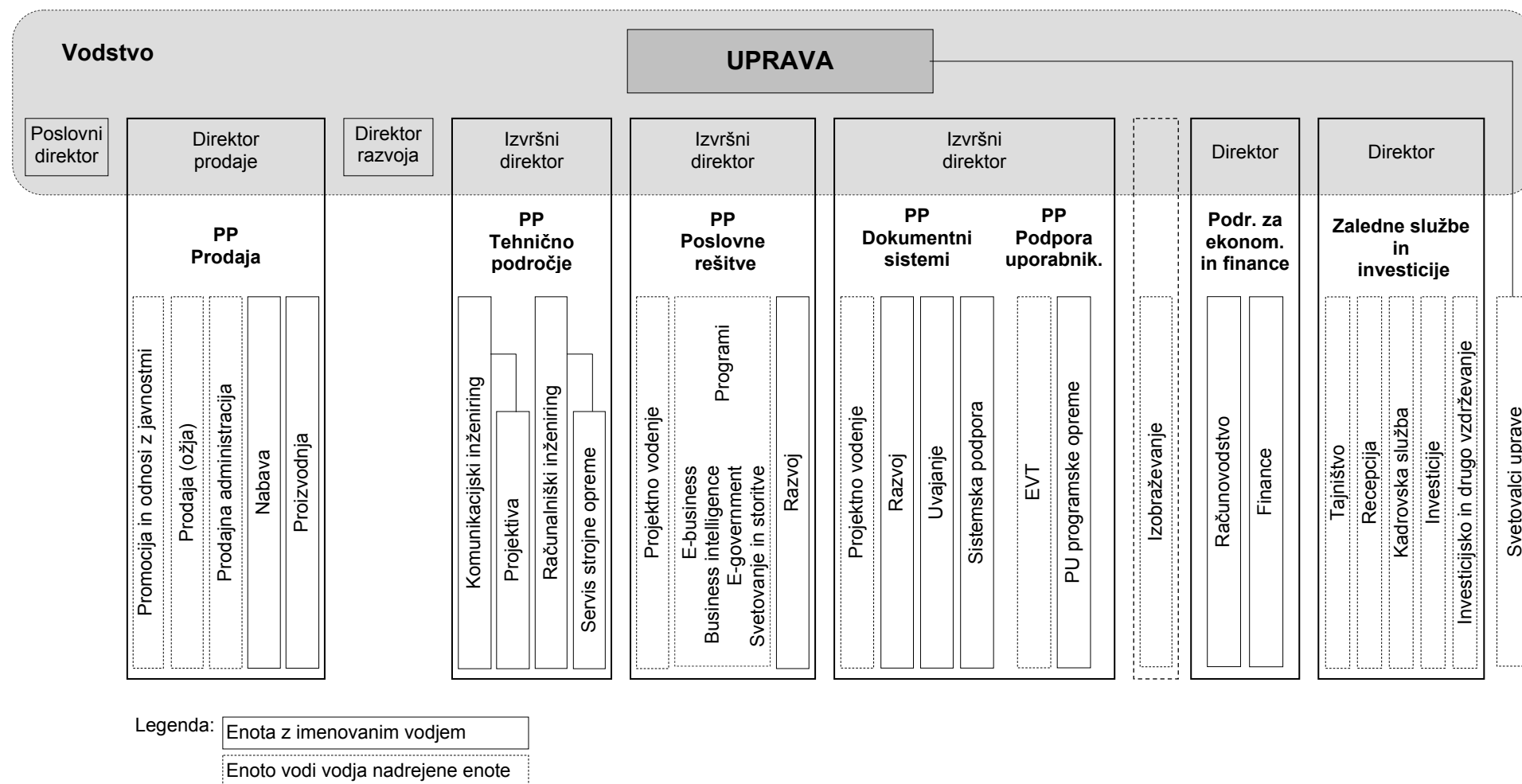


*Opomba: Podatki za leto 2000 niso bili dovolj natančni in podrobni, zato to leto ni vključeno v primerjavi.*

*Vir: Poročila službe za pridobivanje in spremljanje kadrov podjetja KvarkCom, 2001 do 2003.*

### Priloga 3

Slika 6: Organizacijska shema podjetja KvarkCom



Vir: Notranji vir podjetja KvarkCom.