

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STRATEGIJA IN RAZVOJ PODJETJA MAKS-PRO D.O.O.

Ljubljana, julij 2016

ROK KODERMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Rok Koderman, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Strategija in razvoj podjetja Maks-pro d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Rokom Stritarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV STRATEGIJE IN GLAVNE STRATEGIJE RASTI.....	2
1.1 Opredelitev strategije	2
1.2 Celovite strategije.....	3
1.3 Poslovne strategije.....	3
1.4 Funkcijske strategije.....	4
1.5 Glavne strategije rasti	4
1.5.1 Definicija strategije in glavne strategije rasti	4
1.5.2 Generična rast	6
1.5.3 Diverzificirana rast	7
2 ANALIZA PODJETJA	8
2.1 Analiza poslovanja	8
2.2 Analiza organizacije	9
3 PROFITNI CENTRI	10
3.1 Opredelitev pojma profitni center	10
3.2 Opredelitev stroškovnih mest.....	10
3.3 Opredelitev stroškovnih nosilcev	11
3.4 Smotrnost uvedbe profitnih centrov	11
3.5 Uvajanje profitnih centrov za spremljanje poslovanja	11
4 ANALIZA POSLOVANJA IN OKOLJA PODJETJA MAKS-PRO D.O.O.....	12
4.1 Predstavitev podjetja Maks-pro d.o.o.....	12
4.1.1 Zgodovina podjetja	12
4.1.2 Poslanstvo.....	13
4.1.3 Vizija	13
4.1.4 Dolgoročni cilji.....	14
4.2 Analiza profitnih centrov in vodenja zalog	15
4.2.1 Določitev profitnih centrov	15
4.2.2 Stroškovna mesta v podjetju.....	16
4.2.3 Prerazporejanje stroškov na temeljna stroškovna mesta	17
4.2.4 Vodenje zalog blaga	19
4.3 Analiza poslovanja podjetja	19
4.3.1 Analiza poslovnega uspeha	19
4.3.2 Analiza poslovnega izida in kazalnikov uspešnosti	20
4.4 Analiza organizacije	24
4.5 Analiza okolja.....	24
4.5.1 Analiza panoge in konkurentov na prodajnem trgu	24
4.5.2 Analiza konkurentov na nabavnem trgu	27
4.5.3 Analiza odjemalcev	28
4.6 SWOT analiza podjetja	28

5 STRATEGIJA RASTI ZA PODJETJE MAKS-PRO D.O.O.	30
5.1 Dosedanja strategija rasti podjetja Maks-pro d.o.o.....	30
5.2 Simulacija strategije rasti za podjetje Maks-pro d.o.o.	31
5.3 Analiza poslovanja za Maks-pro d.o.o. po načrtovani rasti	31
SKLEP.....	34
LITERATURA IN VIRI.....	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz prihodkov, odhodkov in dobička za Maks-pro d.o.o. od 2011–2015 ...	13
Tabela 2: Velikost profitnih centrov glede na promet v letu 2015.....	16
Tabela 3: Simulacija poslovnega izida po profitnih centrih (v EUR)	18
Tabela 4: Razvrstitev profitnih centrov po prihodkih (v EUR).....	18
Tabela 5: Bilanca stanja podjetja Maks-pro d.o.o. za leto 2015	20
Tabela 6: Poslovni izid podjetja Maks-pro d.o.o. za leti 2014 in 2015 (v EUR)	21
Tabela 7: Rentabilnost poslovanja podjetja Maks-pro d.o.o. (v EUR)	22
Tabela 8: Kazalniki podjetja Maks-pro d.o.o. in panoge G47.910 (v EUR).....	25
Tabela 9: Primer ocenjevanja med dobaviteljema iz tujine in Slovenije.	28
Tabela 10: Povečanje prihodkov zaradi prodaje na hrvaškem trgu 2016–2020.....	32
Tabela 11: Dodatno povečanje stroškov pošiljanja, najemnine in oglaševanja zaradi prodaje na hrvaškem trgu v letih 2017–2020 (v EUR).....	33
Tabela 12: Povečanje odhodkov zaradi prodaje na hrvaškem trgu od 2016–2020 (v EUR)	33
Tabela 13: Pričakovani poslovni izid zaradi prodaje na hrvaškem trgu od 2016–2020 (v EUR)	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz zamisli za oblikovanje profitnih centrov	16
Slika 2: Grafični prikaz zamisli za oblikovanje stroškovnih mest	17
Slika 3: Sredstva podjetja Maks-pro d.o.o.	20
Slika 6: Delež kapitala v financiranju za podjetje Maks-pro d.o.o.	22
Slika 7: Koeficient kratkoročne likvidnosti za podjetje Maks-pro d.o.o.	23
Slika 8: Koficient pospešene likvidnosti za podjetje Maks-pro d.o.o.	23
Slika 9: Povečanje prihodkov zaradi prodaje na hrvaškem trgu 2016–2020	32

UVOD

Vedno močnejša konkurenca in spreminjajoče se okolje, v katerem podjetje deluje, silita podjetje k prilagajanju in spremembam. Za uspešno poslovanje podjetja in optimalno velikost pa je potrebna ustrezna strategija rasti. Enako velja za podjetje Maks-pro d.o.o., za katerega bom določil najbolj primerno strategijo rasti.

Strategijo rasti je najprej potrebno oblikovati po stopnjah. Podjetje mora opredeliti vizijo, poslanstvo, cilje, pripraviti strateške analize in izbrati usmeritev organizacije. V diplomskem delu bom podrobno opisal sedem glavnih strategij rasti. Izmed teh sedmih je po moji oceni diverzificirana strategija rasti najbolj primerna za podjetje Maks-pro d.o.o.

Ob predpostavki, da bo podjetje Maks-pro d.o.o. uspešno raslo, bo potrebno preoblikovati spremljanje poslovanja podjetja. Podjetje mora uvesti spremembo spremljanja poslovanja podjetja po profitnih centrih. Ker vse naštetu velja za obravnavano podjetje Maks-pro d.o.o., se bom v diplomski nalogi posvetil določitvi profitnih centrov in stroškovnih mest.

Za pravilno izbiro strategije rasti je potrebno jasno opredeliti vizijo in poslanstvo podjetja. V podjetju Maks-pro d.o.o. strmijo k rasti podjetja, kar imajo tudi jasno definirano v njihovi viziji. V podjetju Maks-pro d.o.o. se v prihodnosti vidijo na novi lokaciji ter s širitvijo na tuje trge.

Cilj diplomskega dela je prikaz diverzificirane rasti obravnavanega podjetja, preučiti in prikazati teoretične vidike rasti, preučiti vizijo in stroškovna mesta v podjetju, ter na podlagi analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti odkriti uspešne in neuspešne vidike poslovanja, ter pozitivne in negativne vplive okolja za nadaljnji razvoj podjetja.

Metoda preučevanja strategije rasti v podjetju Maks-pro d.o.o. bo temeljila na teoretičnih raziskavah procesa strategij rasti ob uporabi metodoloških prijemov. V sodelovanju z vodstvom podjetja bom na praktičnih primerih raziskal podjetje in njegovo okolje, opravil opredelitev poslanstva in vizije, analizo dobaviteljev in analizo odjemalcev ter okolja. Na klasičen način bom prikazal SWOT analizo, analizo organizacije in analizo poslovanja.

Pri sami simulaciji diverzificirane rasti sem sprejel sledeče predpostavke: prihodnji prihodki podjetja brez uvedbe diverzifikacije bi bili enaki preteklim, prihodki od prodaje na novem tržišču se bodo večali z nekoliko višjo stopnjo, kot so se pri pretekli diverzifikaciji od leta 2014 do 2015, podjetje ima na razpolago dovolj lastnih sredstev za izpeljavo diverzifikacije.

1 OPREDELITEV STRATEGIJE IN GLAVNE STRATEGIJE RASTI

1.1 Opredelitev strategije

Podjetje, ki želi v današnjem okolju preživeti, mora imeti strategijo. Da bi lahko izbralo pravilno strategijo, se morajo vodilni v podjetju seznaniti z različnimi strategijami in njihovimi prednostmi ter pomanjkljivostmi. Seveda vse odločitve o prihodnosti podjetja izhajajo iz tega, da v podjetju točno vedo, kaj želijo doseči. Za lažje razumevanje, kaj strategija je in katere strategije poznamo, bom strategijo v nadaljevanju opredelil in nekatere izmed njih opisal.

Poznamo več vrst pojmovanja strategije, in sicer kot način uresničevanja ciljev, smotrov, poslanstva, politike in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja (Belak, 1999, str. 144). Strategija podjetja sestoji iz smernic, ki nam pokažejo, kako ves organizacijski potencial uporabiti v smeri dolgoročne rasti podjetja (Hauc, Kovač, & Semolič, 1993, str. 89).

Pučko (1994, str. 312) strategijo opredeljuje kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja ter razvrščanje resursov v smeri akcije, ki jih organizacija potrebuje, da doseže cilj.

Kadar želi podjetje na trgu zapolniti vrzel manjkajoče ponudbe ali pa izboljšati vrednost že obstoječe, se odloči za rast in s tem načrtovanjem strategije rasti. Razlog za strategije rasti je tudi, kadar želi povečati obseg in hitrost delovanja na svojih dosedanjih poslovnih področjih. Tako lahko uporabi strategijo rasti in razvoja tako z izboljšanjem vrednosti izdelkov kot tudi z večjim naporom za uspešnost tekočega poslovanja. To nam kaže, da mora biti že strateški plan usmerjen v rast podjetja (Glueck & Jauch, 1984, str. 212).

Postopno oblikovanje strategije:

- opredelitev vizije,
- opredelitev poslanstva,
- opredelitev ciljev,
- priprava strateške analize,
- izbira usmeritve organizacije.

V skladu s potrebno strukturo in kadri nato sledi oblikovanje dolgoročnih ciljev in integriranih programov. Strategija je na nek način ideja, ki med seboj poveže funkcijsko področje v podjetju kot tudi aktivnosti podjetja z zunanjim okoljem. Del oblikovanja strategije je tudi SWOT analiza. Ujemanje edinstvenih sposobnosti podjetja in konkurenčnih zahtev industrije, po katerih se podjetja med seboj razlikujejo, je izjemnega pomena (Montgomery & Porter, 1991, str. xii).

Strategija torej postavlja temelje za uspeh podjetja. Biti mora podlaga, oziroma mora odgovoriti na vse velike odločitve s katerimi se sreča podjetje. Ravno te odločitve so kasneje odločilne pri tem, ali bo podjetje doživelo uspeh ali neuspeh. Značilnost strategije je konstantnost in da ko je enkrat determinirana je ni več mogoče enostavno spremeniti (Možina, 2006, str. 27).

Poleg različnih definicij strategije, lahko zasledimo tudi različne vrste, oblike in klasifikacije strategij. Po najosnovnejši delitvi lahko ločimo strategije na:

- osnovne ali celovite,
- poslovne,
- funkcijske.

1.2 Celovite strategije

Ko se podjetje seznanja s tem kaj strategija je, se mora seznaniti tudi z različnimi vrstami strategij. Obstajajo številne členitve strategij. Ko podjetje pozna svojo konkurenčno prednost, razvojne probleme organizacije, privlačnost panog, ki so za podjetje interesantne, lahko prične z načrtovanjem strateških usmeritev organizacije. S tem načrtovanjem usmeritev oblikujemo strategijo. Celovita strategija je torej strategija, katera mora imeti za svoje oblikovanje izpolnjenih kar nekaj predpogojev. V grobem so to definirana vizija, poslanstvo podjetja in izdelana celovita ocena podjetja.

Pučko (1996, str. 180–193) celovite strategije po smeri razvoja podjetja deli na:

- strategije rasti (razvoja), kjer gre predvsem za dodajanje novih izdelkov, novih proizvodnih metod ali za vstop na nove trge – torej so zavezane rasti in novim kombinacijam poslovnih prvin,
- strategije ustalitve (normalizacije), ki so ponavadi primerne v času stagnacije ali pa celo samega upadanja gospodarske aktivnosti,
- strategijo dezinvestiranja. V tem primeru podjetje zmanjša obseg svojega poslovanja z likvidacijami posameznih poslovnih področji podjetja.

1.3 Poslovne strategije

Naslednja vrsta strategij so poslovne strategije. Te je še posebej pomembno opredeliti takrat, ko ima podjetje več strateških poslovnih enot. Temeljne strategije so izhodišče za poslovne strategije. Poslovne strategije postavljajo cilje posameznega področja in določajo kakšne so naloge poslovnih enot, da bodo lahko dosegle zastavljene cilje. Opredeľjujejo torej pot s katero lahko posamezna strateška enota pridobi konkurenčno prednost. Preden pričnemo s procesom oblikovanja poslovne strategije, je potrebno definirati poslanstvo

določene poslovne enote in cilje, ki naj bi jih v okviru podjetja dosegla (Pučko, 1999, str. 204).

Iz literature je znanih nekaj osnovnih delitev poslovnih strategij. Med njimi izstopata Porterjeva poslovna strategija in poslovna strategija na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda (Pučko 2008, str. 119).

Porter poslovne strategije razčleni na štiri sklope (Sfiligoj, 1999, str. 111–112):

- prizadevanje za nižje stroške,
- strategija diferenciacije,
- strategija osredotočenosti na nižje stroške,
- strategija osredotočenosti na diferenciacijo.

1.4 Funkcijske strategije

Ko podjetje opredeli poslovne in celovite strategije, lahko iz njih razvije tudi funkcijske strategije, ki pa morajo biti med seboj povezane, tako da omogočajo razvoj dolgoročnih strategij podjetja.

Za funkcijske strategije označujemo tiste strategije, katerih usmeritve so posamezna funkcijska področja, poleg tega pa so v podporo pri uresničevanju poslovnih in celovitih strategij (Pučko, 1996, str. 213).

Funkcijske strategije se osredotočajo na povezovanje nefunkcijskih in funkcijskih dejavnosti, da bi podprle uresničevanje poslovne in celovite strategije organizacije. Poleg tega pa se osredotočajo tudi na maksimiziranje porabe resursov po posameznih poslovnih funkcijskih področjih v organizaciji. Funkcijsko strategijo razvijamo skladno s poslovno strategijo. Najprej je potrebno izbrati delne cilje za vsako poslovno funkcijsko področje. Hkrati pa se določi tudi zaporedje nalog, ki jih posamezno funkcijsko področje mora opraviti, da doseže planski strateški cilj organizacije (Pučko, 1994, str. 330).

1.5 Glavne strategije rasti

1.5.1 Definicija strategije in glavne strategije rasti

Povsem jasno je, da mora podjetje za dolgoročno preživetje imeti strategijo. Da pa bi bila le-ta uspešna, je običajno potrebna rast podjetja in s tem izbira strategije rasti. Za boljše razumevanje strategije rasti v samem nadaljevanju diplomskega dela, kjer bo prikazana simulacija rasti podjetja Maks-pro d.o.o., bom podrobneje opisal strategijo rasti in glavne strategije rasti.

Definirati pojem rast podjetja ni enostavno, saj se sama rast podjetja lahko pojavi na mnoge različne načine. Povečanje profita, števila zaposlenih, proizvodnje in storitev so elementarni načini rasti. Seveda pa obstajajo tudi drugi načini rasti, kot so: povečevanje izvoza, širša linija produktov, povečanje produktivnosti, večanje števila kupcev (Bennett, 1989, str. 7–16). Potrebne so sposobnosti, znanje in ustrezne spremembe v podjetju in podjetniku samem, ki omogočijo rast. Vseeno pa naj bi bila odločilna vloga za rast podjetja prav podjetnikova (Pšeničny, 2002, str. 36).

Proces določanja poti, po kateri podjetje preide iz obstoječega stanja v bodoče stanje, lahko prikažemo z podjetniško strategijo rasti. Če je končni rezultat podjetja pozitiven oziroma podjetje raste in ima dobiček, je bila izbrana strategija prava. Za strategijo rasti se odločimo, ko trgu predstavimo nov produkt ali storitev, ali pa ko želimo izboljšati že obstoječo ponudbo. Ravno tako se za strategije rasti odločimo, kadar želimo s svojimi strateškimi odločitvami v okviru dosedanjih poslovnih področji povečati hitrost delovanja (Glueck & Jauch, 1984, str. 212).

Rast trga in podjetja bi morali biti čimbolj usklajeni, saj rast trga predstavlja neko zgornjo mejo rasti podjetja. Podjetje lahko raste tudi zaradi konkurence, razpršitve tveganja, ali zaradi drugih razlogov, vendar pa sta profit in trg zagotovo glavna motiva za rast podjetij.

Organizacija lahko raste sama iz sebe, lahko vlaga zmožnosti ali del dobička v rast obsega in vsebine delovanja. Rast je lahko zasnovana na zmogljivosti podjetja ali širjenju tržne ponudbe, lahko privzema programe dobaviteljev, odjemalcev, tržnih poti, kar poimenujemo vertikalna integracija (Tavčar, 2008, str. 325).

Strategija rasti je nujna zaradi (Glueck & Jauch, 1984, str. 213):

- nestabilnosti okolja. Za podjetje lahko strategija stabilizacije pomeni uspeh le kratkoročni uspeh,
- s strani vodstva prihaja do enačenja širitve z učinkovitostjo,
- mnenj, da rast podjetja koristi družbi,
- želje in potrebe managerjev po moči in prepoznavnosti. Podjetja vodena s strani takšnih managerjev so bolj prepoznavna,
- dokazano je, da podjetje z rastjo postaja učinkovitejše, s tem pridela manjše stroške ter ima višjo produktivnost,
- prepričanje, da rast vodi do monopolnega položaja,
- zunanji pritisk s strani delničarjev in svetovalcev za trgovanje z vrednostnimi papirji.

Pri opredelitvi glavnih oblik in različnih faz podjetniške rasti, skozi katere gre podjetje v svojem življenjskem ciklu, nam pomagajo številni modeli podjetniške rasti.

Strategije rasti, ki jih navaja Tajnikar (2006, str. 118):

- generična rast,
- diverzificirana rast,
- rast s pomočjo nakupa in prodaje licence,
- rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize,
- rast s pomočjo joint venture poslov,
- mreženje in pogodbenišтво kot strategija rasti,
- spojitve, pripojitve in prevzemi kot strategije rasti.

1.5.2 Generična rast

Ko se podjetnik dokončno odloči za rast podjetja, mora nato izbrati tudi način, na katerega bo podjetje raslo. Nujno potrebno je najti primerno strategijo, ki bo sovpadala s cilji, ki jih želi doseči z rastjo.

Osnovna oblika rasti podjetja je generična rast. Rast podjetja temelji na povečevanju velikosti, količine proizvodnje in prihodka z obstoječimi posli, pri čemer proizvodi ne rabijo ostati nespremenjeni. Z generično rastjo lahko podjetje izkoristi ekonomijo obsega, hkrati pa svoje obstoječe resurse izkoristi bolj učinkovito (Tajnikar, 2006, str. 118).

Generična rast je primerna takrat, kadar so trgi stabilni ter konkurenca in rast povpraševanja, ki se jim podjetje prilagaja z novimi proizvodnimi faktorji, ne doživljata velikih sprememb. Podjetje lahko raste generično s povečevanjem obsega prodaje ali pa s povečevanjem profita (Tajnikar, 2000, str. 59).

Pri generični rasti gre torej za nadaljevanje obstoječega posla, pri čemer je potrebno resno razmisliti o dveh vprašanjih. Ali bomo sposobni rešiti vse probleme, ki nastanejo s povečevanjem obsega proizvodnje in prihodkov zaradi generične rasti? Ali bo na trgu v prihodnosti dovolj velika stabilnost, ki bo zagotavljala generično rast (Lawson, 1987, str. 63),

Oblikujemo lahko tri generične strategije: strategijo cenovnega vodstva, strategijo diferenciacije in strategijo osredotočenja oziroma strategijo tržnih niš (Porter, 1990, str. 11).

Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da je generična rast uspešna, kot jih navajata Moss in Clarke (v Tajnikar, 2006, 119–120):

- dovolj velik potencial na trgu,
- prevelika konkurenca lahko oteži rast, zato njen obstoj ne sme biti tako velik, da bi

otežila rast prodaje,

- podjetje mora biti sposobno ustvariti nove proizvodne zmogljivosti, da zadovolji povečano povpraševanje, ki lahko nastopi z rastjo,
- dobavna linija mora biti pripravljena na izdatno prodajo. V nasprotnem primeru mora podjetje poiskati novo,
- samo povečanje prodaje ne sme temeljiti na tem, da bi se znižalo cene do meje, ki bi povzročila, da je celoten podjetniški podvig nedobičkonosen.

1.5.3 Diverzificirana rast

Poleg generične rasti je najbolj pogosta še diverzificirana strategija rasti. Ker pa že opisana generična rast ni vedno primerna in je lahko v nekaterih primerih celo nevarna, bom opredelil še diverzificirano strategijo rasti.

Diverzificirana strategija rasti je precej pogosta, kadar je posel tvegan. Primerna je, kadar podjetje nima več možnosti za generično rast, saj je konkurenca prevelika in podjetje ne more odpraviti prevelikih tveganj. Potrebno je napraviti dober poslovni načrt za vsak proizvod in storitve ali pa za novo tržišče, nove posle pa je potrebno kar se da hitro priključiti starim (Tajnikar, 2000, str. 129–136). Diverzifikacija je primerna tudi v času recesije, saj ni nujno, da bodo v tem primeru vsi naši proizvodi, storitve in trgi enako prizadeti (Lawson, 1987, str. 64–65).

Mramor (v Režun, 1999, str. 11) pravi, da diverzifikacijo srečujemo na področju strateškega managementa in na področju financ. Pri finančnih naložbah bi podjetje, v kolikor bi ves finančni kapital naložilo le v eno naložbo, tvegalo preveč. Z diverzifikacijo kapitala v več različnih naložb doseže manjše tveganje, hkrati pa pričakuje enak pričakovan donos. Pri enakem tveganju pa pričakuje večji donos.

Različne teorije avtorjev opredeljujejo različne oblike diverzifikacije. Moss in Clarke (v Tajnikar, 2006, str. 133) opisujeta tri načine, kako izpeljati diverzifikacijo:

- čista diverzifikacija - kadar ponudimo nov proizvod na novem trgu,
- razvoj novega proizvoda - ponudba novega proizvoda na že obstoječem trgu,
- tržni razvoj - kadar ponudimo nov proizvod na novem trgu.

Potrebno je mnogo analiz in preverjanja učinkov posameznega načina diverzifikacije, preden se podjetje lahko odloči katero obliko bo uporabilo. Čas izvedbe diverzifikacije je pomemben element, zato mora biti strateško planiran. Novi posli naj ne bodo preobsežni in zahtevni, saj s tem povečujejo možna tveganja.

2 ANALIZA PODJETJA

2.1 Analiza poslovanja

Poleg opredelitve zelene strategije in njene uskladitve z željenimi cilji podjetja pa mora podjetje v želji, da bi izboljšalo poslovanje, izvesti tudi samo analizo podjetja. V nadaljevanju bom za potrebe praktičnega dela opisal analizo poslovanja in analizo organizacije.

Členitev celote na dele, ki so med seboj odvisni, imenujemo analiza. S povezovanjem posameznih delov in njihovo povezanostjo spoznavamo predmet. Metoda analize je sestavljena iz diagnoze in opazovanja. Analiza podjetja je vezana na analizo poslovanja, analizo organizacije in okolja (Pučko, 2001, str. 1–3).

Analiza poslovanja podjetja prikaže finančno stanje in s tem poda odgovore, ali je podjetje sposobno izvesti zastavljene strategije. Avtorji pojem analiza poslovanja opredeljujejo različno. Vseeno pa se v vseh opredelitvah pojavljajo nekateri skupni elementi. Analiza poslovanja vsebuje tri bistvene elemente (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 91):

- predmet opazovanja,
- namen analize,
- cilj analize poslovanja.

Ravno predmet, namen in cilj so dejavniki ki vplivajo na kakovost analize.

Predmet analize poslovanja je konkretno podjetje in njegova gospodarska aktivnost v celoti ali samo njegov del, to je poslovanje podjetja (Lipovec, 1983, str. 15).

Namen analize poslovanja je v ugotavljanju prednosti in slabosti podjetja zaradi same podpore pri odločanju, da se lahko vpliva na uspešnost poslovanja. Sam proces analize je sestavljen iz opazovanja poslovanja in diagnosticiranja. Pri opazovanju poslovanja se ugotavljajo dejstva, ki se nanašajo na podjetje ali pa na njegov cilj. Dejstva so izražena s podatki. Te podatke je potrebno primerjati s primerljivo osnovo, ki jo je potrebno pravilno izbrati. Pridobljena odstopanja oziroma odmiki so problemska stanja. Analiza poslovanja nam poda prednosti in slabosti podjetja v poslovanju (Rozman et al., 1993, str. 85–86). Naslednji korak, ko pridobimo odstopanja oziroma problemska stanja, je ugotavljanje vzrokov za odklone. Ugotavljanje vzrokov za odklone, imenujemo diagnosticiranje. Da pa se pridobijo vzroki je potrebno zbiranje precejšnjega števila informacij. Informacije za analizo poslovanja lahko pridobimo iz bilance stanja, bilance uspeha ali pa z zbiranjem podatkov po posameznih poslovnih funkcijah. Ponavadi podatki zbirajo v računovodstvu, knjigovodstvu ali pa analitski službi. Pridobljeni podatki nam nakažejo smer za začetek

analize in pa možne vzroke, ki bi lahko pripeljali do ugotovljenega problemskega stanja. Podatki nam pokažejo tudi, v kolikšni meri vplivajo na odstopanja. Tako iščemo rešitve, s pomočjo kriterija pa potem izberemo najbolj primerno (Rozman et al., 1993, str. 87–89).

Cilj analize poslovanja je torej ugotoviti prednosti in probleme podjetja. Namenjena je predvsem ravnateljem in upravljalcem podjetja, ki služijo kot pomoč pri gradnji prihodnosti na prvih in reševanju drugih (Rozman et al., 1993, str. 53).

2.2 Analiza organizacije

Poleg analize poslovanja mora podjetje analizirati tudi svojo organizacijo. Analiza organizacije pokaže sposobnost podjetja, da z obstoječimi organizacijskimi procesi izpelje željene strategije.

Organizacijo lahko opredelimo z različnimi definicijami. Različne definicije nastanejo zato, ker se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo različni ljudje različnih poklicev. Organizacijo lahko po sociološkem vidiku opredelimo kot množico medosebnih razmerij. Odločitvi o tem, katera organizacija je primerna, pogojujejo: tehnologija v podjetju, velikosti združbe, cilji in strategija podjetja, okolje v katerem deluje ter zaposleni v podjetju (Rozman, 2000, str. 27–28).

Pri analizi organizacije na osnovi opazovanja zbiramo in proučujemo informacije. Ugotovljena dejstva nato primerjamo z neko osnovo oziroma zamišljenim stanjem, ki je lahko stanje konkurenčnega podjetja. Na podlagi primerjave se poskušajo ugotoviti odstopanja. Pri diagnozi pa skušamo iskati različne vzroke za nastale problemske situacije. Namen je, da bi se v prihodnje izognili nastanku problemskih situacij. Ko analizo zaključimo, pripravimo poročilo. Poročilo zajema naslov, predgovor, kazalo, uvod, vsebinska poglavja, zaključek, seznam literature in priloge.

Oblika organizacijske strukture opredeljuje princip delitve dela in koordinacije v združbi. Prikazuje, kako so oddelki povezani med seboj. Večina avtorjev navaja naslednje oblike organizacijske strukture (Rozman, 2000, str. 86):

- enostavna,
- poslovno - funkcijska oblika,
- produktno - matrična oblika,
- projektno - matrična oblika.

3 PROFITNI CENTRI

3.1 Opredelitev pojma profitni center

Z rastjo obsega poslovanja podjetje čedalje težje spremlja tako tok prihodkov, kot tudi tok odhodkov. Če želi podjetje ugotoviti, katera področja prinašajo izgubo in katera dobiček, mora opredeliti profitne centre. V naslednjih točkah bom opredelil profitne centre, temeljna stroškovna mesta in stroškovne nosilce.

Spremljanje poslovanja podjetja lahko temelji na spremljanju prihodkov podjetja kot celote ter nastale razlike v ceni. Podjetje pa lahko uvede spremembo spremljanja poslovanja podjetja. Stroške in prihodke lahko prične voditi o posameznih profitnih centrih. To mu omogoči analizo poslovanja posameznega profitnega centra ter s tem bolj ustrezno ukrepanje in pravilnejše odločanje.

Večja organizacijska enota nekega poslovnega sistema, na ravni katere se ugotavlja dobiček, je profitni center. Ločene obrate, trgovine in podobno v podjetju je mogoče oblikovati v sorazmerno samostojne enote. Te enote nato imenujemo dobičkovno oziroma profitno mesto. Značilnost teh enot je samostojnost odločanja glede prodaje in samih stroškov. Ali je poslovodja dobičkovnega mesta uspešen ali ne je možno meriti z razliko med prihodki in stroški. Glavno merilo je torej dobiček (Turk, Kavčič, Klopučar Mirovič, Mörec, & Vidic, 2003, str. 139).

3.2 Opredelitev stroškovnih mest

Stroške lahko povežemo na tista mesta, kjer so nastali. To so stroškovna mesta, ki so funkcijsko, prostorsko ali organizacijsko zaokrožena enota v podjetju, v kateri se pojavljajo stroški, ki jih je mogoče neposredno ali posredno razporejati na poslovne učinke in za katere je nekdo odgovoren. Stroškovna mesta se ponavadi uvede zaradi nadzorovanja in obvladovanja stroškov (Rebernik & Repovž, 2000, str. 143–144).

O stroškovnih mestih torej govorimo, kadar stroške povežemo s tistimi mesti, na katerih so nastali. Stroškovnega mesta pa ne moremo dodeliti vsakemu delovnemu mestu. Katero delovno mesto je potrebno obravnavati kot posamezno stroškovno mesto, pa nam nakaže namen, zaradi katerega na stroškovna mesta razdelimo obstoječ poslovni sistem.

Turk, Kavčič in Koželj (2004, str. 88) ta namen vidijo v naslednjem:

- obračunavanje stroškov po posameznih poslovnih učinkih,
- da se ustvari boljša preglednost stroškov tam kjer so njihova mesta odgovornosti.

Turk, Kavčič in Kokotec-Novak (2001, str. 211) pravijo naj se stroškovna mesta uporabljajo predvsem pri:

- analiziranju dobičkonosnosti in določanju cen,
- finančnem računovodskem poročanju,
- nagrajevanju in oblikovanju plač,
- ocenjevanju dela posameznih poslovođij.

Velikost podjetja, organiziranost, uporabljena metoda razporejanja stroškov, posebnosti proizvodjanja oziroma poslovanja vplivajo na število stroškovnih mest, ki jih bo podjetje imelo. Poznamo proizvodjalna in neproizvodjalna stroškovna mesta (Melavc, 2000, str. 178).

3.3 Opredelitev stroškovnih nosilcev

Nastanek stroškov je vedno povezan s stroškovnim nosilcem, ki vključujejo proizvode, storitve, oddelke, projekte, kupce ter druge stvari in aktivnosti, za katere želimo ugotavljati stroške. Stroškovni nosilci so izdelki ali same storitve, ki povzročajo stroške (Hočevar, 2008, str. 1).

Hočevar (2008, str. 1) navaja, da ugotavljanje stroškov po stroškovnih nosilcih najpogosteje vključuje dva procesa:

- stroške zbiramo po njihovih naravnih vrstah (stroški materiala in stroški dela),
- stroške razporedimo na enega ali več stroškovnih nosilcev.

3.4 Smotrnost uvedbe profitnih centrov

Podjetja se vsakodnevno borijo za bolj gospodarno poslovanje in nižje stroške. Da bi čimbolj zmanjšali stroške je potrebno uvajati nadzor stroškov kot tudi odgovornosti za stroške. Ravno zato imamo več metod za nadzor stroškov in ugotavljanje primerne obsega stroškov (Turk, Kavčič, & Kokotec-Novak, 2003, str. 131). Profitni centri so torej tisti, s katerimi se preverja učinkovitost in uspešnost poslovanja nižjih enot.

3.5 Uvajanje profitnih centrov za spremljanje poslovanja

Ohranjanje konkurenčnih prednosti in učinkovitosti poslovanja, silijo podjetja v nižanje stroškov. Da bi lahko podjetja pravilno razvrstila stroške, jih morajo pravilno evidentirati in s tem določiti stroškovna mesta. Enako velja za prihodke. Tudi prihodke je potrebno beležiti po posameznih enotah in s tem omogočiti boljšo preglednost nad njimi. Ravno ta model profitnih centrov kjer beležimo tako stroške, kot tudi prihodke po posamezni poslovni enoti, omogoča lažje spremljanje gospodarnosti poslovanja.

Vsi podatki glede stroškov in prihodkov, ki jih podjetje pridobi na prej opisan način, bistveno pripomorejo k pravilnim poslovnim odločitvam, ki jih podjetje sprejema za svoje prihodnje poslovanje. Uvedba profitnih centrov je torej ključnega pomena za spremljanje poslovanja, ki je temelj uspešnega poslovanja podjetja v prihodnosti.

4 ANALIZA POSLOVANJA IN OKOLJA PODJETJA MAKS-PRO D.O.O.

4.1 Predstavitev podjetja Maks-pro d.o.o.

4.1.1 Zgodovina podjetja

Za lažje razumevanje, zakaj sta v nadaljevanju izbrana strategija rasti in optimizacija poslovanja najbolj primerni za podjetje Maks-pro d.o.o., bom v naslednjih točkah predstavil zgodovino podjetja, njegovo vizijo in poslanstvo, ter dolgoročne cilje.

Podjetje Maks-pro d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 2009 v Ljubljani z lastnim vložkom v višini 7.500,00 EUR. Podjetje sprva ni imelo nobenega zaposlenega, vendar pa je zaradi povečanja obsega poslovanja kasneje zaposlilo dve osebi. Glede na število zaposlenih se uvršča med mikro podjetja. Ustanovitelj podjetja je bila Marjetka Koderman, ki je bila do leta 2015 tudi 100 % lastnica podjetja. V letu 2015 pa je lastnik postal Rok Koderman, Marjeta Koderman pa je postala prokuristka. Gre za družinsko podjetje.

Podjetje se že vse od ustanovitve v letu 2009 ukvarja z internetno prodajo preko spletne domene (www.makspro.si). Sprva se je osredotočilo na prodajo tv sprejemnikov. Razlog za osredotočenost na prodajo tv sprejemnikov je bil ta, da se je v Sloveniji nezadržno bližal čas izklopa analognih oddajnikov in prehod na digitalno televizijsko oddajanje. Po ocenah RTV Slovenija in ministrstva za šolstvo, znanost in tehnologijo naj bi prehod iz analognega na digitalni signal prizadel kar tretjino vseh uporabnikov tv sprejemnikov. Podjetje je zato v letu 2009 in 2010 kar se da hitro širilo svoj asortiman tv sprejemnikov s čedalje večjo ponudbo različnih znamk in velikosti. Osredotočilo pa se je tudi na ponudbo digitalnih pretvornikov za vse tiste uporabnike, ki tv sprejemnikov niso želeli zamenjati.

Konec leta 2010 se je podjetje odločilo postaviti novo sodobno spletno stran in v letu 2011 doseglo že preko 250.000,00 EUR prihodkov od prodaje.

V letih 2012 in 2013 je podjetje poslovalo z manjšim obsegom a vseeno pozitivno. Zaradi vse manjših prihodkov se je podjetje odločilo svojo ponudbo razširiti. V letu 2013 se je podjetje usmerilo tudi na prodajo bele tehnike in fotografske opreme. Svojo dejavnost je sprva opravljalo v lastnih prostorih, v letu 2014 pa je zaradi potreb po večjih prostorih najelo dodatne prostore. Največja rast prihodkov se je zgodila v letu 2014, ko se je podjetje

osredotočilo na prodajo bele tehnike, katere manjši del je imelo kasneje tudi razstavljene v najetih prostorih. Povečevanju prometa je botrovala tudi uporaba računalniškega uvoza podatkov na spletno stran, s strani vedno številčnejših dobaviteljev.

Hkrati je podjetje v letu 2013 pričelo tudi z uvozom in prodajo gostinske opreme. Sprva je gostinsko opremo ponujalo le preko novo izdelane spletne strani (www.gostinska.oprema.si), kasneje pa tudi v novih prostorih, ki so omogočili, da si potencialni kupci sami ogledajo opremo. Podjetje se je v sklopu gostinske opreme najprej osredotočilo na prodajo profesionalnih pomivalnih strojev s pripadajočo dodatno opremo, kmalu pa je svojo ponudbo razširilo še z gostinskimi in pekarskimi pečmi, mehčalci vode, aparati za vakumiranje, mešalniki in hladilno opremo.

Poleg prodaje gostinske opreme je v letu 2015 podjetje pričelo ponujati storitve lastne montaže in vzdrževanje gostinske opreme. Ponujati je pričelo tudi čistila in rezervne dele za iztrošeno opremo, kar se je izkazalo tudi v povečanem prometu, ki je znašal 446.428,00 EUR, kar je 28,61 % rast glede na leto 2014.

Tabela 1: Prikaz prihodkov, odhodkov in dobička za Maks-pro d.o.o. od 2011–2015

Element / Leto	2011	2012	2013	2014	2015
A. Prihodki skupaj (v EUR)	250.566,00	220.289,00	163.528,00	347.112,00	446.428,00
B. Odhodki skupaj (v EUR)	249.237,00	220.011,00	162.681,00	349.079,00	446.026,00
F. Bruto dobiček ali izguba (v EUR)	1.329,00	278,00	847,00	-1.967,00	402,00

Vir: Poslovni asistent Bonitete.si, Finančni podatki Maks-pro d.o.o., 2016.

4.1.2 Poslanstvo

Poslanstvo je kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za obstoj organizacije. Strategija in vsakodnevno delo sta lahko ogrožena v kolikor prihaja do nestrinjanja med notranjimi in zunanji interesnimi skupinami ter poslanstvom (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 70).

Osnovno poslanstvo podjetja Maks-pro d.o.o. je spoštovanje kupca, okolja ki ga obdaja, svojih sodelavcev, popolna zadovoljitev vseh potreb kupca, za kar si podjetje vedno vzame čas, da lahko natančno in strokovno razloži in kupcu prinaša najboljše razmerje med ceno in kakovostjo.

4.1.3 Vizija

Vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki jo želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna (Pučko, 1996, str. 129).

Osnovna dejavnost družbe bo prodaja in trženje kakovostnih izdelkov zabavne elektronike, bele tehnike in gostinske opreme. V podjetju Maks-pro d.o.o. se v prihodnosti vidijo na novi lokaciji ter s širitvijo na hrvaški trg. Podjetje se vidi kot eden glavnih in najbolj prepoznavnih trgovcev na področju maloprodaje tv sprejemnikov tako na slovenskem kot tudi na hrvaškem trgu. Prav tako bo v naslednjih desetih letih postalo glavni distributor na slovenskem tržišču za vsaj dve najbolj znani znamki tv sprejemnikov. S privlačno vizijo želi podjetje motivirati zaposlene in v njih vzbuditi željo, da podjetje posluje z namenom doseči dolgoročne cilje in vizijo

4.1.4 Dolgoročni cilji

V podjetju Maks-pro d.o.o. so dolgoročno zavezani k rasti in imajo v ta namen postavljenih več ciljev. Eden izmed strateških ciljev je povečati razpoznavnost podjetja v ožjem in širšem okolju. Strateški cilj je uveljavljanje blagovne znamke, pri čemer bo bilo podjetje blagovna znamka. Razpoznavnost na trgu bo podjetju omogočila lažjo prodajo artiklov, saj bodo kupci podjetju bolj zaupali. Podjetje bo z večjo prepoznavnostjo tudi bolj zanimivo za nove kadre, kar pomeni, da bo imelo večjo izbiro visokokakovostnih kadrov. Cilj podjetja je v naslednjih 10 letih vsako leto povečati razpoznavnost za 7 % in tako v naslednjih letih postati eden glavnih trgovcev s tv sprejemniki in zabavno elektroniko na slovenskem tržišču. Razpoznavnost bo podjetje merilo letno z anketami.

Drugi cilj je ustvarjanje takega delovnega okolja in oblikovanje takih kadrov, da bodo vsi zavestno delovali za razvoj podjetja in s tem posledično predstavljali dober podjetniški tim. To pomeni, da bodo zaposleni za opravljeno delo primerno nagrajani, da bodo v stroki čim boljše plače, da bo na delovnih mestih primerna oprema, da bodo imeli zaposleni možnost iti na dopust in da bodo veseli, ko pridejo v službo. Tako kot v podjetju želijo, da delavec živi s podjetjem, tako naj bi podjetje živelo z delavcem. Cilj je 25 % povečanje vložka v opremo in razvoj vsako leto naslednjih 10 let, rast plač z rastjo, ki je vsaj 10 % višja od povprečne rasti v Sloveniji in dodatna zaposlitev delavca vsako leto.

Tretji cilj temelji na uspešnem programiranem razvoju nadaljnjih deset let. Podjetje bo poskušalo kar se da avtomatizirati delovanje spletne strani (uvoze in izvoze podatkov, avtomatično prilagajanje cen konkurenci itd.) in pa čim večjo avtomatizacijo dobavljanja in odpošiljanja izdelkov. To bo doseglo z usposabljanjem zaposlenih trikrat letno, dodatno zaposlitvijo računalniškega programerja in z neposrednim pošiljanjem izdelkov končnemu kupcu direktno od dobaviteljev. Cilj je dodatna zaposlitev programerja v roku 1-2 let in nato dodatna zaposlitev na vsaki 2 leti.

Cilj podjetja je rast, tako na področju prometa, kot tudi na področju zaposlenih. Podjetje v prihodnjih desetih letih načrtuje dodatno zaposlovanje ene osebe vsako leto. Vsi zaposleni bodo imeli dostop do najnovejših tehnologij, deležni pa bodo stalnega strokovnega

usposabljanja. Podjetje si je za cilj postavilo 38 % rast prihodkov v naslednjem letu in nato doseganje te rasti naslednjih 5 let.

4.2 Analiza profitnih centrov in vodenja zalog

4.2.1 Določitev profitnih centrov

V podjetju Maks-pro d.o.o. se zavedajo, da postavljeni cilji zahtevajo določene spremembe. Ker ima podjetje v bodoče željo po rasti, bo z rastjo čedalje težje spremljalo tako tok prihodkov, kot tudi tok odhodkov. Hkrati pa si v podjetju želijo priti do ugotovitev, katero področje poslovanja prinaša dobiček in katero izgubo. Za lažji nadzor prihodkov in stroškov bodo v podjetju v letu 2016 oblikovali profitne centre, določili temeljna stroškovna mesta in opravili prenos stroškov na temeljna stroškovna mesta.

Predlagam, da podjetje profitne centre oblikuje tako, da posamezne kategorije maloprodaje preoblikuje v tri profitne centre:

Prvi profitni center bo zajemal tri kategorije maloprodaje (Audio in video program, avtoakustika, foto in optika), ki so si blizu tako po tehnoloških značilnostih, prodajnih zakonitostih in v veliko primerih identičnih dobaviteljih.

Drugi profitni center bo ravno tako zajemal tri kategorije maloprodaje (vse za dom, telekomunikacije, računalništvo). Kljub temu, da si te tri kategorije niso povsem identične, pa po samem obsegu prodaje še ne predstavljajo velikega deleža v celotnem prometu podjetja. Tako bo zaposleni lahko obvladoval vse tri, kljub različnim dobaviteljem in rahlo drugačnem načinu prodaje ter oglaševanja. Ob povečanju prometa se lahko profitni center spremeni.

Ker pa se podjetje ukvarja tudi z veleprodajo, ki prodaja tudi zunanjim odjemalcem, bi bilo smiselno tudi to enoto določiti **kot tretji profitni center**. Zajemala bi kategorijo maloprodaje in veleprodaje gostinske opreme in veleprodajo vseh ostalih kategorij.

Slika 1: Prikaz zamisli za oblikovanje profitnih centrov

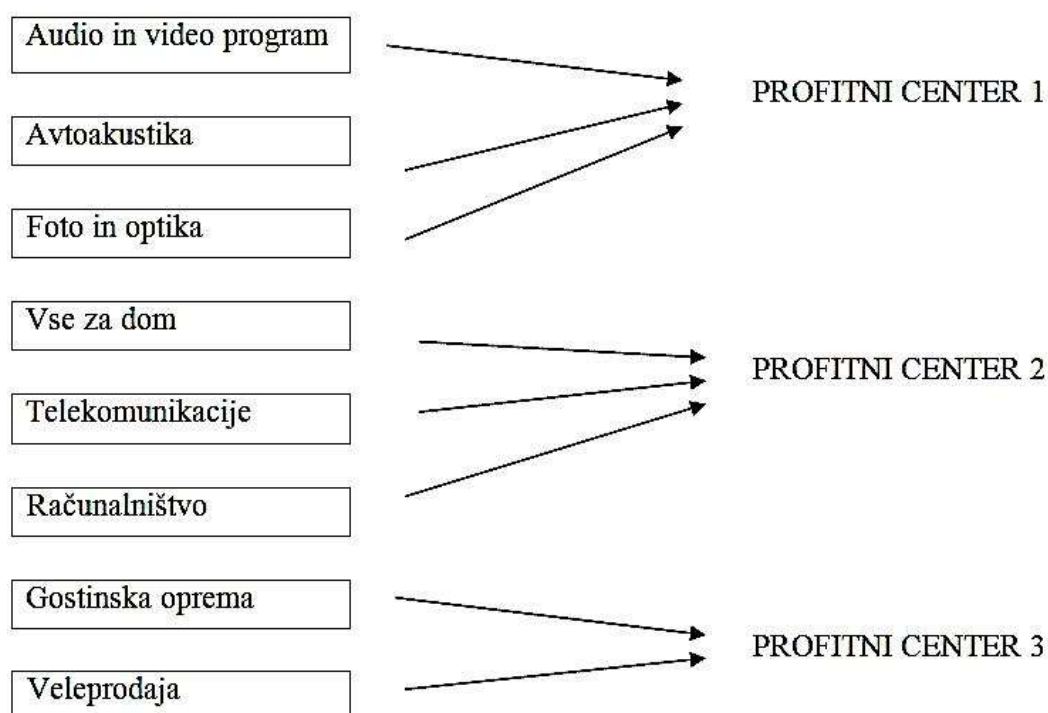


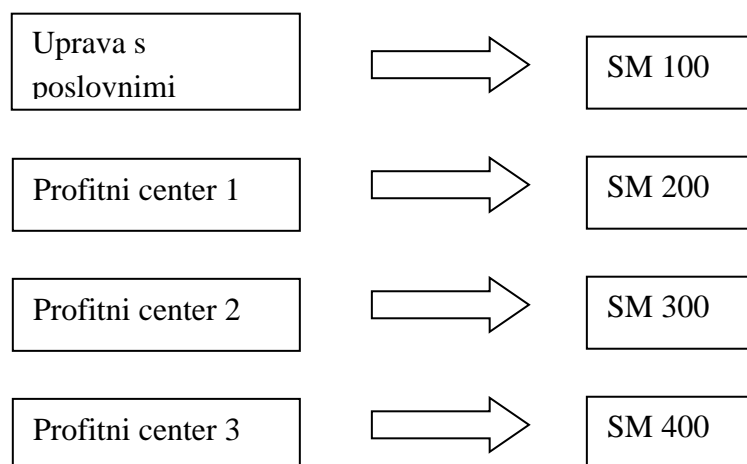
Tabela 2: Velikost profitnih centrov glede na promet v letu 2015

ELEMENT	Profitni center 1	Profitni center 2	Profitni center 3
Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	209.367,00	149.535,00	86,939,00

4.2.2 Stroškovna mesta v podjetju

Ko bodo v podjetju opredelili profitne centre, bodo določili tudi stroškovna mesta. Kot sem omenil že v teoretičnem delu, je stroškovno mesto zbiratelj stroškov po mestu odgovornosti. Poznamo temeljna in splošna stroškovna mesta. V podjetju Maks-pro d.o.o. bo smiselno oblikovati tako splošna kot tudi temeljna stroškovna mesta. Za področje poslovodnih funkcij, kamor spadajo računovodstvo, uprava, marketing in kadrovska služba bo bilo smiselno oblikovati splošno stroškovno mesto oz. začasno stroškovno mesto. Le to se bo kasneje razporedilo na temeljna stroškovna mesta po dodeljenem ključu. Temeljna stroškovna mesta pa bodo predstavljali posamezni profitni centri. Pomembno je, da bodo stroškovna mesta oblikovana tako, da bodo omogočala evidentiranje prihodkov in stroškov po posameznem stroškovnem mestu, spremljanje rezultatov, ter tudi da je omogočena mesečna analiza uspeha poslovanja posameznega profitnega centra.

Slika 2: Grafični prikaz zamisli za oblikovanje stroškovnih mest



4.2.3 Prerazporejanje stroškov na temeljna stroškovna mesta

Po opredelitvi profitnih centrov in stroškovnih mest bodo v podjetju lahko prerazporedili stroške iz splošnih na posamezna stroškovna mesta in s tem obremenili posamezen profitni center za njegov delež stroškov na splošnem stroškovnem mestu. S tem bodo v podjetju ugotovili, kateri profitni center ima pozitivni in kateri negativni poslovni izid. Pri podjetju Maks-pro d.o.o. bo smiselno izbrati delež prihodka posamezne poslovne enote, ki ga le-ta ustvari glede na prihodek celotnega podjetja kot ključ prerazporejanja iz splošnega na temeljno stroškovno mesto. Ta ključ bo najbolj primeren, saj posamezen prodajni program z večanjem prometa ustvari tudi več stroškov.

Z izračunom deleža profita, ki ga ustvari vsak profitni center, ugotovimo delež, ki dejansko pomeni tudi delež stroškov, ki jih nato razporedimo na ustrezno stroškovno mesto.

Ključ izračuna deleža = prihodek posameznega centra / celotni prihodek podjetja

Prikaz izračuna ključev za leto 2015 (Prihodek celotnega podjetja za leto 2015: **446.428,00 EUR**):

- Temeljno stroškovno mesto 200 (Audio in video program, avtoakustika, foto in optika – Profitni center 1).

Izračun deleža = 209.367,00 EUR / 446.428,00 EUR = **46,96 %**

- Temeljno stroškovno mesto 300 (Vse za dom, telekomunikacije, računalništvo - Profitni center 2).

Izračun deleža = 149.535,00 EUR / 446.428,00 EUR = 33,54 %

- Temeljno stroškovno mesto 400 (Veleprodaja in pa prodaja gostinske opreme - Profitni center 3).

Izračun deleža = 86.939,00 EUR / 446.428,00 EUR = **19,50 %**

V Tabeli 3 lahko razberemo, da imata profitni center ena in profitni center tri pozitivni poslovni izid, medtem ko ima profitni center dva negativnega. Pri drugem profitnem centru na negativni izid vplivajo predvsem stroški storitev. Ker ta profitni center obsega tudi belo tehniko in s tem zajema produkte, ki so od ostalih večji in težji, so posledično tudi stroški dostave strankam bistveno večji. Pri tem profitnem centru bi bilo potrebno podrobneje proučiti stroške in jih znižati. Smiselno bi bilo najti cenejšega dostavljalca in povečati prodajo neposredno iz poslovalnice, kjer bi imeli kupci možnost lastnega prevzema. Na bližnje lokacije (Ljubljana z okolico) pa podjetje težje blago lahko dostavlja tudi v lastni režiji.

Tabela 3: Simulacija poslovnega izida po profitnih centrih (v EUR)

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA 2015	Maks-pro d.o.o.	Profitni center 1	Profitni center 2	Profitni center 3
1. Čisti prihodki od prodaje	445.841,00	209.367,00	149.535,00	86.939,00
2. Stroški blaga, materiala in storitev	423.707,00	187.523,00	157.345,00	78.839,00
a) Nabavna vrednost prodanega blaga, materiala ter stroški materiala	388.611,00	176.067,00	140.570,00	71.974,00
b) Stroški storitev	35.096,00	11.456,00	16.775,00	6.865,00
3. Stroški dela	22.083,00	11.041,00	5.521,00	5.521,00
4. Odpisi vrednosti	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Amortizacija	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Drugi poslovni odhodki	60,00	0,00	30,00	30,00
6. Finančni prihodki iz deležev	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Finančni prihodki iz danih posojil	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	1,00	1,00	0,00	0,00
9. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Drugi prihodki	586,00	586,00	0,00	0,00
13. Drugi odhodki	176,00	176,00	0,00	0,00
14. Poslovni izid obračunskega obdobja (kosmati dobiček / izguba)	402,00	11.214,00	-13.361,00	2.549,00

Vir: Poslovni asistent Bonitete.si, Finančni podatki Maks-pro d.o.o., 2016.

Tabela 4: Razvrstitev profitnih centrov po prihodkih (v EUR)

Profitni centri	Prihodki skupaj	Odhodki skupaj	Poslovni izid
Profitni center 1	209.954,00	198.740,00	11.214,00
Profitni center 2	149.535,00	162.896,00	-13.361,00
Profitni center 3	86.939,00	84.390,00	2.549,00

4.2.4 Vodenje zalog blaga

Podjetje bo uporabilo metodo vodenja zalog FIFO (*first in first out*). Pri metodi FIFO se vrednoti poraba zalog po nabavnih cenah, torej se zaloge porabljajo po vrstnem redu oziroma tako, kot smo jih nabavljali. V prodajo gredo prej tiste količine, ki so bile tudi prej nabavljene (ki so praviloma starejše). Za podjetje Maks-pro d.o.o. je metoda FIFO metoda najbolj primeren način vodenja zalog, saj se podjetje večinoma ukvarja z internetno trgovino, kjer se produkti nabavljajo in prodajajo sproti.

4.3 Analiza poslovanja podjetja

4.3.1 Analiza poslovnega uspeha

Analiza poslovanja podjetja bo pokazala, če je podjetje v dovolj dobrem stanju, da izvede diverzificirano strategijo rasti, katere simulacija bo prikazana v točki 5. Analiza poslovanja podjetja bo v nadaljevanju predstavljena z analizo poslovnega uspeha in finančnih funkcij, analiza kazalnikov uspešnosti in poslovnega izida.

Z analizo poslovnega uspeha podjetja bom ugotovil, s kakšnim premoženjem podjetje razpolaga in iz katerih virov se je to premoženje financiralo. Podjetje mora ugotoviti, če je njegovo poslovanje dovolj stabilno in ali si lahko privošči investicijo v samo rast.

Iz podatkov iz bilance stanja v Tabeli 5 lahko razberemo, da je imelo podjetje na aktivni strani bilance večino sredstev, kar 66 % v denarnih sredstvih, 31 % v zalogah, 3 % pa so obsegale kratkoročne aktivne časovne razmejitve. Pozitivno je, da podjetje praktično nima terjatev do kupcev in da zaloge ne zajemajo prevelikega deleža sredstev. Na drugi strani (pasivni) podjetje nima nobenih dolgoročnih obveznosti. Večino sredstev je podjetje pridobilo iz naslova kratkoročnih finančnih obveznosti, vendar pa gre v tem primeru za sredstva, ki so ga podjetju posodili zaposleni, oziroma člani družine. Podjetje na podlagi podatkov iz bilance posluje stabilno, ima dovolj denarnih sredstev za nemoteno delovanje in hkrati za željene investicije v rast in razvoj.

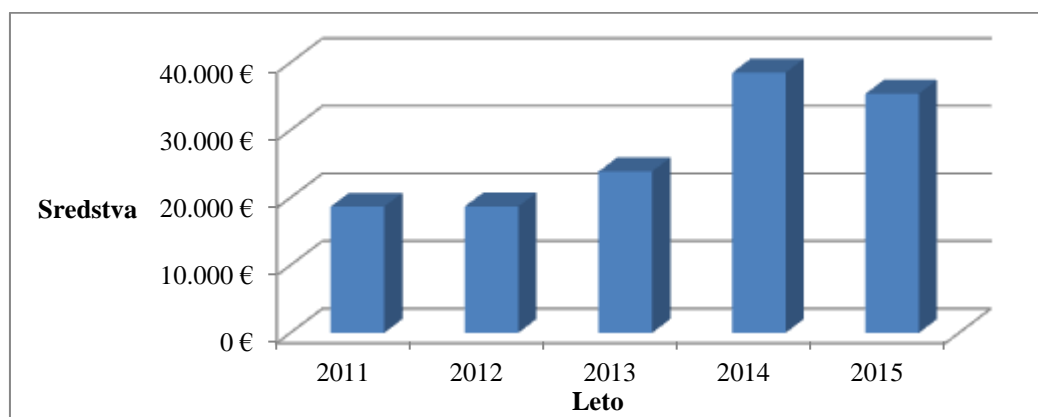
Tabela 5: Bilanca stanja podjetja Maks-pro d.o.o. za leto 2015

	EUR	
SREDSTVA	35.384,00	
A. Dolgoročna sredstva	0,00	
B. Kratkoročna sredstva	34.384,00	
1. Zaloge	10.984,00	
2. Kratkoročne poslovne terjatve	2,00	
3. Denarna sredstva	23.398,00	
C. Kratkoročne aktivne časovne	1.000,00	
OBVEZNOSTI DO VIROV		35.384,00
D. Kapital		7.943,00
E. Kratkoročne obveznosti		27.441,00
1. Kratkoročne finančne obveznosti		20.000,00
2. Kratkoročne poslovne obveznosti		7.441,00

Vir: Poslovni asistent Bonitete.si, Finančni podatki Maks-pro d.o.o., 2016.

Iz Slike 3 je razvidno, da so se sredstva podjetja Maks-pro d.o.o. v letu 2015 glede na leto 2014 zmanjšala za približno 8,11 %. Od leta 2011 pa do 2014 pa so se konstantno povečevala. Podjetje nima stalnih sredstev. Nima opredmetenih osnovnih sredstev, saj so vsa sredstva v obliki zalog in pa denarnih sredstev. Opredmetena sredstva kot so računalniki in ostala pisarniška sredstva pa so v manjši vrednosti, ki se v sredstvih ne vodijo. Sredstva so se zmanjšala zaradi izgube v letu 2014.

Slika 3: Sredstva podjetja Maks-pro d.o.o.



Vir: Poslovni asistent Bonitete.si, Finančni podatki Maks-pro d.o.o., 2016.

4.3.2 Analiza poslovnega izida in kazalnikov uspešnosti

Z analizo poslovnega izida, ki je razvidna v Tabeli 6, podjetje ugotovi, ali izkazuje dobiček, čisti dobiček ali izgubo. Dobiček delimo na dobiček iz financiranja, izredni dobiček in dobiček iz poslovanja. Poleg poslovnega izida so v poglavju prikazani tudi

kazalniki uspešnosti. Poslovni izid in kazalniki bodo primerjani za leti 2014 in 2015, da podjetje ugotovi indekse uspešnosti.

Iz Tabele 6 tudi lahko razberemo, da je podjetje Maks-pro d.o.o. poslovalo v letu 2014 z izgubo, v letu 2015 pa je izkazovalo dobiček. Poslovni odhodki so v obeh letih presegali poslovne prihodke. Prihodkov in odhodkov iz financiranja praktično ni bilo. Izredni prihodki so bili tisti, ki so v letu 2015 omogočili pozitiven poslovni izid izrednih prihodkov, saj so bili večji kot pa izredni odhodki. Poleg tega so ključno vplivali na dobiček.

Ekonomičnost je opredeljena kot razmerje med ustvarjenimi poslovnimi učinki in porabo vseh prvin poslovnega procesa. Če podjetje posluje uspešno, ima koeficient ekonomičnosti večji od 1, saj ima prihodke večje od odhodkov in s tem dobiček. V Tabeli 6 lahko vidimo izračuna ekonomičnosti 1, ki je razmerje med celotnimi prihodki in odhodki in ekonomičnost 2, ki je razmerje med prihodki in odhodki iz poslovanja. Vse razen ene vrednosti izračunane ekonomičnosti so nižje od 1. Podjetje izkazuje pozitivno oziroma večjo od 1, le ekonomičnost 1 v letu 2015. Sta se pa tako ekonomičnost 1 in ekonomičnost 2 v letu 2015 glede na leto 2014 izboljšali. Prva ima indeks rasti 100,70 druga pa 100,91.

Tabela 6: Poslovni izid podjetja Maks-pro d.o.o. za leti 2014 in 2015 (v EUR)

Element	2014	2015	I 2015/2014
A. Prihodki skupaj	347.112,000	446.428,000	128,61
1. Poslovni prihodki	345.724,000	445.841,000	128,96
2. Prihodki od financiranja	0,000	1,000	100,00
3. Izredni prihodki	1.388,000	586,000	42,22
B. Odhodki skupaj	349.079,000	446.026,000	127,77
Poslovni odhodki	349.068,000	445.850,000	127,73
Odhodki od financiranja	0,000	0,000	0,00
Izredni odhodki	11,000	176,000	1.600,00
C. Poslovni izid iz poslovanja	-3.344,000	-9,000	--
D. Poslovni izid iz financiranja	0,000	1,000	1.000,00
E. Poslovni izid iz izrednih dogodkov	1.377,000	410,000	29,77
F. Bruto dobiček ali izguba	-1.967,000	402,000	--
G. Ekonomičnost 1	0,994	1,001	100,70
H. Ekonomičnost 2	0,990	0,999	100,91

Vir: Poslovni asistent Bonitete.si, Finančni podatki Maks-pro d.o.o., 2016.

Rentabilnost lahko opredelimo na dva načina. Kadar je donosnost opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom, predstavlja donosnost kapitala. Kadar pa je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi gre za donosnost sredstev (Šolski center Velenje, 2000, str. 7). Podjetje Maks-pro d.o.o. je v letih 2014 in

2015 poslovalo rentabilno, saj se je v letu 2015 v primerjavi z letom 2014 rentabilnost sredstev izboljšala. Rentabilnost kapitala je nizka, vendar pa je v letu 2015 v primerjavi z letom 2015 višja.

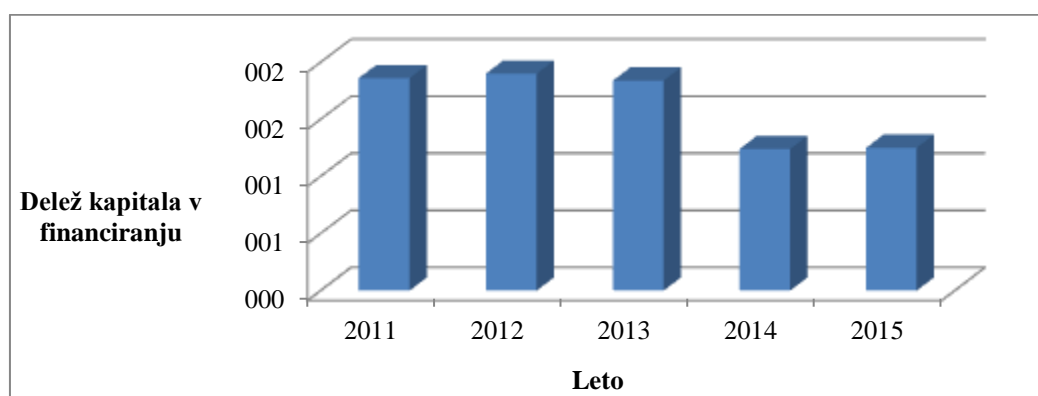
Tabela 7: Rentabilnost poslovanja podjetja Maks-pro d.o.o. (v EUR)

Element	2014	2015	I 2015/2014
1. Prihodki	347.112,00	446.428,00	128,61
2. Odhodki	349.079,00	446.026,00	127,77
3. Čisti dobiček / izguba	-1.967,00	368,00	--
4. Povprečna sredstva	31.198,00	36.947,00	118,43
5. Povprečni kapital	8.558,00	7.759,00	90,66
6. Amortizacija	0,00	0,00	0,00
7. Obračanje sredstev	11,08,00	12,07	108,94
8. RENTABILNOST SREDSTEV V %	-6,30	1,00	--
9. RENTABILNOST KAPITALA V %	-22,98	4,74	--

Vir: Poslovni asistent Bonitete.si, Finančni podatki Maks-pro d.o.o., 2016.

Delež kapitala v financiranju kaže lastniško financiranje vseh sredstev podjetja. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, manj je podjetje finančno tvegano za upnike – več tveganja nosijo lastniki. Kazalnik je zelo pomemben za upnike, ki želijo oceniti, kakšna je tveganost glede vračil glavnice in obresti oziroma kako dodatno posojilo vpliva na finančno tveganost podjetja. Glede na to, da je delež sredstev financiran s kapitalom v podjetju Maks-pro d.o.o. od leta 2011 do leta 2014 konstantno padal in v letu 2015 le malenkost narasel, je podjetje tekom let za upnike postalo bolj tvegano.

Slika 4: Delež kapitala v financiranju za podjetje Maks-pro d.o.o.

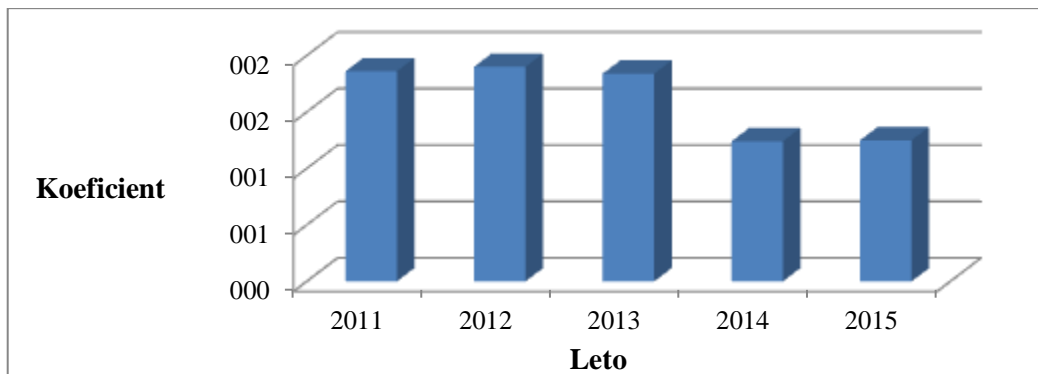


Vir: Poslovni asistent Bonitete.si, Finančni podatki Maks-pro d.o.o., 2016.

Koeficient kratkoročne likvidnosti nam pokaže, ali bi podjetje lahko pokrilo vse trenutne kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, ki jih ima. Višji kot je koeficient, boljša

je likvidnost. V podjetju Maks-pro d.o.o. se je koeficient v letu 2015, v primerjavi z letom 2014, rahlo povečal. Likvidnost podjetja je bila malenkost boljša.

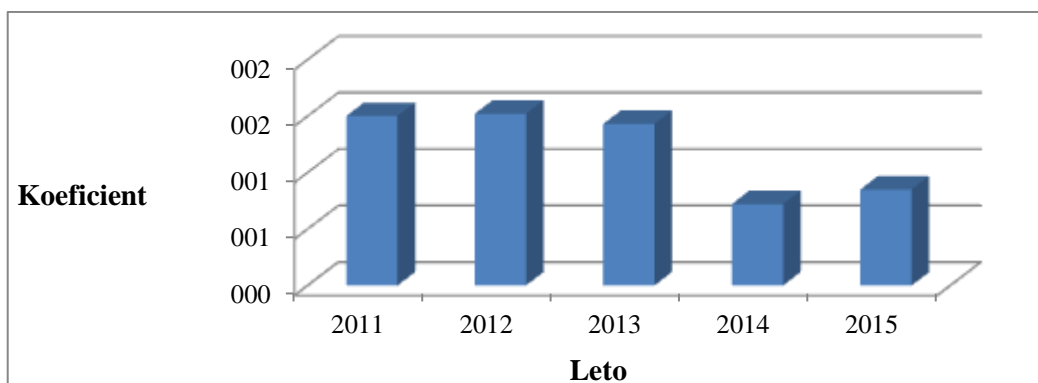
Slika 5: Koeficient kratkoročne likvidnosti za podjetje Maks-pro d.o.o.



Vir: Poslovni asistent Bonitete.si, Finančni podatki Maks-pro d.o.o., 2016.

Pospešeni koeficient ima v števcu bolj likvidna sredstva. Zato je boljše merilo plačilne sposobnosti kot kratkoročni koeficient. Podjetje Maks-pro d.o.o. je imelo vse do leta 2013 ugoden koeficient, v letih 2014 in 2015 pa je kljub neugodnemu koeficientu opazen pozitiven trend rasti. Ker je bil koeficient pospešene likvidnosti podjetja v letih 2011, 2012, 2013 večji od 1, lahko trdimo, da je bilo podjetje sposobno vse svoje kratkoročne obveznosti poravnati brez, da bi prodalo svoje zaloge blaga. V letih 2014 in 2015 pa bi morale za poplačilo svojih kratkoročnih obveznosti, prodati svoje zaloge.

Slika 6: Koeficient pospešene likvidnosti za podjetje Maks-pro d.o.o.



Vir: Poslovni asistent Bonitete.si, Finančni podatki Maks-pro d.o.o., 2016.

4.4 Analiza organizacije

Analiza organizacije bo dala odgovore, če je z obstoječo organizacijo podjetje sposobno izpeljati potrebne spremembe za doseg ciljev. Podjetje Maks-pro d.o.o. ima enostavno organizacijsko obliko. Ker je podjetje majhno (zaposleni le dve osebi) in hkrati družinsko, je ta najpreprostejša in hkrati najstarejša oblika tudi najbolj primerna. Komunikacija je ustne narave, več poslovnih funkcij se združuje v eni osebi. Lastnik je glavni manager in glavni podjetnik in opravlja osrednje naloge in je nosilec novih idej. V tej strukturi je lastnik oziroma manager osrednja oseba.

Direktor in prokurist podjetja Maks-pro d.o.o. uporabljata participativni stil vodenja. Prokurist ima enaka pooblastila kot direktor. Njun stil vodenja ustreza demokratičnemu stilu vodenja in tako vsi zaposleni v podjetju sodelujejo pri odločitvah. Cilj participativnega stila vodenja je povečanje učinkovitosti poslovanja s pomočjo povečanega poistovetenja posameznikov s cilji podjetja in povečevanjem njihovega vpliva tako na doseganje cilja podjetja kot doseganje lastnih ciljev (Rozman et al., 1993, str. 206).

Ker je podjetje majhno, je večina planov neformalnih in potekajo skozi dnevne pogovore. Letno pa se izvajajo tudi formalni plani, ki so sklicani s strani direktorja.

Podjetje ima veliko možnost napredovanja na področju motivacijskih ukrepov. Trenutno pomanjkanje motivacijskih ukrepov se zaznava pri vseh zaposlenih. Vsi zaposleni prejemajo fiksno plačo brez možnosti variabilnega dela, kar pomeni da za svoje dosežke niso nagrajeni in obratno, za slabo delo tudi niso primerno kaznovani. V podjetju tudi ni resne kontrole. V prihodnje bo podjetje postavilo kontrolo poslovanja po posameznih že prej določenih profitnih centrih. V prihodnjih petih letih se za podjetje ne planira spremembe oblike organizacijske strukture, saj pričakovana rast ne bo tako velika, da bi terjala menjavo strukture.

4.5 Analiza okolja

4.5.1 Analiza panoge in konkurentov na prodajnem trgu

V podjetju Maks-pro d.o.o. se zavedajo, da je potrebno temeljito analizirati okolje, v katerem se nahaja. Podjetje se mora, glede na izsledke, ki jih pridobi, prilagoditi in izpeljati spremembe, ki jih zahteva čedalje hitreje spreminjajoče se panoge, konkurenti, odjemalci in na splošno okolje.

Podjetje glede na željo po rasti najbolj zanima, kakšna je razvitost panoge. Poleg tega pa tudi, kakšna je konkurenca na trgu in ali omogoča nadaljnjo rast podjetja. V podjetju si želijo ohraniti in povečati dejavnosti, ki so jih opravljali do sedaj, hkrati pa se želijo širiti na spletno tržišče v sosednjo državo Hrvaško. Podjetje se je zato posvetilo tudi raziskavi

panoge na hrvaškem tržišču.

Na slovenskem tržišču v internetni trgovini obstaja rivalstvo med velikimi, srenjevelikimi in majhnimi podjetji, kot so Mimovrste d.o.o. (www.mimovrste.com), Aliansa d.o.o. (www.aliansa.si), Gambit trade d.o.o. (www.ena.com), Big Bang d.o.o. (www.bigbang.si), Ideo d.o.o. (www.ideo.si), Eltus plus d.o.o. (www.nakupovanje.net), Mobilo d.o.o. (www.5pik.si). Tem podjetjem pa sledijo tudi mikro podjetja, ki z čedalje večjim razvojem internetnih orodij lažje konkurirajo vsem naštetim. Med njimi so poleg podjetja MAKS-PRO d.o.o. tudi najbolj poznana Aventis d.o.o. (www.moj-tv.com), Marko šubic s.p. (www.pricaraj.si), E-MREŽA, INTERNETNA PRODAJA, D.O.O. (www.vsezadom.si) in druge. Za konkurenco je torej značilno, da si konkurirajo med sabo tako mala kot tudi večja podjetja.

V nadaljevanju bom prikazal primerjavo kazalnikov med podjetjem Maks-pro d.o.o. in konkurenčnimi podjetji, ki so registrirana pod dejavnost G47.910, Trgovina na drobno po pošti ali po internetu.

Celotni prihodki in odhodki podjetja Maks-pro d.o.o. predstavljajo le približno 0,23 % prihodkov celotne panoge. Iz Tabele 8 lahko razberemo, da je poslovni izid celotne panoge negativen, medtem ko je podjetje Maks-pro d.o.o. poslovalo pozitivno. Podatki tudi kažejo, da je čista dobičkovnost skupnih prihodkov panoge negativna in znaša -1,94, medtem ko je dobičkovnost v podjetju Maks-pro d.o.o. 0,08. Na splošno je v panogi negativna donosnost tako kapitala kot tudi sredstev, kar pa ne velja za obravnavano podjetje. Je pa dodana vrednost na zaposlenega v panogi kar trikrat večja kot v podjetju Maks-pro d.o.o..

Tabela 8: Kazalniki podjetja Maks-pro d.o.o. in panoge G47.910 (v EUR)

ELEMENT	Maks-pro d.o.o.	Panoga G47.910
Celotni prihodki	446.428,00	193.779.295,00
Celotni odhodki	446.026,00	196.451.448,00
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	368,00	-3.767.646,00
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,25	1,58
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	0,08	-1,94
Čista donosnost sredstev	1,00	-3,73
Čista donosnost kapitala	4,74	-12,30
Dodana vrednost na zaposlenega	11.037,00	30.560,69

Vir: Poslovni asistent Bonitete.si, Finančni podatki Maks-pro d.o.o., 2016.

Na podlagi proučenih kazalnikov lahko trdim, da ima podjetje minimalni tržni delež, panoga pa na splošno deluje z izgubo. Maks-pro d.o.o. bo v prihodnje moralo povečati dodano vrednost na zaposlenega z diverzifikacijo poslovanja, z optimizacijo stroškov in razporeditvijo na stroškovna mesta, kar sem že omenil v točki 4.2.3 prerazporejanje

stroškov na temeljna stroškovna mesta.

Poleg same analize je za podjetje pomembna tudi rast ali padec obsega poslovanja panoge glede na prejšnje leto. V kolikor ima panoga rast, so tudi k rasti naravnani cilji podjetja upravičeni. Izsledki v dejavnosti trgovina na drobno, razen z motornimi vozili kažejo, da se je v letu 2014 s spletno prodajo ukvarjalo 30 % podjetij (25 % v letu 2013). Ta podjetja so v letu 2014 s spletno prodajo ustvarila 1,5 % celotne vrednosti svojega prihodka (brez davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV)), (v letu 2013: 0,4 %). S prodajo v Sloveniji so ustvarila večino prihodka (98 %), veliko manjši del (2 %) pa s prodajo v druge države članice Evropske unije (Statistični urad Republike Slovenije, 2014). Podatki torej kažejo na večanje panoge, ter da delež podjetij, ki se ukvarjajo s spletno prodajo narašča. Poleg tega pa je razvidno, da se na tuje trge proda le 2 % vse spletne prodaje, kar nakazuje na slabo usmerjenost na nam sosednje trge.

Največji raziskovalni projekt spletnih nakupnih navad v regiji Shopper's Mind v partnerski izvedbi podjetja Ceneje d.o.o. in raziskovalne agencije Valicon, enkrat letno poteka v Sloveniji in na Hrvaškem, ter je v štirih letih zajel izkušnje več kot 150.000 spletnih kupcev. Preverja različne dimenzije nakupovanja na spletu, med drugim razmerje nakupov, opravljenih znotraj države in v tujini. Ugotovitve so sledeče (Shopper's Mind, 2016a):

- pomembne razlike med slovenskim in hrvaškim spletnim trgom z vidika čezmejnega nakupovanja.
- Skoraj polovica slovenskih spletnih kupcev nakupuje izključno pri domačih trgovcih, na hrvaškem le dobra petina.
- Slovenski kupci so bolj naklonjeni nakupovanju v domačih spletnih trgovinah. 43 % vseh spletnih kupcev nakupuje znotraj države zaradi dejstva, da imamo bistveno bolj razvito lokalno spletno ekonomijo.
- Hrvaški kupci so bolj naklonjeni tujim trgovcem. Izključno doma nakupuje le 22 % hrvaških spletnih kupcev, vsaj enega od desetih nakupov v tujini opravi kar 78 % vprašanih.
- Za več kot polovico spletnih nakupov se k tujcem obrne četrtnina anketirancev. Precej večji delež kot v Sloveniji pa je na Hrvaškem tistih, ki v tujini opravijo 9 od 10 nakupov - 20 %, medtem ko v Sloveniji znaša le 11 %.

Glede na podatke lahko rečemo, da je hrvaško spletno tržišče slabše razvito od slovenskega. Obe tržišči, tako slovensko kot tudi hrvaško, omogočata rast poslovanja, v dodatno vzpodbudo za vstop podjetja Maks-pro d.o.o. na hrvaški trg, pa je tudi dejstvo, da je velika večina spletnih kupcev na Hrvaškem pripravljena kupovati od tujih ponudnikov, direktno iz tujih držav. Izključno doma nakupuje namreč le 22 % hrvaških spletnih kupcev.

4.5.2 Analiza konkurentov na nabavnem trgu

Analiza konkurentov na nabavnem trgu bo pokazala, kateri dobavitelji so za podjetje najbolj primerni. Da bo podjetje uspešno raslo bo moralo ponuditi tržišču konkurenčne izdelke po konkurenčnih cenah. Ker lojalnosti med dobavitelji in majhnimi odjemalci na trgu tv sprejemnikov in pa na trgu zabavne elektronike v večini primerov ni, je želja podjetja, da venomer išče nove dobavitelje in opravlja primerjave med njimi. Dober dobavitelj pomeni dober produkt, po dobri ceni in dobro poprodajno storitev, ki vsi skupaj končno omogočajo rast podjetja.

Konkurenco na nabavnem trgu predstavljajo vsa slovenska in tuja podjetja, ki se ukvarjajo z distribucijo artiklov, ki so enaki tem, ki jih prodaja podjetje Maks-pro d.o.o. Na splošno velja enako za vse segmente prodaje (audio in video program, avtoakustika, foto in optika, vse za dom, telekomunikacije, računalništvo), da se je konkurenčnost dobaviteljev z vstopom Slovenije v Evropsko unijo izjemno povečala. Kljub poskusom posameznih slovenskih dobaviteljev, da bi onemogočili tujim podjetjem distribucijo (z oteževanjem uveljavljanja garancijskih rokov, zavajanjem kupcev, da so le njihovi proizvodi primerni za slovensko tržišče, prikritem blatenju trgovin, ki ne ponujajo artiklov dobavljenih iz njihove strani itd.), se delež tujih dobaviteljev naglo veča. K temu pripomore tudi možnost naročanja manjših količin, saj so mnogi dobavitelji pripravljene blago odposlati tudi v manjših količinah po konkurenčni ceni. Trdimo lahko, da je konkurenca na nabavnem trgu dokaj šibka.

So pa primeri, ko podjetje doseže ekskluzivne dogovore z proizvajalcem za prodajo znamke v Sloveniji. Običajno se v takšnih primerih proizvodov ne splača kupovati drugje v Evropi. To sicer ni pogost pojav v Sloveniji in je izmed vseh trgov na katerih nastopa podjetje Maks-pro d.o.o. bolj pogost na trgu gostinske opreme. V takšnih primerih pa lahko trdimo, da je konkurenca na nabavnem trgu močnejša.

Večji dobavitelji podjetja Maks-pro d.o.o. na slovenskem tržišču so: Big Bang d.o.o., Aliansa d.o.o., Intrade d.o.o., Primaline d.o.o., Technotop d.o.o., ALS d.o.o. in drugi. Poleg slovenskih pa ima podjetje Maks-pro d.o.o. tudi tuje dobavitelje iz Italije, Nemčije, Madžarske in Avstrije. Podjetje se za izbor dobavitelja odloči na podlagi matematične metode, ki je sestavljena iz ključnih faktorjev ocenjevanja in pomembnostjo teh faktorjev z dodelitvijo ponderjev. Seštevek vseh ponderjev je 100.

Iz primerjave v Tabeli 9 lahko razberemo, da ima dobavitelj v tujini večjo zalogo izdelkov po nižjih cenah kar mu v ponderju točk prinese 41 točk, medtem ko slovenski dobavitelj doseže le 31 točk. Tuji dobavitelj slabše rešuje reklamacije in je tudi manj zanesljiv pri podpori uporabe izdelkov. Točnost dobave je, kljub temu da je eden izmed dobaviteljev bolj oddaljen, pri obema dobaviteljema približno enaka. Primerjava nam pokaže, da sama razdalja dobavitelja ni ključni dejavnik, ki bi vplival na odločitev kateri dobavitelj bo

izbran. Kljub temu, da sta podpora in reševanje reklamacij s strani tujega dobavitelja slabša, je skupno število točk zaradi boljše cene in večje zaloge izdelkov višje. Maks-pro d.o.o. ravno zaradi te in podobnih primerjav svoje dobavitelje v želji po čim večji konkurenčnosti išče tako na našem, kot tudi na tujih tržiščih. Podjetje ima v prihodnosti željo po čim večjem številu dobaviteljev iz tujine, ki pri nas na tržišču še niso prisotni.

Tabela 9: Primer ocenjevanja med dobaviteljema iz tujine in Slovenije

KLJUČNI DEJAVNIKI	PONDERJI	BIG BANG D.O.O.	REDCOON GmbH
Cena	30	20	27
Točnost dobave	20	16	15
Zaloga izdelkov	15	11	14
Reševanje reklamacij	25	25	19
Podpora pri uporabi	10	10	6
SKUPAJ	100	82	84

4.5.3 Analiza odjemalcev

Analiza odjemalcev bo pokazala, kateri segment kupcev je za podjetje ključen. Ugotovitve bodo pokazale, katere segmente kupcev se je morda zapostavljalo in na katere je v prihodnjem poslovanju potrebno izdatno ciljati.

Kupci podjetja Maks-pro d.o.o. so tako pravne kot tudi fizične osebe. Profil kupca podjetja Maks-pro d.o.o. bom analiziral po podatkih, ki jih je pridobilo podjetje Valicon d.o.o. v sodelovanju z podjetjem Ceneje d.o.o. v spletni anketi (Shopper's Mind, 2016b), ki jo je izvajalo od aprila do novembra 2015.

Izmed kupcev, ki so že kupovali pri podjetju Maks-pro d.o.o., jih 44 % kupuje intenzivno, 19 % redno in 37 % občasno. Največ nakupov opravijo zaposleni z višjo, visoko ali še višjo izobrazbo, stari 25 do 34 let. Večina kupcev je moškega spola, kar 78 %. Sam profil kupca ni presenetljiv, saj kupci v teh letih najbolj zaupajo spletnim nakupom in so tudi računalniško najbolj izobraženi. Presenetni pa, da jim po številčnosti nakupov sledijo kupci stari 45-84 let, kar kaže na prijaznost spletne strani do kupcev višje starosti. V prihodnje se bo podjetje izdatno usmerilo na ponudbo, ki bo zadovoljila tudi ženski spol. Tu so v ospredju predvsem mali gospodinjski aparati in pa izdelki za osebno nego.

Pravne osebe predstavljajo zanemarljiv delež nakupov v podjetju Maks-pro d.o.o.. Podjetje vedno zahteva 100 % avansno plačilo.

4.6 SWOT analiza podjetja

V tej točki bom predstavil prednosti in priložnosti, ki jih podjetje mora v prihodnje izkoristiti in so lahko potencialni dejavniki za uspeh podjetja, ter nevarnosti in slabosti, ki

se jim mora podjetje v prihodnje v čim večji meri izogniti. To bom izvedel z SWOT analizo podjetja. SWOT oziroma PSPN analiza je klasičen, v praksi največkrat uporabljen in najbolj znan način analize. PSPN oziroma SWOT analiza je kratica iz prvih črk naslednjih slovenskih oziroma angleških izrazov: Prednosti oziroma Strengths, Slabosti oziroma Weaknesses, Priložnosti oz. Opportunities, Nevarnosti oziroma Threats.

Prednosti:

- dobro poznavanje artiklov,
- majhnost omogoča fleksibilnost in večjo osredotočenost na posameznega kupca,
- visoko motivirani zaposleni saj je podjetje družinsko,
- prepoznavnost pri potrošnikih (podjetje je s pomočjo oglaševanja in ponujanja kakovostne opreme po konkurenčnih cenah doseglo visoko prepoznavnost).

Slabosti:

- majhna količina izdelkov na zalogi, kar pa podjetje nadoknadi z hitrimi dobavnimi roki,
- omejena razpoložljivost kapitala. Podjetje se v celoti financira z kapitalom pridobljenim s strani članov družine,
- Stroški transporta manjših količin blaga iz tujine so relativno visoki.

Priložnosti:

- na trgu je veliko prostora za rast povpraševanja, saj je internetna prodaja v porastu,
- malo internetnih podjetij na trgu ponuja tudi strokovno razlago o posameznih artiklih (podjetje Maks-pro d.o.o. je posebej specializirano za svetovanje na področju televizij),
- z vstopom Hrvaške v Evropsko unijo se ponuja širjenje tržišča na hrvaško.

Nevarnosti:

- z globalizacijo trga se prej ali slej pričakuje vstop večjih tujih internetnih nakupovalnih centrov v Slovenijo. Vstop te konkurence se že dogaja posredno z združevanjem z slovenskimi internetnimi nakupovalnimi centri.

V prid podjetju gredo več kot 7-letne izkušnje s spletno prodajo in dobro poznavanje prodajnih artiklov še posebej iz segmenta audio-video oprema. Majhnost podjetja in pa dejstvo, da gre za družinsko podjetje, mu omogočata visoko fleksibilnost, motiviranost in pa osredotočenost na posameznega kupca. Dejstvo, da so vsi zaposleni člani družine, povečuje samo pripadnost podjetju. Ovire lahko predstavlja omejenost kapitala, posledično manjšo količina izdelkov na zalogi in s tem dražji transportne stroške na enoto. Vendar pa

je potrebno upoštevati, da so dobavni roki kratki, poleg tega pa se prodajne in nabavne cene pri nekaterih artiklih lahko spreminjajo tedensko ali celo dnevno. Podjetje lahko v prihodnosti računa na rast povpraševanja, saj je internetno nakupovanje v porastu. Največja priložnost se je podjetju ponudila z vstopom hrvaške v Evropsko unijo. S tem je omogočena lažja prodaja na novo tržišče, ki v internetni prodaji še ni tako razvito kot slovensko. Največjo nevarnost pa vsekakor predstavlja globalizacija tržišča in s tem prihod večjih ponudnikov iz tujine, kar pa je lahko hkrati tudi priložnost, saj se podjetje tudi samo lahko obrača na tuja tržišča in s tem poveča velikost svojega tržišča.

5 STRATEGIJA RASTI ZA PODJETJE MAKS-PRO D.O.O.

5.1 Dosedanja strategija rasti podjetja Maks-pro d.o.o.

Podjetje je od svoje ustanovitve pa vse do leta 2013 poslovalo z generično strategijo rasti. Svoj obseg poslovanja je povečevalo z večjim obsegom prodaje in z večanjem števila različic enakega izdelka. Do leta 2013 je bilo podjetje usmerjeno predvsem na prodajo tv sprejemnikov in dodatkov za tv sprejemnike, kot so antene, digitalni pretvorniki in podobno. Konkurenca od začetka ni doživljala velikih sprememb, trg internetne prodaje tv sprejemnikov je bil v vzponu. Podjetje je uspelo svoj obseg prodaje večati z oglaševanjem, učinkovito distribucijo, promocijsko prodajo in boljšim nadzorom nabave.

V letih 2012 in 2013 je podjetje poslovalo z manjšim obsegom, a vseeno pozitivno. Zaradi vse manjših prihodkov se je podjetje odločilo svojo ponudbo razširiti in uporabiti diverzificirano strategijo rasti. Leta 2013 je svojo ponudbo razširilo s ponudbo bele tehnike, fotografske in gostinske opreme. Prav tako je zaradi potrebe po večjih prostorih v letu 2014 najelo dodatne prostore. Povečevanju prometa je botrovala tudi uporaba računalniškega uvoza podatkov s strani vedno številčnejših dobaviteljev.

Podjetje je spremenilo tudi sistem trženja in se začelo pojavljati tudi na sejnih, kjer so si lahko potencialni kupci ogledali opremo. Predvsem to velja za gostinsko opremo.

V letu 2015 je poleg prodaje podjetje pričelo ponujati tudi svoje storitve. Osredotočilo se je predvsem na montažo in vzdrževanje gostinske opreme, možnost montaže bele tehnike in audio-video opreme. Ponujati je pričelo tudi čistila in rezervne dele za izstrošeno gostinsko opremo, ki jo zastopa.

Dosedanja diverzifikacija ni prinesla velike rasti podjetja. Podjetje se je povečevalo le toliko, kolikor je bilo nujno potrebno za nadaljnje delo. To pomeni novi prostori in pa povečanje prometa, ki je znašal v letu 2015 445.841,00 EUR, kar je 28,96 % rast glede na leto 2014.

5.2 Simulacija strategije rasti za podjetje Maks-pro d.o.o.

Podjetje bo tudi v prihodnje raslo s strategijo diverzificirane rasti. Podjetje bo svojo širitev poskušalo doseči z vstopom na hrvaški trg in s širjenjem obstoječe ponudbe. Širitev na hrvaško tržišče, s ciljnim produktom avdio in video oprema, načrtuje do konca leta 2016.

Pred začetkom vstopa na novo tržišče in uvedbo novih proizvodov pa je potrebno:

- najkasneje do oktobra 2016 urediti prostore, opremo in logistiko za vstop na novo tržišče,
- najkasneje do septembra vzpostaviti oglaševalsko mrežo na hrvaškem. Le-to bo vzpostavilo preko oglaševalskih portalov kot so: google adwords, jeftinije.hr, njuskalo.hr in pa masovnega mailinga in remarketinga,
- do konca leta 2016 je potrebno dodatno zaposliti osebo z znanjem hrvaškega jezika in z izkušnjami v internetni prodaji,
- podjetje hrvaško spletno stran že ima vzpostavljeno, vendar je potrebno zakupiti novo domeno www.makspro.hr.

Po uspešni promociji nove spletne strani in vstopom na hrvaško tržišče, ki je kar dva in pol krat večje od slovenskega, lahko pričakujemo bistveno povečanje prometa na segmentu avdio in video opreme in stabilno rast ostalih segmentov prodaje. Pričakovano povečanje obsega poslovanja bom prikazal v naslednjih točkah.

5.3 Analiza poslovanja za Maks-pro d.o.o. po načrtovani rasti

V naslednjih točkah bom prikazal pričakovan izkaz poslovnega uspeha in poslovnega izida podjetja. Ugotovil bom, ali bo tudi po načrtovani diverzifikaciji poslovanja podjetje poslovalo dovolj stabilno in ali se sama strategija diverzificirane rasti splača.

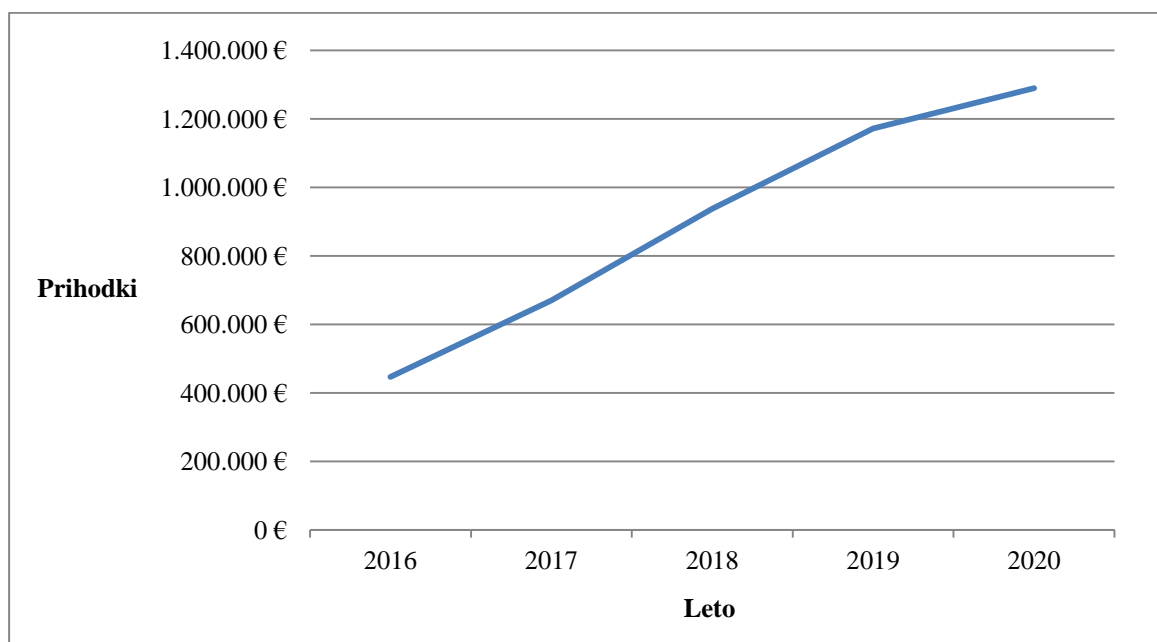
Pričakovana rast prihodkov podjetja Maks-pro d.o.o. z vstopom na novo tržišče temelji na že izpeljani diverzifikaciji poslovanja v letih 2013 in 2014 in posledični rasti prihodkov v letu 2015. Takrat so se prihodki povečali za približno 29 % glede na leto 2014. Ob dejstvu, da bo podjetje z vstopom na hrvaško tržišče pridobilo ogromno dodatnih potencialnih kupcev, bo pričakovana rast prihodkov ob tokratni diverzifikaciji nekoliko večja. Za lažjo simulacijo se za leto 2016 predpostavlja, da bodo postavke iz poslovnega izida in uspeha enake kot za leto 2015.

Iz Slike 7 in Tabele 10 je razvidno, da lahko največje povečanje prihodkov pričakujemo v letu 2017, ko podjetje pričakuje 50 % povečanje prihodkov, nato pa bo rast vsako leto manjša. Tako bo predvidena rast prihodkov 40 % v letu 2018, 25 % v letu 2019 in 10 % v letu 2020 glede na prejšnje leto.

Tabela 10: Povečanje prihodkov zaradi prodaje na hrvaškem trgu 2016–2020

Leto	2016	2017	2018	2019	2020
Prihodki (EUR)	446.428,00	669.642,00	937.499,00	1.171.874,00	1.289.061,00
Odstotek povečanja prihodkov (%)	0,00	50,00	40,00	25,00	10,00

Slika 7: Povečanje prihodkov zaradi prodaje na hrvaškem trgu 2016–2020



Za ocenitev uspešnosti diverzificirane strategije rasti pa je potrebno oceniti tudi stroške. Pričakovana rast stroškov vstopa na novo tržišče v prvih petih letih se ocenjuje na naslednjih predpostavkah:

- investicija v najem novih skladiščnih prostorov (500,00 EUR/mesečno neto),
- zaposlitev novega zaposlenega (1.400,00 EUR bruto/mesečno),
- dodatno mesečno oglaševanje se povečuje skladno s povečevanjem prometa (začetna mesečna vsota 904,75 EUR/mesečno neto),
- delno kritje stroškov pošiljanja blaga (za vsakih 1.000,00 EUR neto prihodkov nastane s pošiljanjem 10,00 EUR neto stroška). Podatki izhajajo iz internih podatkov podjetja, kjer ocenjujejo dosedšnje stroške, ki jih imajo s pošiljanjem na 14,5 EUR na 1.000,00 EUR prometa,
- prodajna vrednost proizvodov je bila v letu 2015 približno 14 % večja od nabavne in ostaja vsa leta enaka,
- prihodnji prihodki podjetja brez uvedbe diverzifikacije bi bili enaki preteklim.

V Tabeli 11 lahko podrobneje pogledamo povečanje stroškov pošiljanja, najemnine in oglaševanja, ki jih podjetje pričakuje zaradi prodaje na hrvaško tržišče. V letu 2017 se

bodo stroški pošiljanja povečali za 2.232,00 EUR. Do te številke pridemo, če upoštevamo predpostavko, da se bodo stroški pošiljanja povečali za 10,00 EUR na vsakih dodatnih 1.000,00 EUR prihodka. Najemnina skozi vsa leta ostaja enaka, medtem ko se stroški oglaševanja vsako leto povečujejo skladno s povečanjem prihodkov, katerih stopnjo povečevanja sem opredelil v prejšnji točki.

Tabela 11: Dodatno povečanje stroškov pošiljanja, najemnine in oglaševanja zaradi prodaje na hrvaškem trgu v letih 2017–2020 (v EUR)

Element	2017	2018	2019	2020
1. Stroški pošiljanja	2.232,00	4.911,00	7.254,00	8.426,00
2. Najemnina	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
3. Oglaševanje	10.857,00	15.200,00	17.273,00	19.000,00

Ko načrtovanemu povečanju stroškov pošiljanja, najemnine in oglaševanja dodamo še ostale odhodke, dobimo vse odhodke, ki bodo načrtovani zaradi vstopa na novo tržišče. V Tabeli 12 lahko vidimo, da se za leta 2017 do 2020 ne pričakuje nobenih izrednih niti drugih poslovnih odhodkov. Tako, kot je določeno v predpostavki, se stroški dela za zaposlitev novega zaposlenega povečajo za 16.800,00 EUR letno. Nabavna vrednost nabavnega blaga je izračunana na podlagi izkušenj iz preteklosti in s tem poznavanja prodajne marže, ki je ocenjena na 14 %. V kolikor pričakovano nabavno vrednost povečamo za 14 %, dobimo pričakovane poslovne prihodke.

Tabela 12: Povečanje odhodkov zaradi prodaje na hrvaškem trgu od 2016–2020 (v EUR)

Element	2016	2017	2018	2019	2020
B. Odhodki skupaj	446.026,00	680.474,00	922.457,00	1.132.465,00	1.238.160,00
1. Poslovni odhodki	445.850,00	680.474,00	922.457,00	1.132.465,00	1.238.160,00
a) Nabavna vrednost prodanega blaga	388.611,00	587.405,00	822.367,00	1.027.959,00	1.130.755,00
b) Stroški storitev	35.096,00	54.185,00	61.207,00	65.623,00	68.522,00
c) Stroški dela	22.083,00	38.883,00	38.883,00	38.883,00	38.883,00
d) Drugi poslovni odhodki	60,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Izredni odhodki	176,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Z ugotovitvijo načrtovanih prihodkov kot tudi načrtovanih odhodkov lahko izdelamo pričakovani poslovni izid podjetja Maks-pro d.o.o. za leta 2016 do 2020. V Tabeli 13 lahko vidimo, da poslovni izid v prvem letu vstopa na hrvaško tržišče izkazuje negativen izid. Velik del lahko pripišemo strošku dodatne zaposlitve, in pa povečanju stroškov storitev, v katere štejemo tudi stroške najemnin in pošiljanja. Dodatna zaposlitev ima za posledico povečanje stroškov dela iz 22.083,00 EUR v letu 2016 na 38.883,00 EUR v letih 2017–2020. Že v letu 2018 pa lahko ugotovimo, da podjetje uspe poslovati pozitivno in ustvari 15.042,00 EUR dobička. S pričakovano 14 % povprečno donosnostjo prodaje na hrvaškem

trgu se bodo vse investicije povrnile tekom drugega leta poslovanja dobiček pa bo do leta 2020 narasel na 50.900,00 EUR. Pričakovani poslovni izid temelji na predpostavki, da so prihodnji prihodki podjetja brez uvedbe diverzifikacije enaki preteklim.

*Tabela 13: Pričakovani poslovni izid zaradi prodaje na hrvaškem trgu od 2016–2020
(v EUR)*

Element	2016	2017	2018	2019	2020
A. Prihodki skupaj	446.428,00	669.642,00	937.499,00	1.171.874,00	1.289.061,00
1. Poslovni prihodki	445.841,00	669.642,00	937.499,00	1.171.874,00	1.289.061,00
2. Prihodki od financiranja	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Izredni prihodki	586,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B. Odhodki skupaj	446.026,00	680.474,00	922.457,00	1.132.465,00	1.238.160,00
1. Poslovni odhodki	445.850,00	680.474,00	922.457,00	1.132.465,00	1.238.160,00
a) Nabavna vrednost prodanega blaga	388.611,00	587.405,00	822.367,00	1.027.959,00	1.130.755,00
b) Stroški storitev	35.096,00	54.185,00	61.207,00	65.623,00	68.522,00
c) Stroški dela	22.083,00	38.883,00	38.883,00	38.883,00	38.883,00
d) Drugi poslovni odhodki	60,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Izredni odhodki	176,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F. Bruto dobiček ali izguba	402,00	-10.832,00	15.042,00	39.408,00	50.900,00

SKLEP

Zakonodaja navaja, da je mikro družba tista, ki izpolnjuje dve od naslednjih meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 EUR in vrednost aktive ne presega 2.000.000 EUR. Podjetje Makspro d.o.o. je družinsko podjetje, ki ga po svoji velikosti uvrščamo med mikro podjetja, saj ima samo dva zaposlena, prihodki so v letu 2015 znašali 446.428,00 EUR, vrednost aktive pa je bila 35.384,00 EUR.

Organizacijska struktura v podjetju je enostavna, torej najpreprostejša in hkrati najstarejša oblika. Komunikacije je ustne narave, več poslovnih funkcij se združuje v eni osebi. Lastnik je glavni manager, glavni podjetnik in opravlja osrednje naloge ter je nosilec novih idej.

Svoje začetno poslovanje je podjetje usmerilo v internetno prodajo tv sprejemnikov. Ker je prodaja televizijskih sprejemnikov med letoma 2010 in 2011 dosegla vrhunec, je s svojo že prej opredeljeno strategijo razvoja in jasno vizijo uspešno dodajalo nove prodajne artikle v svoj prodajni asortiman in kljub stagnaciji v prodaji tv sprejemnikov, kasneje uspešno raslo. Ravno vizija, ki je predvidevala uvedbo diverzificirane rasti s pomočjo prodaje gostinske opreme in bele tehnike, je omogočila, da je promet podjetja v letih 2014 in 2015 zopet narasel.

Pomembno je, da podjetnik redno spremlja aktivnosti in poslovanje podjetja ter se prilagaja hitrim spremembam na trgu, ne glede na morebitne dobre poslovne rezultate. Podjetnik se mora zavezati k ustvarjanju in načrtovanju strategije rasti, da le ta ne bi bila pasivna. Skrbno načrtovanje aktivnosti je potrebno že ob sami ustanovitvi podjetja, česar se zaveda vsak podjetnik, ki ima pred seboj cilj, da bo podjetje poslovalo uspešno, dobiček pa rasel iz leta v leto. Podjetje Maks-pro d.o.o. se bo zato v prihodnje usmerilo na hrvaško tržišče in nadaljevalo svojo rast s pomočjo diverzifikacije, ki se je že do sedaj izkazala za uspešno. Pri tem mora podjetje prej pripraviti ustrezen načrt diverzifikacije, opredeliti vrsto diverzifikacije, opredeliti same razloge zanjo in pojasniti, kako se bo soočalo z nevarnostmi in slabostmi. Pomembno je tudi, da bo podjetje v svojih načrtih zapisalo, kako bo izkoristilo svoje prednosti in priložnosti, ki jih bo diverzifikacija prinesla. Kljub sami diverzifikaciji pa podjetje ne sme zapostaviti svoje osnovne dejavnosti na svojem primarnem trgu. Dokler ta osnovna dejavnost zagotavlja obstoj podjetja, mora podjetje paziti, da ne posveča preveč pozornosti novostim.

Menim, da bo podjetje z izbiro diverzificirane strategije rasti ravnalo pravilno. Na trgu zabavne elektronike, bele tehnike in gostinske opreme je konkurenca izjemno močna, tako da podjetje za generično rast nima pravih možnosti. Le z odločitvijo, da ponudbo že obstoječih in novih proizvodov ponudi na novem tržišču, ki je več kot dvakrat večje od dosedanjega, si podjetje lahko uspešno zagotovi nadaljnjo rast in razvoj. Potrebno je še upoštevati, da je v Sloveniji raven razvitosti internetne prodaje na višji ravni, kot pa je na Hrvaškem. Podjetje lahko uspešno prenese znanje in izkušnje, ki jih je pridobilo z dosedanjo internetno prodajo, tako na Hrvaško kot kasneje morebiti še na kakšno drugo tržišče bivše Jugoslavije, kjer internetna prodaja še ni tako razvita in je v porastu.

Tveganja za neuspeh so toliko manjša, saj ima podjetje z diverzificirano rastjo izkušnje tudi iz preteklosti, poleg tega pa so zaposleni strokovno usposobljeni in visoko motivirani za rast podjetja s pomočjo diverzifikacije. Dejstvo, da je podjetje majhno in družinsko, pripomore k višji složnosti, hitrejšemu prilagajanju razmeram in lažji prebroditvi kriznih obdobij. Podjetju Maks-pro d.o.o. so v prid za izbiro rasti diverzifikacije tudi naslednja dejstva in predpostavke:

- Podjetje ima pozitivne izkušnje z diverzificirano rastjo tudi iz preteklosti (ob uvedbi prodaje novih proizvodov v letih 2013 in 2014 se je le-to rezultiralo v povečanem prometu, ki je leta 2015 znašal 445.841,00 EUR, kar je 28,96 % rast glede na leto 2014.
- Diverzifikacija bo omogočila oziroma zahtevala zaposlitev nove osebe, ki lahko s svojimi strokovnimi znanji pripomore pri uspešnosti poslovanja podjetja.
- Sama investicija, ki jo zahteva diverzificirana rast, se glede na izračune povrne že v drugem letu poslovanja. Dejstvo je, da potrebna investicija ni velika, saj podjetje spletno stran v hrvaščini že ima postavljeno, potreben je le vložek v delovno silo in pa oglaševanje.

Ob načrtovani rasti bo podjetje primorano preoblikovati spremljanje poslovanja podjetja, ki je do sedaj temeljilo na spremljanju prihodkov podjetja kot celote ter nastale razlike v ceni. Podjetje mora uvesti spremembo spremljanja poslovanja podjetja oziroma omejitev na nov način vodenja stroškov in prihodkov podjetja in sicer iz centralnega vodenja stroškov in prihodkov na vodenje po profitnih centrih. Način vodenja stroškov po profitnih centrih bo omogočil analizo poslovanja posameznega profitnega centra ter s tem lažje in ustrežnejše ukrepanje in pravilnejše odločanje glede na ugotovljene rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Belak, J. (1999). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
2. Bennett, M. (1989). *Managing Growth*. B.k.: Pitman.
3. Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1984). *Business policy and strategic management*. Auckland: McGraw–Hill International.
4. Hauc, A., Kovač, J., & Semolič, B. (1993). *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
5. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Hočevar, M. (2008). *Poti in stranpoti odločanja na temelju spremenljivih in stalnih stroškov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Lawson, M. K. (1987). *Going for Growth: A Guide to Corporate Strategy*. London: Kogan Page.
8. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: ČGP Delo.
9. Melavc, D. (2000). *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Montgomery, C. A., & Porter, M. E. (1991). *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. Boston: The Harvard Business Review Book Series.
11. Možina, S. (2006). *Management znanja*. Maribor: Založba Pivec.
12. Porter, E. M. (1990). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
13. Poslovni asistent Bonitete.si. (2016). *Finančni podatki Maks-pro d.o.o.* Najdeno 10. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyId=242061&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki>
14. Pšeničny, V. (2002). *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Pučko, D. (1994). Strateško planiranje. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 312, 330–332). Radovljica: Didakta 1994.
16. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Rebernik, M., & Repovž, L. (2000). *Podjetniški proces: od ideje do denarja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Režun, Š. (1999). *Strategija diverzifikacije podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
24. Sfiligoj, N. (1999). *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

25. Shopper's Mind. (2016a). *Infografika: Slovenci naklonjeni lokalnemu trgu, Hrvati zaupajo tujim trgovcem*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.smind.si/ecommerce-analize/infografika-slovenci-naklonjeni-lokalnemu-trgu-hrvati-zaupajo-tujim-trgovcem>
26. Shopper's Mind. (2016b). *Poročilo spletni trgovec leta 2015 za spletnega trgovca makspro.si, 2015*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.smind.si/znacke-zaupanja/znacka-zanesljiv-trgovec/objavljene-so-nove-znacke-zanesljiv-trgovec-2015-ze-imate-svojo>
27. Statistični urad Republike Slovenije. (2014). *Spletna prodaja, Slovenija, 2014*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5577&idp=16&headerbar=14>
28. Šolski center Velenje. (2000). *Presojanje uspešnosti*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu http://studentski.net/gradivo/vis_scv_inf_ekp_vaj_presojanje_uspesnosti_01?r=1
29. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih* (2. izd.). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
30. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Piran: Gea College, Visoka šola za podjetništvo.
31. Tavčar, M. I. (2008). *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
32. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (2001). *Poslovno računovodstvo* (4. izd.). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
33. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
34. Turk, I., Kavčič, S., & Koželj, S. (2004). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
35. Turk, I., Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N., Mörec, B., & Vidic, D. (2003). *Osnove poslovnega računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.