

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

## **DIPLOMSKO DELO**

**CELOVITA OCENA PODJETJA PERFTECH D.O.O.**

Ljubljana, januar 2004

GREGOR KOŽUH

### **IZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

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

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

## KAZALO

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD.....                                                                                      | 1  |
| 2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA ..... | 3  |
| 2.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA .....                                    | 3  |
| 2.2. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA V OKVIRU MODELA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA .....  | 5  |
| 2.3. SWOT ANALIZA .....                                                                           | 6  |
| 3. PREDSTAVITEV PODJETJA PERFTECH D.O.O .....                                                     | 8  |
| 4. OKOLJE PODJETJA PERFTECH .....                                                                 | 9  |
| 4.1. ŠIRŠE OKOLJE .....                                                                           | 9  |
| 4.1.1. GOSPODARSKO PODOKOLJE .....                                                                | 9  |
| 4.1.2. TEHNOLOŠKO PODOKOLJE .....                                                                 | 11 |
| 4.1.3. POLITIČNO–PRAVNO OKOLJE .....                                                              | 12 |
| 4.1.4. KULTURNO OKOLJE .....                                                                      | 13 |
| 4.1.5. NARAVNO OKOLJE .....                                                                       | 14 |
| 4.2. OŽJE OKOLJE .....                                                                            | 14 |
| 4.2.1. ZNAČILNOSTI PANOGE IKT .....                                                               | 14 |
| 4.2.2. OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE .....                                                            | 16 |
| 4.2.3. ANALIZA PRODAJNEGA TRGA .....                                                              | 17 |
| 5. CELOVITA OCENA PODJETJA – SWOT ANALIZA PODJETJA PERFTECH.....                                  | 19 |
| 5.1. ANALIZA EKONOMSKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA .....                                       | 19 |
| 5.2. ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH PODJETJA .....                                | 21 |
| 5.2.1. OCENA PODSTRUKTURE PROIZVODOV IN STORITEV .....                                            | 21 |
| 5.2.2. OCENA TRŽNE PODSTRUKTURE .....                                                             | 24 |
| 5.2.3. OCENA KADROVSKE PODSTRUKTURE .....                                                         | 26 |
| 5.2.4. OCENA RAZISKOVALNO–RAZVOJNE PODSTRUKTURE .....                                             | 28 |
| 5.2.5. OCENA ORGANIZACIJSKE PODSTRUKTURE .....                                                    | 30 |
| 5.2.6. OCENA TEHNOLOŠKE PODSTRUKTURE .....                                                        | 32 |
| 5.2.7. ANALIZA FINANČNE PODSTRUKTURE .....                                                        | 34 |
| 5.2.8. PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA .....                                                | 37 |
| 5.3. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH .....                                     | 38 |
| 5.3.1. PODSTRUKTURA PROIZVODOV IN STORITEV .....                                                  | 38 |
| 5.3.2. TRŽNA PODSTRUKTURA .....                                                                   | 39 |
| 5.3.3. KADROVSKA PODSTRUKTURA .....                                                               | 39 |
| 5.3.4. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA .....                                                              | 39 |
| 5.3.5. RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA .....                                                   | 40 |
| 5.3.6. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA .....                                                          | 40 |
| 5.3.7. FINANČNA PODSTRUKTURA .....                                                                | 40 |
| 5.3.8. PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PERFTECH .....                                   | 40 |
| 6. PREDLAGANI UKREPI ZA V PRIHODNJE .....                                                         | 41 |
| 7. SKLEP .....                                                                                    | 42 |
| 8. LITERATURA .....                                                                               | 45 |
| 9. VIRI .....                                                                                     | 46 |
| PRILOGE                                                                                           |    |

## 1. UVOD

Podjetja se soočajo s čedalje pogostejšimi spremembami v okolju, ki neposredno in posredno vplivajo na njihov razvoj. Vzrokov za spremembe je veliko in so časovno pogojeni (Bowman, 1997, str. 95). Negotovostim, ki jih v poslovanje vnašajo spremembe, se podjetja ne morejo v celoti izogniti, lahko pa jih s pomočjo strateškega upravljanja in poslovanja zmanjšajo (Kotler, 1984, str. 36-39). Strateško upravljanje in poslovanje je namreč ena izmed najpomembnejših upravljalnih in poslovnih aktivnosti, ki omogočajo doseganje temeljnega smotra podjetja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 85). V času obstoja se mora podjetje soočati s svojo preteklostjo, sedanjostjo in prihodnostjo. Soočanje poslovanja podjetja z dejstvi v času in prostoru zahteva oblikovanje strategij, ki bodo uspešno odgovorile na izzive, s katerimi se podjetje sooča (Matko, 1998, str. 1). Oblikovanje strategije slehernega podjetja pa si težko predstavljamo brez podrobne analize obstoječega stanja oziroma izdelave celovite ocene podjetja. Celovita ocena poslovanja konkretnega podjetja predstavlja pripravljeno fazo za sprejemanje vseh odločitev v podjetju, katerih namen je izboljšanje poslovanja podjetja.

Namen diplomskega dela je priprava celovite ocene podjetja Perftech, ki bo služila kot podlaga za postavitev strateških ciljev in strategij razvoja podjetja, hkrati pa bo vodstvu omogočala sprejemati ustreznejše in smotrnejše odločitve.

Predmet celovite analize v mojem diplomskem delu je podjetje Perftech d.o.o. oziroma njegovo poslovanje v letih 2000, 2001 in 2002.

Cilj diplomskega dela je oceniti uspešnost poslovanja podjetja ter odkriti tiste prednosti, na katerih naj bi temeljile strategije podjetja v prihodnosti, hkrati pa poiskati tiste slabosti v dosedanjem poslovanju podjetja Perftech, ki bi jih podjetje lahko z dobrimi strategijami odpravilo. Pozornost je treba usmeriti tudi na prepoznavanje priložnosti in nevarnosti, saj le-te predstavljajo za podjetje neizkoriščeno priložnost ali grožnjo v prihodnjem obdobju. Cilj je priti do spoznanj, ki bodo zagotavljala, da nas nepredvidljivi dogodki ne bodo presenetili in da prihodnosti ne bomo prepustili naključju.

Metoda dela, ki sem jo uporabil pri ocenjevanju podjetja, temelji na študiju domače in tuje literature, na virih, prispevkih in člankih, ki so povezani s strateškim managementom. V nalogo sem skušal vnesti tudi lastno znanje, pridobljeno na Ekonomski fakulteti, ter tudi informacije, pridobljene neposredno od zaposlenih, iz poslovnih poročil, internih virov in propagandnih gradiv. Informacije in podatke o konkurenci in o sami panogi sem pridobil v strokovnih in gospodarskih publikacijah, od zaposlenih v podjetju in iz drugih dostopnih virov.

Za izdelavo celovite ocene podjetja poznamo tri osnovne metode ocenjevanja, in sicer SWOT analizo, portfeljsko analizo in analizo na osnovi verige vrednosti. Celovito oceno podjetja sem naredil na osnovi klasičnega pristopa SWOT analize. V okviru te analize pa sem posamezne podstrukture analiziral na podlagi subjektivnega ocenjevanja.

Osnova za analizo so podatki iz bilanc stanja in bilanc uspeha od leta 2000 do leta 2002. Ti podatki so izraženi vrednostno in so tako pod vplivom inflacije. Zaradi primerljivosti podatkov sem jih moral inflacionirati na raven cen za leto 2002. Za popravljanje podatkov iz bilanc stanja sem uporabil indeks cen življenskih potrebščin, za podatke iz izkaza uspeha pa povprečni indeks cen življenskih potrebščin. Potek inflacioniranja ter bilanci stanja in uspeha v tekočih (priloga 1) in stalnih (priloga 2) cenah prikazujem v prilogi.

Diplomsko delo je razdeljeno na sedem poglavij. V prvem, uvodnem poglavju predstavljam namen naloge, cilj dela in metodo dela, po kateri sem izdelal celovito oceno podjetja, ter zasnovo dela po poglavjih. V drugem poglavju sem predstavil teoretično podlago za diplomsko delo. Poglavje je razdeljeno na več podpoglavij, ki obravnavajo: opredelitev strateškega upravljanja in poslovanja, možne načine celovite analize podjetja in SWOT analizo kot največkrat uporabljeni način analiziranja razvojnega položaja podjetja. Sledi poglavje o podjetju Perftech d.o.o., kjer predstavljam karakteristike in pomembnejše informacije o podjetju. V četrtem poglavju sem analiziral širše okolje podjetja in panogo, v kateri deluje. Celovito ocenjevanje sem prikazal v petem poglavju, ki je hkrati tudi najobsežnejše in najpomembnejše. Najprej sem ocenil poslovno uspešnost podjetja, ki ji sledijo ocenjene prednosti in slabosti podjetja ter nevarnosti in priložnosti po izbrani metodi SWOT analize za posamezne podstrukture podjetja. V šestem poglavju sem nato predlagal še strategijo in ukrepe za v prihodnje. V sklepnem poglavju pa sem strnil rezultate in podal najpomembnejše ugotovitve.

## **2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA**

### **2.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA**

Strateško upravljanje in poslovođenje je mlada znanstvena disciplina, ki se je počasi razvila preko treh predhodnih razvojnih faz (Hunger, Wheelen, 1996, str. 4):

- osnovnega računovodskega planiranja oziroma dolgoročnega budžetiranja (izdelava letnih predračunov in osredotočanje na funkcionalna področja),
- dolgoročnega planiranja (izdelava večletnih planov, analiza planske vrzeli in statična alokacija virov),
- strateškega planiranja (gre za poskus analize stanja in ocenjevanje trga, konkurence in strateških alternativ ter dinamično porazdelitev resursov) v
- strateško upravljanje in poslovođenje – strateški management (jasno definiran strateški okvir, strateško orientirano podjetje, postavljanje strateških ciljev, kontrola uresničevanja in spodbude).

Višanje stopnje kompleksnosti planiranja ni samo sebi namen, temveč je le odziv na parametre zahtevnejšega podjetniškega okolja, v katerem organizacijski sistem živi oziroma je odziv na večjo celovitost izdelkov in tehnologij, ki jih sistem proizvaja oziroma uporablja (Banič, 1999, str. 23).

Strateško upravljanje in poslovođenje je sodoben pristop k strateškemu planiranju v podjetju, ki upošteva vrsto današnjih potreb. Gre za povezovanje planiranja z drugimi poslovodnimi (organizacijskimi) procesi, za zagotavljanje zadostne fleksibilnosti vseh procesov in za ustvarjanje skladnosti med organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije. Za razliko od strateškega planiranja vključuje še tesnejša povezovanja vseh faz organizacijskega procesa v podjetju. V tem smislu je to celota oblikovanja in uresničevanja planov ter opravljanje aktivnosti v podjetju, ki se nanašajo na zanj vitalna, globalna in stalno pomembna vprašanja (Pučko, 1999, str. VIII).

Kljub temu, da je ta mlada znanstvena disciplina pritegnila pozornost številnih raziskovalcev, še ni mogoče govoriti o že razvitem enotnem ter celovitem modelu, ki bi ustrezal namenom upravljanja in poslovođenja. V literaturi je mogoče najti veliko teoretičnih modelov strateškega planiranja ter strateškega upravljanja in poslovođenja. Ti modeli se med seboj nekoliko razlikujejo, a si v svojem bistvu ostajajo enaki. Razlike med njimi so predvsem v stopnji detajliranja in v drugačnem načinu sistematiziranja sestavin, ki so objektivne sestavine procesa strateškega upravljanja in poslovođenja.

V nadaljevanju prikazujem Pučkov model, s pomočjo katerega lahko nazorno prikažemo vse faze strateškega upravljanja in poslovanja. Ta model (glej sliko 1) razdeli proces strateškega upravljanja in poslovanja na tri faze:

1. izdelovanje planskih predpostavk (za strateško planiranje),
2. proces strateškega planiranja (v ožjem pomenu besede),
3. uresničevanje in kontrolo uresničevanja strategij.

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

| Planske predpostavke | Proces strateškega planiranja                                            |                                                                                              |                                                                           |                                                                            | Uresničevanje in kontrola                                                                                                                                                        |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | Ocenjevanje okolja<br><br>Analiza poslovanja<br><br>Vizija in poslanstvo | Celovito ocenjevanje podjetja:<br><br>prednosti in slabosti<br><br>priložnosti in nevarnosti | Postavljanje planskih ciljev<br><br>in<br><br>ugotavljanje planske vrzeli | Razvijanje strategij:<br><br>celovitih<br><br>poslovnih<br><br>funkcijskih | Ocenjevanje strategij<br><br>in<br><br>izbira<br><br><br><br>Taktično planiranje<br><br>programiranje<br><br>predračunavanje<br><br>kadrovanje<br><br>usmerjanje<br><br>Kontrola |

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

Proces strateškega planiranja se začne z izdelavo planskih izhodišč, med katerimi je treba omeniti:

1. Ocenjevanje okolja: Sem spada razjasnitev vseh pomembnih okvirov in omejitev, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podokolja (Možina et al., 1994, str. 300). Okolje podjetja največkrat delimo na širše in ožje okolje, zato je treba izdelati predvidevanja relevantnih razvojev tako v širšem in ožjem (ciljnem) okolju podjetja (Pučko, 1999, str. 119). Analizo širšega okolja imenujemo tudi PEST analiza in je uporabna, če nas spodbuja k širšemu razmišljanju o vplivih okolja na podjetje (Bowman, 1994, str. 46). Ocenjevanje ciljnega okolja pa mora vsebovati ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in analizo trga podjetja (Pučko, 1999, str. 123). Okolje s svojimi tendencami vpliva na poslovanje podjetja. Vsaka neusklajenost med strukturo okolja in sestavinami podjetja običajno vodi do zmanjšanja zunanje in notranje učinkovitosti, kar povzroča konfliktna stanja, grožnje in sankcije okolja. Zato je pomembno, da podjetje pravočasno spozna pojave neskladnosti z okoljem v smeri spreminjanja njunih medsebojnih odnosov in ustrezno ukrepa (Treven, 1992, str. 348).
2. Analizo poslovanja oziroma ugotovitve vseh preteklih izdelanih kratkoročnih analiz poslovanja podjetja, ki so temelj vsakega planiranja in razsvetljujejo preteklo poslovanje podjetja v vseh pomembnih razsežnostih, tako glede razpoložljivih poslovnih prvin in historičnih trendov kot glede na psihosocialne spremenljivke zaposlenih (Pučko, 1999, str. 119).

3. Oblikovanje vizije in poslanstva podjetja: Gre za eno izmed pomembnejših nalog najvišjega managementa v podjetju. Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Slika mora biti realistična, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu teži podjetje. Poslanstvo podjetja pa vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote, prepričanja in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92-93).

Drugo fazo v Pučkovem modelu strateškega planiranja predstavlja faza strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. Razdelimo jo lahko na štiri podfaze. Najprej gre za celovito oceno podjetja, sledi ji postavljanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli (gapov), sledi podfaza razvijanja strategij ter nazadnje še podfaza ocenjevanja razvitih strategij in izbiranja najboljših, najustreznejših strategij.

Zadnjo fazo procesa strateškega managementa predstavljata uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij. Tako organizacija dopolnjuje prvo fazo celotnega upravljalno-poslovnega procesa, tj. planiranje še s preostalima dvema, z uresničevanjem in s kontrolo. Organizacijski proces, ki ne vključuje vseh teh treh organizacijskih faz, ne more biti uspešen (Pučko, 1999, str. 325).

## **2.2. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA V OKVIRU MODELA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA**

Pomen faze celovitega ocenjevanja podjetja z razvojnega vidika v okviru procesa strateškega planiranja je v iskanju in zaznavanju poslovnih (razvojnih) problemov konkretnega podjetja. Gre za celovito oceno podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. Prijemi tega ocenjevanja so različni. Usmerjeni so lahko na podjetje kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote podjetja (Pučko, 1999, str. 133).

Po mnenju večine strokovnjakov je celovito ocenjevanje podjetja najtežja faza v procesu odločanja, ki jo je mogoče opraviti na več različnih načinov. Najpogostejši so trije načini spoznavanja in analiziranja poslovnih razvojnih problemov: SWOT analiza, imenovana tudi klasična analiza, portfeljska analiza in analiza na osnovi verige vrednosti.

## 2.3. SWOT ANALIZA

SWOT analiza predstavlja sistematičen način proučevanja celovitega položaja podjetja in položaja njegovih strateških poslovnih enot. Ni nič drugega kot celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno organizacijo. Predstavlja enega ključnih pripomočkov podjetij pri definiranju svojih strategij v nestalnem in omejenem konkurenčnem okolju. Glavni namen SWOT analize je, da dobimo jasno, natančno in relativno kratko poročilo o stanju v podjetju in na trgu v primerjavi s konkurenco.

Opredeljevanje prednosti in slabosti podjetja se nanaša na analizo lastnosti podjetja, medtem ko je analiza priložnosti in nevarnosti bolj usmerjena na proučevanje značilnosti okolja podjetja.

Proces SWOT analize lahko začnemo z ocenjevanjem notranjih področij v podjetju, ki jih prikažemo kot prednosti in slabosti. Pri tem ocenjujemo (Pučko, 1999, str. 133, 137):

1. kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, tržni delež podjetja itd.) so:
  - boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti oziroma
  - boljši ali slabši od dosežkov konkurence;
2. katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti.

Trende poslovnih rezultatov kaže pri tem ocenjevati vsaj za tako dolgo preteklo obdobje, kot je na drugi strani dolžina strateškega planskega obdobja.

V drugem delu SWOT analize ocenjujemo okolje, v katerem posluje podjetje, in iščemo morebitne priložnosti in nevarnosti pri poslovnih aktivnostih podjetja. Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 141).

Priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja so nujno povezane z njegovimi prednostmi in slabostmi, saj iz slednjih do neke mere celo izhajajo. Določene priložnosti namreč ni mogoče označiti kot resnično priložnost za posamezno podjetje, če podjetje ne razpolaga z zmožnostmi, ki bodo omogočile njen izkoristek. Podobno je mogoče ugotoviti za nevarnosti, ki so lahko tako označene le v primeru, ko podjetje zazna možnost pojava določenih slabosti pri njihovem premagovanju (Treven, 1992a, str. 644).

Prednosti nam predstavljajo vir, veččino ali drugo primerjalno prednost pred konkurenco, torej notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s tekmeci. Prednosti lahko iščemo marsikje, predvsem pa v: kadrih, ki imajo posebna znanja, osnovnih sredstvih, organizacijski strukturi podjetja, podjetniški kulturi, finančnih resursih, ugledu podjetja, dobrih odnosih s kupci in dobavitelji, proizvodih ali storitvah itd. (Treven, 1992a, str. 645).

Slabosti v nasprotju s prednostmi opredeljujemo kot omejitve podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnost za uspešno poslovanje. Te omejitve se kažejo predvsem v pomanjkanju virov (finančnih), spretnosti, sposobnosti managementa, v neprilagodljivi organizacijski strukturi, v slabih tržnih prijemih ali v pomanjkanju blagovnih znamk itd. (Treven, 1992a, str. 645).

Iskanje in ocenjevanje prednosti in pomanjkljivosti je bistvenega pomena za uspešno strateško planiranje (David, 1991, str. 9). Ko podjetje ocenjuje svoje prednosti in slabosti, izdela oceno stanja različnih dejavnikov (npr. tržnih, organizacijskih, finančnih itd.), ki vplivajo na poslovanje podjetja. Posamezen dejavnik lahko za podjetje predstavlja: pomembno ali manjšo prednost, je nevtralen, manjšo ali pomembno pomanjkljivost. Pri tem je potrebno upoštevati, da vsi dejavniki uspešnosti niso enako pomembni.

Priložnosti predstavljajo tiste stvari v zunanjem okolju podjetja, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Največkrat gre za zelo ugoden tržni položaj, ki se kaže v novih tržnih nišah, za spremembe v obstoječi tehnologiji, pridobitve boljših nabavnih poti, tesnejše odnose s kupci, spremembe v zakonodaji ipd. Priložnosti podjetja se z dobro kombinacijo okoliščin, časa in prostora ter z usklajenimi akcijami podjetja lahko spremenijo v dobre poslovne rezultate podjetja (Treven, 1992a, str. 646).

Nevarnosti predstavljajo tisti dogodki v zunanjem okolju, ki lahko ovirajo podjetje pri doseganju zastavljenih ciljev oziroma škodujejo poslovanju podjetja. Uspeh podjetja lahko poslabšajo vstopi novih konkurentov, spremembe zakonodaje, tehnološke spremembe, slabši nabavni pogoji dobaviteljev, večja pogajalska moč velikih kupcev ipd. (Treven, 1992a, str. 646).

Podjetje mora za zdravo poslovanje vedno upoštevati priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja. Osredotočanje analize na zunanje vplive je v tuji literaturi poznano tudi kot »environmental scanning« (Stahl, Grigsby, 1992, str. 30). Končni izdelek, analiza SWOT, mora dajati izhodišča za oblikovanje podjetniškega poslanstva, ciljev in ustreznih strategij, managementu podjetja pa trdno oporo za snovanje ukrepov v prihodnosti (Banič, 1999, str. 57).

### 3. PREDSTAVITEV PODJETJA PERFTECH D.O.O.

Podjetje Perftech d.o.o., s sedežem na Bledu, je bilo ustanovljeno 20.4.1989 kot eno prvih podjetij v Sloveniji. Ustanovitveni kapital podjetja je znašal 3000 EUR.

Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada podjetje v skupino z oznako 30.020, kamor se uvrščajo podjetja, katerih glavna dejavnost je proizvodnja računalnikov in druge opreme za obdelavo podatkov. V dejavnosti je bilo leta 2002 88 družb. Po določilih Zakona o gospodarskih družbah je podjetje uvrščeno med srednje velika podjetja. V letu 2002 je bilo v panogi 9 podjetij te velikosti (Podatki o boniteti poslovanja podjetja Perftech, 2003).

Od nastanka pa do danes je podjetje dobro poslovalo in se razvijalo, tako da sedaj sodi med vodilna slovenska podjetja na področju informacijsko-komunikacijskih tehnologij<sup>1</sup>. Glavne dejavnosti podjetja so razdeljene v 3 oddelke, ki jih v podjetju imenujejo programi družbe. Ti so: sistemska integracija in oprema, internet in programska oprema.

Vsa leta svojega obstoja podjetje uresničuje svojo vizijo in poslanstvo. Z visokokakovostnimi, prijaznimi ter učinkovitimi informacijskimi in komunikacijskimi rešitvami hočejo v podjetju postati zgled za vzhodnoevropsko IKT. V 14-ih letih se je družba Perftech razvila v moderno organizirano podjetje, ki ponuja vse vrste rešitev na področju IKT v povezavi z vrhunskim servisom in dodanimi storitvami. V teh letih so v podjetju uspeli postati prepoznavni nosilec kakovostnih rešitev na slovenskem trgu. V zadnjem letu to poslanstvo izpolnjujejo tudi na trgih južne in vzhodne Evrope. Od ustanovitve naprej podjetje raste. Vsa leta posluje z dobičkom, ki ga uspešno vlaga v razvoj lastnih programskih izdelkov in storitev, ki mu omogočajo neodvisnost.

Večjo ekspanzijo je podjetje doseglo v letu 1995, ko je iz majhnega zasebnega prešlo med srednje velika podjetja. Leto 1998 je bilo za podjetje posebej pomembno, saj je z novim večinskim lastnikom, podjetjem Avtocommerce d.d., ki ima v lasti kar 80% Perftecha, pridobilo še večji razvojni zagon. Svoj vodilni položaj na področju informacijskih tehnologij je tako še dodatno utrdilo. Leta 2002 so v podjetju z uvedbo nove celostne grafične podobe izvedli obsežno akcijo tržnega komuniciranja in se v novi preobleki na široko predstavili. S tem so postali širše poznani in prepoznavni ne le v Sloveniji, ampak tudi na Hrvaškem. Skladno z rastjo v podjetju skrbijo, da poslovanje racionalizirajo in standardizirajo.

V skladu z rastjo podjetja se je v zadnjih letih izoblikovala tudi njegova organizacijska struktura. Družbo vodi direktor, ki ima tri pomočnike: za tehnologijo in razvoj, za prodajo in marketing ter za strateška partnerstva. Podrejeni so mu tudi direktorji treh programov. Vsak

---

<sup>1</sup> Za informacijsko-komunikacijske tehnologije v nadaljevanju uporabljam kratico IKT.

program pokriva naslednje poslovne procese: prodajo, proizvodnjo, razvoj in servis. Finance, računovodstvo in kontroling so skupni za vse programe.

Družba je imela na dan 31.12. 2002 zaposlenih 95 delavcev, leto prej pa 73 delavcev. Od 95 zaposlenih jih je bilo 88 zaposlenih za nedoločen, 7 pa za določen čas (od tega 2 pripravnika). V letu 2002 je podjetje realiziralo 1,752 mrd SIT prihodkov od prodaje in ustvarilo 69,839 mio SIT čistega dobička. Vrednost kapitala je znašala 519 mio SIT, od tega je osnovni kapital znašal 21 mio SIT. Vrednost sredstev pa je znašala 1,193 mrd SIT (Bilanca stanja in bilanca uspeha za leto 2002).

Vizija podjetja Perftech je postati vodilno informacijsko podjetje na področju bivše Jugoslavije in vzhodne Evrope. Poslanstvo podjetja je izgradnja visokokakovostnih, prijaznih in učinkovitih informacijskih ter komunikacijskih rešitev, ki uporabnikom omogočajo doseganje konkurenčne prednosti.

#### **4. OKOLJE PODJETJA PERFTECH**

Podjetje je del širšega makrookolja, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in postavlja ovire. Na silnice v makrookolju je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzivati. Stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam v njem sta zato življenjskega pomena za vsako uspešno podjetje.

##### **4.1. ŠIRŠE OKOLJE**

Vsako podjetje deluje v določenem naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti razdelimo na manjša okolja, med katere spadajo politično-pravno, kulturno, naravno, gospodarsko in tehnično-tehnološko okolje. Vedeti moramo, da imajo vplivi iz širšega okolja različne posledice za posamezna podjetja, še posebej glede na vrsto dejavnosti, velikost podjetja, pretekli razvoj itd. (Pučko, 1999, str. 9).

##### **4.1.1. GOSPODARSKO PODOKOLJE**

Na poslovanje podjetja ima zagotovo največji vpliv gospodarsko podokolje, zato je proučevanje gospodarskih gibanj in njihovo predvidevanje za prihodnja leta zelo pomembno za podjetje.

Zaradi odprtosti slovenskega gospodarstva so gospodarska gibanja močno odvisna od konjunkturalnih in cenovnih ter finančnih gibanj v mednarodnem okolju. Tako kot svetovno je bilo tudi slovensko gospodarstvo leta 2001 v recesiji. Proti koncu leta je mnogo dejavnikov, ki so prispevali k ohladitvi gospodarske aktivnosti, spremenilo svojo dinamiko. Vendar do pričakovane oživitve gospodarske rasti ni prišlo. Zaradi stalnega odmikanja oživljanja gospodarske rasti se tudi v naslednjih letih pričakuje bolj umirjena konjunktura. Čeprav je

napovedana gospodarska rast za leto 2003 za več kot odstotno točko nižja od srednjeročnega obdobja, pa je hkrati skoraj dvainpolkrat višja od predvidene gospodarske rasti v EU, kar je pomembno z vidika realne konvergence in bo Sloveniji omogočilo nadaljevanje razmeroma hitrega razvojnega dohitevanja EU (Pomladansko poročilo 2003).

V tabeli 1 prikazujem napoved gibanja glavnih makroekonomskih kazalcev za Slovenijo v naslednjih dveh letih. Od prikazanih kazalcev so za podjetje Perftech pomembni predvsem kazalec bruto investicij v osnovna sredstva, kazalec državne potrošnje in tudi kazalec zasebne potrošnje kot kazalci velikosti in strukture domačega povpraševanja.

Projekcije omenjenih kazalcev za leto 2003 podjetju ne ponujajo najboljših obetov. Rast investicijskih aktivnosti naj bi se namreč v letu 2003 ohranjala na podobni ravni kot v preteklem letu. To pomeni, da tudi ni pričakovati izrazitejšega povečanja investicij v stroje in opremo, ki so močno vezane na kazalce gospodarske klime v domačem in mednarodnem okolju, kjer za zdaj še ni vidnejšega izboljšanja. Tudi rast zasebne potrošnje naj bi predvidoma ostala na lanski ravni, kar znaša 2%. To je utemeljeno z rastjo razpoložljivega dohodka, ki naj bi se v letu 2003 povečal za enak odstotek kot v letu prej. Napoved rasti izdatkov za državno potrošnjo za leto 2003 pa je v skladu s predlogom rebalansa državnega proračuna celo nižja od dosežene v preteklem letu (Pomladansko poročilo 2003).

Tabela 1: Pomembnejši makroekonomski kazalci razvoja Slovenije

| MAKROEKONOMSKI KAZALCI                                    | 2002  | 2003  | 2004  |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Bruto domači proizvod (realne stopnje rasti v %)          | 3,2   | 3,1   | 3,9   |
| Izvoz proizvodov in storitev (realne stopnje rasti v %)   | 6,1   | 5,4   | 6,3   |
| Uvoz proizvodov in storitev (realne stopnje rasti v %)    | 4,8   | 4,5   | 7,0   |
| Končna potrošnja (realne stopnje rasti v %)               | 2,1   | 2,1   | 3,2   |
| - Zasebna potrošnja (realne stopnje rasti v %)            | 2,0   | 2,0   | 3,3   |
| - Državna potrošnja (realne stopnje rasti v %)            | 2,7   | 2,4   | 2,8   |
| Investicije v osnovna sredstva (realne stopnje rasti v %) | 3,1   | 3,2   | 7,0   |
| Stopnja brezposelnosti po ILO (v %)                       | 6,4   | 6,3   | 5,9   |
| Bruto plače na zaposlenega (realne stopnje rasti v %)     | 2,0   | 2,0   | 2,0   |
| Produktivnost dela (realne stopnje rasti v %)             | 3,4   | 3,1   | 3,5   |
| Inflacija (povprečje leta) (v %)                          | 7,5   | 5,5   | 4,3   |
| Tečaj USD (povprečje leta) (v SIT)                        | 240,2 | 221,8 | 223,0 |
| Tečaj EUR (povprečje leta) (v SIT)                        | 226,2 | 232,5 | 233,9 |

Vir: Pomladansko poročilo, 2003.

V letu 2004 pa naj bi omenjeni kazalci spodbudneje vplivali na poslovanje podjetja, saj naj bi se okrepila realna rast vseh komponent domačega povpraševanja. Še posebno naj bi se okrepila rast investicij v osnovna sredstva (7%). Po dveh letih skromne rasti naj bi se okrepila tudi rast zasebne potrošnje, ki naj bi bila spodbujena tudi s pričakovano ponovno hitrejšo

rastjo zaposlenosti. Tudi državna potrošnja naj bi se nekoliko okrepila, vendar pa naj bi še vedno precej zaostajala za rastjo ocenjenega BDP (Pomladansko poročilo 2003).

Z načrtovanim vstopom na tuje trge, predvsem trge bivše Jugoslavije, bodo morali v podjetju začeti spremljati makroekonomske kazalce in gospodarska gibanja tudi za te trge.

#### **4.1.2. TEHNOLOŠKO PODOKOLJE**

Pri tehnološkem okolju nas zanimajo predvsem spremembe v tehnologiji, ki so povezane s panogo, v kateri podjetje posluje. Poleg tega je za podjetje pomembno vedeti tudi, koliko sredstev druga podjetja namenja razvoju novih tehnologij in koliko država v obliki državnih izdatkov namenja za raziskave in razvoj, kakšna je zakonska zaščita patentov, pričakovane novosti in drugo. Smo v dobi, ko v svetu tehnološki razvoj poteka z veliko hitrostjo. Prav panoga IKT pa je ena tistih, kjer se dogajajo največji in najhitrejši premiki v smeri inovacij. Novosti v tej panogi so usmerjene predvsem v povečanje produktivnosti in učinkovitosti poslovanja podjetij ter razvoj novih proizvodov in storitev. To po eni strani sili podjetja v panogi k stalnemu spremljanju in sprotnemu prilagajanju spremembam, po drugi strani pa hitre spremembe ustvarjajo nove potrebe in storitve ter s tem nove možnosti za prodajo.

Slovenska država sledi napotkom ortodoksne ekonomije, da mora za tehnološko posodabljanje poskrbeti trg in da bo pritisk konkurence zadostoval, da bodo podjetja delovala inovativno in hitro uvajala ustrezne tehnično-tehnološke in organizacijske spremembe. Naloga države torej je, da se osredotoči zgolj na odpravljanje ovir polni konkurenci (liberlizacija, deregulacija). Taka makroekonomska politika (ki ni razvojno naravnana, na kar opozarjajo številni kritiki v ekonomski stroki) ne zagotavlja temeljnih pogojev, potrebnih za radikalni preboj in dohitevanje razvitejših držav (Stare, 2001, str. 104-105).

Čeprav je Slovenija v zadnjih letih napredovala v smeri uvajanja IKT, pa še precej zaostaja za sodobnimi tendencami v razvitih državah. Raven naložb in uporabe IKT v gospodarstvu in tudi na področju proizvodnih storitev je v Sloveniji v primerjavi z razvitimi državami še nezadostna, zaskrbljujoči pa postajajo tudi trendi v odnosu do držav kandidatk za vstop v EU iz srednje in vzhodne Evrope. Zdaj je Slovenija tako po številu osebnih računalnikov na prebivalca (25,3 na 100 prebivalcev; povprečje EU je 24,8, v Estoniji pa 13,5), dostopu do interneta (prehit nas samo Estonija), kot tudi po razširjenosti mobilne telefonije (31,5 na 100 prebivalcev v 1999; povprečje EU je 39,1) pred temi državami. Kar ni spodbudno, so stopnje rasti tako na področju števila osebnih računalnikov (na 4. mestu med 10 državami osrednje in vzhodne Evrope) in internetnih gostiteljev (negativni trend v letu 2000 samo v Sloveniji) ter obseg izdatkov za IKT glede na BDP (EU 2,2%, ZDA 5,5%, Slovenija 1,4%, Estonija 3%, Madžarska 2,1%, Češka 1,9%). Niz podatkov in analiz o ravni tehnološke razvitosti v Sloveniji sam po sebi narekuje realne omejitve za zgolj tržno vodeno celovitost in dinamiko

tehnološkega prestrukturiranja (Stare, 2001, str. 102-105). Če se bo pasiven odnos države do IKT sektorja nadaljeval tudi v prihodnje, lahko pričakujemo, da bodo slovenska podjetja počasi izgubljala konkurenčni boj proti tujim podjetjem. Analiza držav, ki so v zgodovini uspele »preskočiti« določene razvojne faze in dohiteti gospodarsko in tehnološko razvitejše države, pokaže, da brez zavestnega delovanja države ne gre. Tega se zavedajo tudi razvitejše države, ki s svojimi spodbudami, usmerjanjem in znatnimi sredstvi za raziskave v gospodarstvo spremljajo hiter prehod na informacijsko družbo: imajo svojo nacionalno inovacijsko ter informacijsko-tehnološko politiko. To navsezadnje potrjujejo tudi vse akcije in programi EU v smeri informacijske družbe.

#### **4.1.3. POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE**

Nosilce politično-pravnega okolja v Sloveniji predstavljajo vlada, predsednik, državni zbor in lokalni organi oblasti, ki okolje poslovanja podjetja usmerjajo z zakoni in predpisi glede monopolov, varovanja okolja, trgovanja med državami, zaposlovanja, davkov itd. Z omenjenimi ukrepi skušajo med drugim vplivati tudi na izboljševanje pogojev poslovanja, usmerjanje delovanja in pomoč pri premagovanju težav podjetij.

Vključevanje Slovenije v EU je trenutno najbolj aktualna tema tako na političnem kot tudi na drugih področjih. Slovenija si prizadeva postati članica EU, zato prilagaja svojo zakonodajo pravnemu redu EU. Eden najbolj ključnih dokumentov Slovenije je Strategija Republike Slovenije za vključitev v EU, saj imajo stopnja, način in dinamika izvajanja te strategije neposreden in dolgoročni vpliv na gospodarstvo (Hočevnar, 2001, str. 2). Strategija vključevanja zahteva niz konsistentnih ekonomskih in socialnih politik, s katerimi naj bi Slovenija izpolnila zahtevane pogoje za včlanitev v EU. Poleg izpolnjevanja zahtevanih pogojev pa bi morala pozornost posvečati tudi približevanju informacijski družbi, kajti zavedati se je treba, da je to trenutno eden prednostnih projektov, če ne najvišja prioriteta EU.

V strokovnih krogih opozarjajo na nujnost tehnološkega prestrukturiranja in pospešenega uvajanja IKT v gospodarstvo, pa tudi v druge sfere. Državna politika na tem področju je v zadnjem letu napovedala določene korake v smeri e-vlade, vendar o koordinirani nacionalni strategiji uvajanja informacijske družbe še ne moremo govoriti (Stare, 2001, str. 100). Razdrobljenost in močna medsebojna konkurenca namreč ne spodbujata oblikovanje lobija IKT, ki bi sektorju zagotavljal večji vpliv na gospodarsko politiko. Ustanovitev ministrstva za informacijsko družbo, ki je del vlade Republike Slovenije, je bil pozitiven korak, a kaj, ko mu ob skromnih kadrovskih zmogljivostih in razpoložljivih sredstvih ter obilici (neprijetnih) nalog na področju telekomunikacij zmanjka (tudi politične) moči za povečanje vloge sektorja IKT v nacionalnem gospodarstvu, meni Maja Bučar (2002) iz Fakultete za družbene vede. Kljub temu lahko tu kot pozitivno poudarimo načrte za informatizacijo države ter druge načrtovane dejavnosti ministrstva za informacijsko družbo. Država je tudi že naredila prve najpomembnejše korake pri informatizaciji, saj je že določila pravne okvire, ki so temelj za

učinkovito informatizacijo. Na to področje sodijo predvsem zakoni o elektronskem podpisu, varovanju osebnih podatkov, elektronskem poslovanju in zakonodaja o varovanju avtorskih pravic (Država kot podjetje, 2002, str. 32). Največji problem na področju IKT predstavlja položaj na trgu telekomunikacij. Zadrževanje monopolne vloge države oziroma monopolnega operaterja, ki je v njeni večinski lasti, pri upravljanju infrastrukture in v osnovnih storitvah govorne telefonije je nesprejemljivo, saj ne spodbuja razvoja in uporabe novih informacijsko intenzivnih storitev ter razvoja sodobnih metod poslovanja z uporabo IKT. Brez sodobne komunikacijske infrastrukture pa je nesmiselno govoriti o razmahu elektronskega poslovanja, ki je osnova za vstop v informacijsko družbo (Stare, 2001, str. 103). Telekomunikaški trg bo moral skozi deregulacijo in liberalizacijo, saj bodo sicer na škodi uporabniki, dolgoročno pa tudi država, ki si z monokulturo v telekomunikacijah preprosto nalaga še eno breme, ki ji ga ne bi bilo treba nositi.

Politično-pravno podokolje slabo vpliva tako na celotno IKT panogo kot na podjetje Perftech. V prvi vrsti država na splošno ni preveč naklonjena IKT panogi, saj s svojo makroekonomsko politiko povzroča (pre)počasno uvajanje IKT v gospodarstvo in tudi v druge sfere. Po drugi strani pa se podjetje kot ponudnik internetnih storitev srečuje še z monopolnim položajem Telekoma in Siola, s čimer se je težko boriti. Dokler se telekomunikaški trg ne bo popolnoma sprostil, podjetje pri ponudbi interneta ne more računati na večji uspeh.

#### **4.1.4. KULTURNO OKOLJE**

Pri kulturnem okolju so pomembne predvsem vrednote, navade in način življenja ljudi, ki lahko na takšen ali drugačen način vplivajo na podjetje. V zadnjem desetletju so velike družbene in gospodarske spremembe močno vplivale na spremembe navad ljudi na našem ozemlju. Pri tem lahko rečemo, da je imel in še ima izjemen razvoj informacijske tehnologije enega večjih vplivov.

Informacijska tehnologija zaradi svoje narave in obsežnosti povzroča družbene spremembe. Vsakdanja uporaba iznajdb nove tehnologije ter pospeševanje in vse večja intenzivnost e-dejavnosti sta seveda vtisnila pečat družbi, ki se vse bolj organizira okrog abstraktnega sistema znanja in informacij. Najrazličnejše oblike povezav na mikro, makro ali globalni ravni so se hitro in neslišno vključile v naša življenja ter korenito zmanjšale ali celo ukinile prostorske, časovne, kulturne, poslovne in druge razdalje in ovire. Internet in elektronsko poslovanje sta že in še bosta omogočila dostop do informacij večini prebivalstva in s tem spremenila način življenja ljudi in tudi način samega poslovanja. Ljudem ni treba več potovati na delo in do storitvenih servisov, tovarn, bank, pisarn, šol, zabavišč, cerkev, bolnišnic itd. Čedalje več aktivnosti se odvija v elektronskem prostoru predvsem zato, ker to pomeni za uporabnike prihranek časa in denarja. Zaradi tega lahko pričakujemo spremembe v

okviru proizvodnje, transporta, storitvenih servisov, prostega časa, medijev, izobraževanja, družbenega in kulturnega življenja (Zakrajšek et al., 2000, str. 8-9).

Bolj ko postajajo IKT nepogrešljivi del poslovanja podjetij in vsakdana ljudi, večje koristi imajo od tega IKT podjetja. To pomeni, da spremembe v kulturnem okolju v zadnjih letih pozitivno vplivajo na podjetja iz te panoge.

#### **4.1.5. NARAVNO OKOLJE**

Naravno okolje ima najmanjši oziroma najbolj posreden vpliv na IKT panogo v Sloveniji, pa vendar je treba spremljati dogajanje v njem. Element naravnega okolja, ki v največji meri vpliva na panogo, je geografska lega Slovenije. Geografska bližina Slovenije razvitemu delu sveta je imela in še ima pomemben vpliv na informatizacijo naše družbe. Precejšen vpliv na to panogo pri nas ima tudi dejstvo, da položaj Slovenije v Evropi predstavlja zelo dobro izhodišče, most oziroma odskočno desko za vse svetovno pomembne korporacije IKT za Balkan. Določen vpliv na panogo ima tudi demografsko okolje, saj nenazadnje število prebivalcev, starostna struktura, izobrazbena struktura in mobilnost prebivalstva določajo dejansko in potencialno povpraševanje po izdelkih iz panoge. To okolje v zadnjih letih najbolj zaznamujejo predvsem staranje prebivalstva in selitev prebivalstva iz ruralnih v urbana središča. Prva sprememba negativno vpliva na IKT panogo, saj so starejši ljudje manj dovzetni za visokotehnološke izdelke, kot so izdelki IKT, medtem ko ima lahko druga sprememba pozitiven vpliv, saj je način življenja v urbanih središčih bolj odvisen oziroma povezan z najnovejšimi tehnologijami.

#### **4.2. OŽJE OKOLJE**

##### **4.2.1. ZNAČILNOSTI PANOGE IKT**

Informacijsko-komunikacijske dejavnosti sodijo med najbolj propulzivne dejavnosti razvitih gospodarstev. Poleg neposrednega vpliva, ki zadeva krepitev deleža dejavnosti z visoko dodano vrednostjo, je pomemben predvsem njihov posredni vpliv na gospodarsko rast preko povečevanja produktivnosti drugih sektorjev (Pomladansko poročilo 2001).

Izjemno hiter razvoj IKT, širitev možnosti njihove uporabe v gospodarstvu in družbi nasploh ter razvoj in dinamična rast uporabe interneta ob globalizaciji in internacionalizaciji poslovanja nacionalnih ekonomskih subjektov spadajo med osnovne značilnosti mednarodnega gospodarskega okolja. Govori se o oblikovanju nove družbeno-gospodarske ureditve, ki se jo označuje z izrazom informacijska družba (Bučar, 2002a, str. 1). Za informacijsko najbolj razvite družbe štejemo ZDA, skandinavske države in nekatere države ali dele v Aziji ter tudi v Evropi (Gantar, 2002, str. 18). Čeprav je Slovenija v zadnjih letih

napredovala v smeri storitvenega gospodarstva in uvajanja IKT, pa še precej zaostaja za sodobnimi tendencami v razvitih državah. Gledano v letih Slovenija zaostaja za skandinavskimi državami za 2 do 3 leta, za ZDA pa celo 7 let (Letno poročilo podjetja Perftech, 2002, str. 9).

Ta zaostanek opozarja, da je nujen celovitejši pristop k spodbujanju tako sektorja IKT kot tudi uporabe IKT v drugih sektorjih. Določanje razvojnih prednosti še ni na dnevnem redu slovenske ekonomske politike in bosta tako rast in razvojni prispevek sektorja IKT še naprej rezultat »nevidne roke« trga. To dejstvo je še posebej zaskrbljujoče ob podatku, da so najuspešnejša prav tista gospodarstva, kjer je široka uporaba IKT že omogočila t.i. sinergijske učinke. Oblikovanje ustrezne informacijsko-tehnološke strategije je za okolje, ki želi uporabiti informacijsko tehnologijo pri razvojnem dohitevanju, predpogoj (Bučar, 2002a, str. 5). Med temeljnimi dejavniki za prehod v informacijsko družbo ima krepitev znanja prioriteto in večdimenzionalno vlogo. Če upoštevamo opozorila mednarodnih institucij, da postaja znanje ključna determinanta uspešnosti in konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva, lahko zaključimo, da postajata izobraževanje in usposabljanje najbolj kritična faktorja prihodnjega razvoja. Državam, ki želijo dohiteti razvite in enakopravno sodelovati v mednarodni delitvi dela, bo to uspelo le ob zadostni količini in kvaliteti znanja, ki mora biti v skladu z zahtevami sodobnih tehnologij čim celovitejše in multidisciplinarno (Stare, 2001, str. 102). V Sloveniji je pomanjkanje ustreznih znanj pri vseh zaposlenih glavni razlog za prepočasno uvajanje teh tehnologij. Primanjkuje predvsem strokovnjakov iz IKT področja in sinteze poslovnih in informacijskih znanj. Računalniška podjetja pa opozarjajo tudi na izjemno počasno odpiranje možnosti za zaposlitev tujih strokovnjakov. V primerjavi s povprečjem v EU imamo v Sloveniji le 0,57 izobraževalnega mesta na 1000 prebivalcev, medtem ko imajo v EU 1,98 izobraževalnega mesta na 1000 prebivalcev (Gantar, 2002, str. 18).

Globalna kriza industrije IKT v letu 2001 je močno vplivala na investicije v IKT, vendar samo pogled na leto 2001, predstavlja z vidika dolgoročne perspektivnosti panoge napačno sliko. Ali lahko na osnovi dramatičnih padcev tečajev delnic tehnoloških podjetij v zadnjem času sklenemo, da ta panoga nenadoma sodi med neperspektivne? Dolgoročen pogled pokaže bistveno drugačno sliko. Padci tečajev delnic v svetu so bili posledica prekomerne rasti tečajev v devetdesetih letih. Finančna stroka ocenjuje, da je normalna letna donosnost od 8 do 12%. Analitiki tudi vnaprej napovedujejo najvišjo rast dobičkov za podjetja iz tehnoloških panog (računalništvo, informatika, telekomunikacije itd.). Do visokih padcev tečajev delnic računalniških in telekomunikacijskih podjetij je prišlo predvsem zaradi tega, ker so bila pričakovanja o dobičkonosnosti teh podjetij pretirana. To pa še ne pomeni, da te panoge ne veljajo za perspektivne tudi vnaprej. Vlagatelji v svetu še vedno najbolj cenijo inovativna podjetja iz hitro rastočih panog, ki intenzivno vlagajo v razvoj. Tak trend se pričakuje tudi v prihodnje.

#### **4.2.2. OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE**

##### 1. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Vse močnejša in prodornejša konkurenca s kakovostnimi rešitvami je še posebej v zadnjih nekaj letih značilnost panoge IKT. Že dejstvo, da spada panoga med najbolj propulzivne dejavnosti tako v Sloveniji kot v svetu, pove veliko. Število gospodarskih družb v panogi se je v Sloveniji od leta 1995 do leta 2000 povečalo za 79%, število zaposlenih pa za 35% (Pomladansko poročilo 2001). V zadnjih nekaj letih pa so se razmere na trgu še bolj zaostrole. To sta povzročila predvsem gospodarska recesija, ki je zmanjšala povpraševanje po informacijski opremi, in pojav velikih svetovnih proizvajalcev opreme, ki so cene opreme in storitev bistveno znižali (dumpinške cene). Razviti trgi počasi že postajajo zasičeni, zato veliki svetovni proizvajalci prodirajo na novo nastajajoče in razvijajoče se trge (kot je Slovenija) oziroma jih tudi sami razvijajo. Omenjene razmere na trgu skupaj s pomanjkanjem kvalificiranih kadrov že povzročajo umikanje podjetij na eni strani ter združevanja, nakupe in povezovanja med podjetji na drugi strani. Za slovenski trg je še značilno, da se je do nedavnega večina podjetij ukvarjala le s preprodajo in zastopstvom. Le redki, vključno s podjetjem Perftech, so se trudili ponuditi kaj svojega. Težke razmere na trgu pa so povzročile, da so se proizvajalci računalniške opreme začeli preusmerjati tudi na razvoj programske opreme in izgradnjo informacijskih sistemov, kar predstavlja dodatno konkurenco za Perftech.

##### 2. Ovire za vstop v panogo

V panogi IKT ovire kot so zahteve glede višine kapitala, zakonodajne ovire, omejitve vladne politike ipd. ne obstajajo. Obstajajo pa ovire glede ekonomije obsega. Zaradi vse večjega števila podjetij v panogi so se cene, s tem pa tudi marže močno znižale, zato je mogoče rentabilno poslovati samo, če pride do ekonomije obsega. Nova podjetja pa na kakšno ekonomijo obsega zaradi majhnosti slovenskega trga težko računajo. Pred časom so bile cene pomemben razločevalni dejavnik, danes pa tista podjetja, ki svojo konkurenčno prednost gradijo le na tem, izgubljajo tla pod nogami. Danes so bistvenega pomena prednosti, ki izhajajo iz učinkov krivulje učenja, saj gre za visoko tehnologijo. Sem spada predvsem znanje in poprodajne storitve (svetovanje, uvajanje strank, izobraževanje, servis, vzdrževanje). To pa predstavlja tudi največjo oviro za vstop novih podjetij v panogo. Omeniti je treba tudi ovire, ki jih danes predstavljajo večji stroški zamenjave ponudnika. Zaradi prilagajanja proizvodov posameznemu kupcu (posebno programske opreme) in nudenja poprodajnih storitev se med kupci in ponudniki v zadnjem času ustvarjajo vsaj srednjeročni, če ne že dolgoročni odnosi. Zanimivost panoge pa navsezadnje zmanjšuje tudi precejšnja zasičenost, ki se še posebej kaže pri ponudbi računalniške in komunikacijske opreme ter internetnih storitev. Več prostora obstaja na področju razvoja programske opreme in izgradnje integralnih informacijskih sistemov.

### 3. Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev v panogi je v povprečju velika. Vendar moramo razlikovati med majhnimi kupci, ki jih je veliko, in velikimi odjemalci, kot so državne institucije in velika podjetja, ki jih je pri nas manj. Največjo moč imajo državne ustanove in velika podjetja predvsem zaradi vrednosti nakupov, s čimer silijo ponudnike k velikim prilagajanjem. Njihovo pogajalsko moč nekoliko znižujejo le stroški zamenjave ponudnika in pomembnost izdelkov pri njihovem poslovanju. Nekoliko manjšo pogajalsko moč imajo majhni kupci predvsem zaradi njihove številčnosti, kupne moči, neinformiranosti in stroškov zamenjave dobavitelja. Kljub temu je njihova pogajalska moč velika. Glavni vir njihove moči pa izhaja iz močne konkurence med ponudniki, ki nižajo cene in širijo ponudbo ter jo približujejo uporabniku.

### 4. Pogajalska moč dobaviteljev

V panogi je prisotno veliko število dobaviteljev, ki so po večini tuje (ameriške in evropske) družbe. Ker Slovenija za njih predstavlja majhno tržišče, je njihova pogajalska moč velika, kar se kaže v malem vplivanju odjemalcev na cene in kvaliteto izdelkov. To je še posebej pomembno takrat, ko celotna panoga ali posamezno podjetje ni zmožno prevaliti povečanja stroškov na kupce. Prav zaradi tega podjetja navadno sklepajo poslovna sodelovanja z večimi dobavitelji iz vsakega področja in si s tem na nek način poskušajo povečati neodvisnost. Večjo neodvisnost od dobaviteljev pa lahko dosežejo le tista podjetja, ki lahko kupcem poleg standardizirane opreme ponudijo tudi znanje.

### 5. Nevarnost substitutov

Substitutov v pravem pomenu besede v informacijski tehnologiji pravzaprav ni. Glavno nevarnost predstavlja predvsem nenehen in izredno hiter razvoj na področju izboljševanja in nadgrajevanja obstoječe opreme. IKT se razvija tako hitro, da se lahko zgodi, da je oprema zastarela še preden sta inovacijski cikel in prenova končana. Lahko bi rekli, da informatika dela substitute sama sebi.

#### **4.2.3. ANALIZA PRODAJNEGA TRGA**

Analiza prodajnega trga vsebuje predstavitev glavnih skupin proizvodov podjetja, opredelitev potencialnih kupcev, analizo trga programske opreme ter napoved prodaje do leta 2005.

Prodajni program podjetja Perftech sestavljajo naslednje skupine proizvodov:

1. Programska oprema: Najpomembnejša dejavnost družbe je razvoj aplikativne programske opreme za izgradnjo informacijskih sistemov (IS) podjetij in uvajanje te opreme v podjetja. V okviru te dejavnosti trži podjetje naslednje izdelke: programsko opremo za izgradnjo IS v srednje velikih in velikih podjetjih Perftech.Largo, programsko opremo za podporo poslovanja v malih podjetjih (do 5 uporabnikov) in samostojnih podjetnikov Perftech.Ergo

ter programsko opremo za upravljanje z dokumenti in izgradnjo informacijskih portalov Perftech.Ciklon.

2.Internet: V programu podjetja je tudi internet-omrežje S5.net, ki uvršča podjetje med alternativne slovenske ponudnike internetnih storitev. Njegova značilnost je široka in dovzetna poslovna strategija, ki temelji tako na storitvah, namenjenih poslovnemu segmentu velikih uporabnikov, kot tudi na tržnem segmentu manjših in individualnih naročnikov. Ena izmed ključnih prednosti omrežja je zanesljivost delovanja in visok nivo tehnične pomoči, ki je na voljo 24 ur na dan, kar podjetje postavlja za partnerje poslovnim sistemom, katerih poslovanje je močno vezano na splet.

3.Program sistemska integracija in oprema: Dejavnosti tega programa so:

- prodaja računalniške in komunikacijske opreme,
- načrtovanje in izgradnja lokalnih in širokih računalniških omrežij,
- vzdrževanje in servisiranje računalniške in komunikacijske opreme,
- svetovanje in pomoč uporabnikom pri uporabi računalniške in komunikacijske opreme.

Program ima v podjetju najdaljšo tradicijo. Celovita ponudba pokriva potrebe vseh vrst uporabnikov, od najzahtevnejših pa do tistih, ki računalnik uporabljajo le za domačo uporabo.

Glavne tržne segmente podjetja Perftech predstavljajo glede na kriterij velikosti nabav naslednje skupine kupcev:

- 1.Individualni kupci (gospodinjstva), ki predstavljajo izredno majhen delež v strukturi prodaje podjetja. Le-ti kupujejo in uporabljajo izdelke za osebne namene.
- 2.Podjetja (mala in srednja), ki želijo s pomočjo novih informacijskih tehnologij povečati učinkovitost poslovanja in dosegati konkurenčne prednosti pred ostalimi. Predstavljajo ciljni segment in največji delež v prodaji podjetja.
- 3.Državne institucije in velika podjetja, ki posodablajo svoja poslovanja z IKT, ki postajajo v t.i. informacijski dobi (že) nujnost.

Uspešnost in razvoj podjetja temeljita predvsem na razvoju in prodaji lastne programske opreme, zato je analiza prodajnega trga programske opreme za podjetje najpomembnejša. Slovenski trg programske opreme se je v letu 2002 na letni ravni povečal za 15,6%, in sicer na zavidljivih 15,89 mio USD, za naslednja leta pa se napoveduje še nekoliko višja rast trga. To za slovenska podjetja ne predstavlja takšne priložnosti, kajti kar 75-odstotni tržni delež obvladujejo tuji ponudniki (Market Analysis, 2003, str. 7). To pa ne velja za t.i. južne trge, poleg tega pa so podjetja na teh trgih rastoča in razvijajoča se ter še bolj dovzetna za IKT, ki jo potrebujejo za doseganje večje konkurenčnosti. Prodor na južne trge zato predstavlja za podjetje veliko priložnost, predvsem z lastno programsko opremo kot je Perftech.Largo. Poleg tega bi si podjetje povečalo tudi tržni potencial, saj so južni trgi nekdanje Jugoslavije kar nekajkrat večji od slovenskega. Kljub temu, da je uporaba IKT v slovenskih podjetjih na visokem nivoju in da so nekatere potrebe v panogi že do določene mere zadovoljene, pa se že pojavljajo novi proizvodi in storitve, ki ustvarjajo nove potrebe in prodajne niše. Podjetje

temu sledi in išče možnosti za povečanje prodaje ter pridobivanje novih strank. Podjetje vidi priložnosti predvsem v sistematični obdelavi strank, kjer je poleg aplikativne programske opreme (Perftech.Largo) moč prodati tudi storitve s področja svetovanja, izobraževanja, vzdrževanja informacijskih sistemov in vodenja projektov.

Tabela 2 nam prikazuje napoved prodaje podjetja Perftech po posameznih programih do leta 2005, ki temelji na subjektivni oceni posloводства. Vidimo lahko, da naj bi se najbolj povečala prodaja programske opreme, kar je tudi v skladu s strategijo razvoja podjetja. Napoved v teh letih vključuje tudi prodajo na trgih Hrvaške, Srbije in Črne Gore ter BIH. Celotna vrednost prodaje naj bi se od leta 2003 do 2005 povečala za skoraj 40%.

Tabela 2: Planirana prodaja podjetja Perftech v obdobju 2003-2005 (v 000 SIT)

| Programi          | 2003      | 2004      | 2005      |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| SIO               | 1.065.102 | 1.107.706 | 1.152.014 |
| Internet          | 667.573   | 710.000   | 805.000   |
| Programska oprema | 545.660   | 818.490   | 1.227.735 |
| Skupaj            | 2.278.335 | 2.636.196 | 3.184.749 |

Vir: Letno poročilo podjetja Perftech za leto 2002.

## 5. CELOVITA OCENA PODJETJA: SWOT ANALIZA PODJETJA PERFTECH

Analiza poslovanja na splošno pomeni proces spoznavanja preteklega poslovanja konkretnega podjetja (združbe), ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize (Pučko, 2001, str. 11). Celovito ocenjevanje podjetja temelji na SWOT analizi, s katero sem prišel do odgovora, katere podstrukture v podjetju so prispevale več in katere manj k poslovni uspešnosti podjetja. S pomočjo ocene okolja pa sem dobil tudi vpogled, katere so možnosti in nevarnosti za podjetje v prihodnosti. Dobljeni rezultati so lahko vodstvu podjetja koristen pripomoček pri preučevanju sposobnosti podjetja in možnosti njegovega razvoja v okolju.

### 5.1. ANALIZA EKONOMSKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Pred pričetkom ocenjevanja posameznih podstruktur podjetja je smiselno najprej oceniti uspešnost poslovanja podjetja v preteklem obdobju. Ocena uspešnosti poslovanja v tem diplomskem delu je odraz omejenosti podatkov oziroma temelji na podatkih, ki so na voljo, in dejstvu, da se lahko vrednosti postavk iz računovodskih izkazov razlikujejo od dejanskih. Ocena ekonomske uspešnosti temelji na izbranih kazalnikih iz tabele 3 in zajema poslovanje podjetja od leta 2000 do leta 2002. Vrednostni podatki so zaradi vpliva inflacije preračunani na raven cen v letu 2002.

Tabela 3: Kazalniki uspeha in uspešnosti poslovanja podjetja Perftech v obdobju 2000-2002

| Kazalniki                                      | 2000      | 2001      | 2002      |
|------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Prihodki od prodaje (v 000 SIT)                | 1.556.101 | 1.621.117 | 1.752.596 |
| Letna stopnja rasti prodaje (v %)              | -         | 4,18      | 8,11      |
| Čisti dobiček (v 000 SIT)                      | 103.881   | 69.320    | 69.839    |
| ROA-dobičkonosnost sredstev (v %)              | 10,3      | 6,7       | 6,1       |
| ROE-čista dobičkonosnost kapitala (v %)        | 27,8      | 15,5      | 13,9      |
| Celotna ekonomičnost                           | 1,068     | 1,049     | 1,039     |
| Ekonomičnost poslovanja                        | 1,050     | 1,054     | 1,051     |
| Povprečno število zaposlenih                   | 65        | 73        | 95        |
| Prihodki od prodaje na zaposlenega (v 000 SIT) | 23.940    | 22.207    | 18.448    |

Vir: Revalorizirane bilance stanja in uspeha podjetja Perftech v obdobju 2000-2002.

Prihodki od prodaje so v proučevanem obdobju dokaj enakomerno naraščali. Leta 2001 so se povečali za 4,18% glede na predhodnje leto, leta 2002 pa za 8,11% glede na leto prej. Kljub temu, da je prodaja naraščala, pa dobiček ni sledil temu trendu in je v tem obdobju nihal. Najvišji je bil leta 2000, v letu 2001 pa se je zaradi zmanjšane povpraševanja (recesija v Evropi), večje konkurence (zmanjšanje razlike v ceni) in zaradi nakupa podjetja Fist, ki v letu 2001 še ni delovalo pozitivno (izguba je znašala slabih 9 mio SIT), precej zmanjšal. V naslednjem letu se je dobiček spet povečal, vendar le za 0,7%.

Lestvice najuspešnejših podjetij v IKT panogi se največkrat oblikujejo po prihodkih in dobičku. Revija Kapital je za leto 2002 naredila lestvico 100 največjih podjetij v panogi po dobičku in prihodkih. V obeh navedenih kategorijah se podjetje uvršča med prvih 35. Po prihodkih je zasedlo 33 mesto, po dobičku pa celo 27 mesto med vsemi podjetji (Strategija razvoja podjetja Perftech).

Mera uspešnosti poslovanja podjetja ne more biti že sam poslovni uspeh (čisti dobiček). Letega je nujno izmeriti v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji, ki so bila potrebna za doseg tega uspeha. Z vidika lastnikov podjetja so ta vlaganja njihov vložen kapital. Tako pridemo do čiste dobičkonosnosti kapitala kot temeljnega kazalca poslovne uspešnosti zasebnega podjetja (Pučko, 2001, str. 153). Vzporedno s tem kazalcem pa ponavadi ugotavljamo tudi kazalec dobičkonosnosti sredstev (ROA), ki kaže razmerje med celotnim dobičkom in povprečno vloženimi sredstvi. Izračunana kazalnika kažeta, da je podjetje v obdobju dobro poslovalo. Največje vrednosti sta kazalnika dosegla v letu 2000, ko je vsakih 100 SIT vloženih sredstev prineslo 10,3 SIT dobička, vsakih 100 SIT kapitala pa je ustvarilo 27,8 SIT čistega dobička. Kazalnika sta se v naslednjih dveh letih zaradi manjšega dobička precej zmanjšala.

V širši krog kazalnikov uspešnosti, ki lahko prikazujejo delno uspešnost poslovanja podjetja, sem vključil še kazalnike ekonomičnosti in produktivnosti. Uporabljena kazalnika ekonomičnosti, celotne in poslovne, kažeta razmerje med celotnimi prihodki in odhodki oziroma med poslovnimi prihodki in odhodki (Pučko, 2001, str. 159). Za prvega je značilno zmanjševanje vrednosti v danem obdobju. Na to so vplivali predvsem večji poslovni odhodki, le-ti pa so odraz manjših razlik v cenah, ki jih je povzročila močnejša konkurenca. Na padec vrednosti kazalnika v letu 2001 pa so vplivali tudi večji finančni odhodki, ki so nastali kot posledica nakupa podjetja Fist. Ekonomičnost poslovanja je bila skozi celotno obdobje enaka. Podjetje je sicer v vseh letih poslovalo ekonomično, saj sta oba kazalnika presegala vrednost 1, kar pomeni, da so bili prihodki vedno višji od odhodkov. Uspešnost poslovanja podjetja lahko ugotavljamo tudi s prihodki od prodaje na zaposlenega. Kljub temu, da so prihodki v obdobju naraščali, kazalnik v proučevanem obdobju pada, kar je predvsem posledica velikega povečanja števila zaposlenih.

## **5.2. ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH PODJETJA**

### **5.2.1. OCENA PODSTRUKTURE PROIZVODOV IN STORITEV**

V podjetju imajo zastavljen jasen cilj: omogočiti svojim uporabnikom izgradnjo visoko kakovostnih, prijaznih in učinkovitih informacijskih in komunikacijskih rešitev, s katerimi bodo lahko dosegali konkurenčno prednost na tržišču. Ta cilj podjetje dosega s sledečim prodajnim programom:

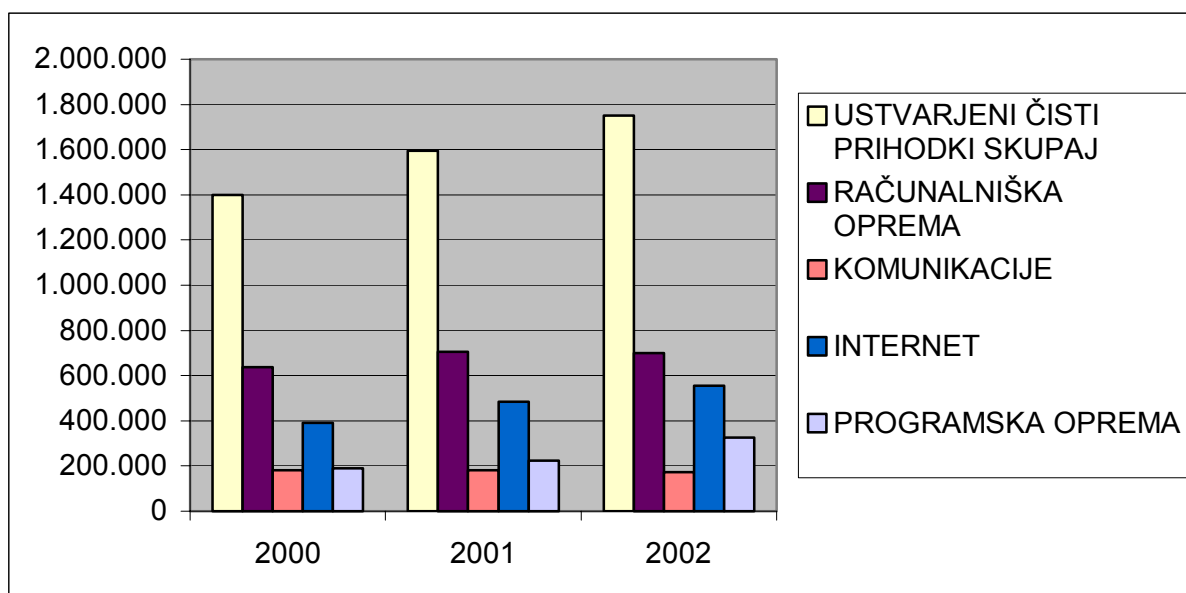
- program Programska oprema,
- program Internet,
- program Sistemska integracija in oprema (SIO).

Ponudbo dopolnjuje razvejana servisna mreža s sedeži na lokacijah poslovnih enot na Bledu, Kranju, Ljubljani, Mariboru in Velenju. V svojem servisu popravljajo in vzdržujejo svoje izdelke, pri popravilih opreme tujih proizvajalcev pa sodelujejo z njihovimi pooblaščenimi servisi. Podjetje ima še eno hčerinsko podjetje Perftech Zagreb, katerega osnovna dejavnost je prodaja Perftechove programske opreme na področju Hrvaške.

Perftechova bistvena prednost je v celovitem reševanju informacijskih problemov in prilagodljivost na tehnično-tehnološkem nivoju. Sistemi, ki jih ponujajo, so izredno fleksibilni, tako da so sposobni zelo hitro realizirati specifične zahteve kupcev. Najpomembnejši del ponudbe podjetja je aplikativna programska oprema Perftech.Largo, ki je plod njihovega lastnega razvoja in je namenjena izgradnji integralnih informacijskih sistemov.

Iz slike 2 vidimo, da se je delež prihodkov od prodaje programske opreme in interneta v zadnjih dveh letih povečal na račun manjšega deleža prodaje računalniške in komunikacijske opreme. Vzroke za malenkosten padec pri omenjenih programih gre iskati v dejstvu, da spada podjetje med tehnološka podjetja, ki so v letu 2002 še vedno čutila zmanjšanje povpraševanja po informacijski opremi, zmanjšanje investicij v IKT in močno konkurenco. Vpliv ni bil kritičen, bil je le tolikšen, da je rast upočasnil, ni pa je ustavil. Prodaja izdelkov in storitev je v letu 2002 zaostala za predvideno, kar so kompenzirali s skrbnim obvladovanjem stroškov. Največjo rast prodaje beleži programska oprema, ki se je glede na leto 2001 povečala kar za 40%. V letu 2002 je delež programske opreme znašal že 17% vse prodaje, kar je v skladu s sprejeto strategijo obdobja 2002-2006. Razvoj in prodaja lastne programske opreme naj bi bila v prihodnosti še pomembnejša in naj bi dosegla še večji delež prihodkov od prodaje.

Slika 2: Skupni prihodki in delež programov v skupnem prihodku



Vir: Letno poročilo podjetja Perftech za leto 2002, str. 11.

Vse močnejša in prodornejša konkurenca s kakovostnimi rešitvami je značilna za celotno dejavnost in je prisotna pri vseh programih, s katerimi se podjetje ukvarja. Konkurenca pri programu Sistemska integracija in oprema je največja. V letu 2002 pa se je še povečala, saj so se na trgu v pojavili tudi prodajalci »brand name«<sup>2</sup> strojne opreme, kot so Dell, Compaq, HP in IBM, ki so cene strojne opreme bistveno znižali. Ob takšnem stanju na trgu strojne opreme so bili v podjetju primorani delno zmanjšati lastno proizvodnjo strežnikov in delovnih postaj ter skleniti partnerstva z nekaterimi »brand name« proizvajalci. Pri programu Programska oprema je zaznati veliko konkurenco ponudnikov poslovnih informacijskih sistemov. Veliki ponudniki (SAP, BAN, Navision itd.) ponujajo svoje rešitve tudi podjetjem, ki so ciljni segment Perftech.Larga. Poleg tega pa so velik korak naprej naredili tudi domači ponudniki (DataLab, Kopa, MIT itd.). Na področju interneta se podjetje srečuje z veliko in

<sup>2</sup> Brand name = blagovna znamka.

praktično monopolno konkurenco. Vzrok je v izredno agresivnem nastopu Telekoma in SIOL-a, ki je znižal cene internet storitev tako, da mu mali ponudniki ne morejo slediti. Nove naročnike lahko podjetje pridobiva samo preko kabelskih ponudnikov, kjer pa je trg zelo omejen. V prednosti so tako ponudniki z lastno infrastrukturo (predvsem SIOL – z ADSL). Slovenski trg počasi postaja zasičen.

V letu 2002 so v podjetju uspeli postaviti sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 2000, tako da podjetje praktično že deluje po tem standardu, nima pa še certifikata. ISO certifikat načrtuje podjetje pridobiti v letu 2004. Dokumentacijo obvladujejo s svojim lastnim orodjem Perftech.Ciklon. Razvoj programske opreme pa obvladujejo tudi z internimi standardi z uporabo VISIO orodij. Kljub temu, da podjetje že deluje po tem standardu, preveč odlašaja s pridobitvijo certifikata. Pridobitev certifikata v letu 2004 je le en korak na poti h kakovosti. Drugače pa je v prvi vrsti za kakovost odgovorno vodstvo podjetja, ki mora sprejeti stališče, da je optimalno kakovost možno doseči le z vključevanjem vseh zaposlenih v podjetju (Pavlin, 2002, str. 10). Poleg tega mora kakovost izhajati iz vizije podjetja in njegove podjetniške kulture, vedno pa je treba poleg zahtev, ki so zapisane v standardih ISO 9001, imeti v mislih tudi zadovoljstvo in pričakovanje zaposlenih, še bolj pa kupcev. V podjetju se zavedajo, da so stranke vir njihovega dohodka, zato si prizadevajo za stalno izboljševanje kakovosti svojih izdelkov in storitev, da bi v čim večji meri izpolnili njihove zahteve in pričakovanja. Pripravljeni so se prilagajati njihovim specifičnim željam, z njimi vzpostavljajo dolgoročne poslovne odnose in skupaj načrtujejo dolgoročne usmeritve ter vpeljujejo izboljšave. Po drugi strani pa spodbujajo tudi kreativnost in inovativnost zaposlenih v podjetju. S skupinskim delom izkoriščajo učinke sinergij pri pridobivanju in uporabi multidisciplinarnih znanj.

V tabeli 4 je podana zbirna ocena podstrukture proizvodov in storitev. Iz ugotovitev izhaja, da je omenjena podstruktura dobro prispevala k uspešnosti podjetja, pri čemer je imela celovitost ponudbe največji pomen. Edina slaba točka je le huda konkurenca.

Tabela 4: Ocena prednosti in slabosti prodajnega programa podjetja

| Komponente                           | Zelo dobro | Dobro    | Srednje | Slabo    | Zelo slabo | Opombe                        |
|--------------------------------------|------------|----------|---------|----------|------------|-------------------------------|
| Širina prodajnega programa           | X          |          |         |          |            | celostna ponudba              |
| Obseg in letna stopnja rasti prodaje |            | X        |         |          |            | prodaja stalno narašča        |
| Struktura prodaje po programih       |            | X        |         |          |            | po planu, strategiji podjetja |
| Konkurenca                           |            |          |         | X        |            | izredno velika                |
| Kakovost                             |            | X        |         |          |            | visok nivo                    |
| <b>Skupna ocena</b>                  | <b>1</b>   | <b>3</b> |         | <b>1</b> |            | <b>dobro</b>                  |

### **5.2.2. OCENA TRŽNE PODSTRUKTURE**

Podjetje Perftech od ustanovitve naprej raste, prav tako vsa leta rastejo prihodki od prodaje. V letu 2002 so tako čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev znašali že 1,752 mrd SIT, kar je za 8,1% več kakor leto prej oziroma 12,6% več kot leta 2000. Stopnja rasti prodaje je v zadnjem letu nekoliko manjša, kar je posledica recesije oziroma zmanjšanja povpraševanja po informacijski opreми. Ta vpliv je bil le tolikšen, da je rast upočasnili, ni pa je ustavil. Rast se pričakuje tudi v bodoče. Prodajni trg podjetja je do leta 2002 predstavljal le območje Slovenije. Velika vlaganja v razvoj lastnih izdelkov ter majhen slovenski trg pa podjetje silita v iskanje novih trgov in nadaljno rast tudi zunaj meja Slovenije. Zato so v juniju leta 2002 pričeli z aktivnostmi za prodor na trge bivše Jugoslavije (Srbija, Hrvaška in BiH) ter Balkana, kjer iščejo predvsem primerne partnerje, ki so sposobni prevzeti trženje in v nadaljevanju lokalizacijo njihovih programskih izdelkov. Izdelali so že večjezično verzijo aplikativne programske opreme Perftech.Largo (poleg slovenske še angleška, srbska in hrvaška) ter že pridobili prve partnerje, ki bodo implementirali Largo v lokalnih okoljih.

V zadnjih dveh letih je podjetje utrdilo svoj položaj na trgu IKT. Z 2-odstotnim tržnim deležem pri računalniški in komunikacijski opreми, 5-odstotnim deležem pri internetnih storitvah in 12-odstotnim tržnim deležem pri programski opreми so glede na hudo konkurenco zadovoljni. Pri razvoju programske opreme so glede na funkcionalnost, kakovost in tržni delež celo na prvem mestu med domačimi ponudniki. Vendar jih to ob 75-odstotnem tržnem deležu, ki ga zavzemajo tuji ponudniki, ne zadovoljuje preveč. Od teh ima največji tržni delež podjetje SAP, in sicer 45%. Pri ponudbi interneta pa Telekom in Siol s 37-odstotnim tržnim deležem obvladujeta položaj v Sloveniji. Zaradi ambicij po lastnem in kakovostnem programskem izdelku ter želje po rasti vstopajo na tuje trge.

Podjetje izvaja vrsto različnih tržnih dejavnosti, s katerimi predstavlja tako svoj prodajni program kakor tudi lastno podobo podjetja. Podjetje svoje izdelke oglašuje s tiskanimi oglasi v strokovnih revijah s področja informatike, računalništva in gospodarstva (Monitor, GV in Manager), v drugih tiskanih medijih in preko radijskih postaj. Vsako leto se udeležuje sejma INFOS, kjer se vedno pestro in izčrpno predstavi. Prvič v zgodovini pa se je podjetje predstavilo tudi na sejmu v tujini, in sicer na sejmu Informatika 2002 v Zagrebu. Takšni sejmi so dober način promoviranja, hkrati pa so tudi glavne odskočne deske za navezovanje novih poslovnih stikov ter širjenje znanja o novostih na trgu. Kot sredstvo za posredovanje informacij ima podjetje tudi svojo spletno stran ([www.Perftech.si](http://www.Perftech.si)), kjer lahko obiskovalci dobijo glavne podatke o podjetju, proizvodnem programu ter si ogledajo novosti na prodajnem področju. Ker se podjetje zaveda pomena zvestobe strank, so v jeseni leta 2002 izvedli prvi Perftechov družabni dogodek za stranke, ki so ga poimenovali Dan partnerjev. Pomenil naj bi začetek tradicionalnega druženja strank ob predstavljanju novosti in druženju ob športnih aktivnostih. Pomenil pa bo tudi priložnost za pridobitev povratnih informacij od

strank. Podjetje se občasno poslužuje tudi promocij v obliki raznih donacij in sponzorstev na športnem in drugih področjih.

Podjetje se o načinu tržnega komuniciranja odloča samo, ob posebnih primerih pa se poslužuje tudi pomoči oglaševalskih agencij. V letu 2002 so na primer s pomočjo oglaševalske agencije Studio marketing uvedli novo celostno podobo podjetja. S tem so izvedli obsežno akcijo tržnega komuniciranja in se v novi preobleki na široko predstavili. Postali so širše poznani in prepoznavni. Nova celostna podoba temelji na enotnem pojmovanju treh blagovnih znamk (Perftech.Largo, Perftech.Ergo in Perftech.S5.net). Z močnim oglaševanjem na RTV, v tiskanih medijih in na radiju so naredili novo podobo podjetja prepoznavno in jo v nadaljevanju še nadgrajevali z novimi tiskanimi oglasi za podjetje in za posamezne blagovne znamke. V novi podobi so pričeli tudi z izdajanjem časopisa i.zgled, ki je namenjen njihovim obstoječim in potencialnim partnerjem.

Podjetje s svojim znanjem in izdelki zadovoljuje potrebe vseh vrst podjetij, pri čemer se še posebej usmerja na segment srednje velikih podjetij. Pri tem podjetje pridobiva kupce na naslednje načine: preko partnerske mreže, udeležb na sejnih, pozitivnih referenc, oglaševanja v ustreznem tisku, usmerjenih predstavitev izdelkov, sponzorstev itd.

Zelo močna konkurenca v panogi sili podjetja k nižjim pribitkom na nabavno ceno izdelkov. Vodilni v panogi (svetovna podjetja, Siol) narekujejo politiko cen, ki se ji do neke mere prilagaja tudi podjetje Perftech. Podjetje se kljub temu trudi svoje izdelke in storitve nuditi po najboljšem možnem razmerju med ceno in kakovostjo, pri čemer cene v procesu pogajanj prilagajajo.

Povprečje delnih ocen tržne podstrukture kaže na srednje dober prispevek te podstrukture k uspešnosti podjetja. Večjo slabost za podjetje predstavlja le neizvajanje raziskav trga. Ostale ugotovitve prikazuje tabela 5.

Tabela 5: Ocena tržne podstrukture

| Komponente          | Zelo dobro | Dobro    | Srednje  | Slabo    | Zelo slabo | Opombe                                              |
|---------------------|------------|----------|----------|----------|------------|-----------------------------------------------------|
| Rast prodaje        |            | X        |          |          |            | zadovoljiva glede na razmere v panogi               |
| Tržni delež         |            |          | X        |          |            | se je ustavil                                       |
| Tržno komuniciranje |            |          | X        |          |            | nadgraditi z raziskavami                            |
| Možnost izvoza      |            | X        |          |          |            | še posebej na Balkan                                |
| Sestav odjemalcev   |            | X        |          |          |            | prevladujejo srednja podjetja, želja so tudi velika |
| Prodajne poti       |            |          | X        |          |            | razpisi in tržno komuniciranje                      |
| Raziskave trga      |            |          |          | X        |            | do sedaj niso delali, nameravajo v bodoče           |
| Odnos cena/kakovost |            | X        |          |          |            | dober                                               |
| <b>Skupna ocena</b> |            | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>1</b> |            | <b>srednje dobro</b>                                |

### 5.2.3. OCENA KADROVSKE PODSTRUKTURE

Bistvo kadrovske funkcije je pridobivanje, izobraževanje, varovanje in nagrajevanje zaposlenih. Razvoj kadrov zahteva čas, zato mora biti njegovo načrtovanje dolgoročno. Dobro podjetje se danes razlikuje od slabega predvsem po znanju ljudi in ne samo po premoženju (Hočevvar, Jaklič, 1999, str. 143).

Število zaposlenih iz leta v leto narašča, kar je bolj ali manj posledica rasti podjetja oz. rasti prihodkov. Konec leta 2002 je imelo podjetje že 95 zaposlenih. Leto prej je bilo zaposlenih 73 delavcev, kar pomeni 30-odstotno povečanje glede na leto 2001 in 17,3-odstotni presežek glede na plan (81 zaposlenih). Vzrok za takšno povečanje zaposlenih v letu 2002 je vključitev ekipe za internetno telefonijo. Ekipo je podjetje prevzelo, ker je šlo podjetje Kiwwi v stečaj. V podjetju so ukrepali zelo hitro, ker so to ocenili za poslovno priložnost. Od 95 zaposlenih jih je bilo zaposlenih za nedoločen čas 88, za določen 7, od tega 2 pripravnika.

Vodstveni kader predstavlja poleg generalnega direktorja še trije pomočniki direktorja in trije direktorji poslovnih programov. Večina od teh je v podjetju že od samega začetka, kar pomeni, da imajo bogate izkušnje in veliko znanja. To iz leta v leto dokazujejo z dobrimi poslovnimi rezultati. Edino skrb predstavlja njihova relativno visoka povprečna starost, tako da bo treba v prihodnosti misliti tudi na naslednike, ki bodo imeli še več zagnanosti, kreativnosti, volje, želje in moči na poti k novim izzivom.

V hitro spreminjajočem se in konkurenčnem poslovnem svetu, kot je panoga IKT, ima znanje ključno vlogo pri uspešnosti dolgoročnega poslovanja podjetja. V podjetju zato stavijo na moč znanja, ki je v svetu informacij največji kapital. V duhu sodobnih smernic so prepoznali

pomembnost izobraževanja tako zaposlenih kot tudi strank, zato so v svoj poslovni program uvrstili tudi izobraževalno dejavnost. Pridobivanje in izmenjavanje znanj, izobraževanje zaposlenih in poučenost poslovnih strank o njihovih izdelkih so tudi med pomembnejšimi dejavnosti podjetja. Ker so tehnološke spremembe na področju informatike izredno hitre, ključni strokovnjaki obiskujejo dopolnilna usposabljanja ali izobraževanja vsaj dvakrat letno.

Struktura zaposlenih v podjetju po stopnji izobrazbe ni na zadovoljivi ravni. Na dan 31.12.2002 so največji delež v podjetju zavzemali zaposleni s srednjo strokovno izobrazbo in sicer 62,1%, 12,6% zaposlenih je imelo višjo izobrazbo, 21% zaposlenih pa je imelo visoko izobrazbo ali magisterij (tabela 6). Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe se sicer iz leta v leto počasi izboljšuje, vendar še vedno krepko zaostaja za željeno strukturo, v kateri naj bi bilo 70% zaposlenih z visoko izobrazbo.

Tabela 6: Kvalifikacijska struktura

| Stopnja izobrazbe | Izobrazba v letu 2002 |       | Izobrazba v letu 2001 |       | Razlika v % |
|-------------------|-----------------------|-------|-----------------------|-------|-------------|
|                   | Število               | v %   | Število               | v %   |             |
| I.                | 2                     | 2,1   | 2                     | 2,7   | -0,6        |
| II.               | 1                     | 1,1   | 1                     | 1,4   | -0,3        |
| IV.               | 1                     | 1,1   | 1                     | 1,4   | -0,3        |
| V.                | 59                    | 62,1  | 44                    | 60,3  | 1,8         |
| VI.               | 12                    | 12,6  | 10                    | 13,7  | -1,1        |
| VII.              | 16                    | 16,8  | 12                    | 16,4  | 0,4         |
| VIII.             | 4                     | 4,2   | 3                     | 4,1   | 0,1         |
| IX.               | 0                     | 0,0   | 0                     | 0,0   | 0,0         |
| Skupaj            | 95                    | 100,0 | 73                    | 100,0 | 0,0         |

Vir: Letno poročilo podjetja Perftech za leto 2002, str. 16.

Glede na željeno starostno strukturo, kjer naj bi imelo 80% zaposlenih od 22 do 40 let, je starostna struktura dokaj ugodna, saj je povprečna starost zaposlenih v letu 2002 znašala 33,6 let, od tega pri ženskah 31,3, pri moških pa 34,4 leta. Kolektiv podjetja je relativno mlad, kar ustreza podjetju, saj potrebuje dinamične, kreativne ljudi, polne novih idej. V ta namen podjetje vzgaja in usposablja nekatere mlade perspektivne ljudi že od samega začetka.

Določen pokazatelj stabilnosti razmer v podjetju je tudi fluktuacija zaposlenih. V vseh letih je več ljudi prihajalo kakor odhajalo. Glede na dobre rezultate, ki jih podjetje dosega, zaupanje zaposlenih v vodstvo podjetja, visoko motivacijo in zvestobo ključnih kadrov lahko rečemo, da so razmere v podjetju več kot stabilne. Če pogledamo številke pa vidimo, da je bila stopnja fluktuacije v vseh letih precej visoka, in sicer okoli 11% (Kadrovska poročila podjetja za leta 2000, 2001 in 2002). Pri tem predstavlja glavni vzrok odhodov zaposlenih iz podjetja (pre)velik obseg dela in odrekovanja glede na višino plače. Prihodi zaposlenih v podjetje pa so bili v glavnem posledica prevzema ljudi iz podjetij Fist in Kiwwi.

Kadrovska podstruktura v podjetju Perftech predstavlja eno najpomembnejših podstruktur, saj zaposleni in moč njihovega znanja za podjetje predstavljajo največji kapital in temelj za nadaljni razvoj. Kljub temu fluktuacija in število zaposlenih ter izobrazbena struktura povzročajo določene slabosti, ki vplivajo na to, da je prispevek podstrukture k uspešnosti podjetja le srednji (tabela 7).

Tabela 7: Ocena kadrovske podstrukture

| Komponente                | Zelo dobro | Dobro    | Srednje | Slabo    | Zelo slabo | Opombe                                 |
|---------------------------|------------|----------|---------|----------|------------|----------------------------------------|
| Število zaposlenih        |            |          |         | X        |            | preveč                                 |
| Kakovost posloводства     | X          |          |         |          |            | moč izkušenj                           |
| Izobraževanje zaposlenih  |            | X        |         |          |            | velik poudarek-del dejavnosti podjetja |
| Starostna struktura       |            | X        |         |          |            | ustrezna                               |
| Kvalifikacijska struktura |            |          |         | X        |            | prenizka izobrazba zaposlenih          |
| Fluktuacija               |            |          |         | X        |            | prevelika                              |
| <b>Skupna ocena</b>       | <b>1</b>   | <b>2</b> |         | <b>3</b> |            | <b>srednje</b>                         |

#### 5.2.4. OCENA RAZISKOVALNO-RAZVOJNE PODSTRUKTURE

Raziskovalno-razvojna podstruktura je zelo pomembna za vsako podjetje, vendar sta njena pomembnost in vpliv na poslovanje podjetja največja v proizvodnih, tehnološko intenzivnejših in hitro razvijajočih panogah. Poleg tega živimo v času, ko so novi proizvodi in inovativne tehnologije edini zanesljiv mehanizem za ohranitev tržnega položaja. Prav zato je v podjetju Perftech, ki spada med tehnološka podjetja, že od samega začetka ena najpomembnejših dejavnosti razvoj lastne programske opreme.

Podjetje ima za slovenske razmere eno večjih razvojnih skupin s področja informatike in telekomunikacij. Razvoj delijo v dva dela: osnovni razvoj in spremljajoči razvoj. Pod osnovni razvoj štejejo razvoj lastnih programov za podporo poslovnih procesov in gradnjo informacijskih sistemov. V okviru tega razvoja je tudi razvoj programskih orodij in spremljanje razvoja podatkovnih baz. Pri razvoju in obvladovanju programske opreme poskušajo stalno uvajati nove inovativne postopke. Vse programske proizvode pa najkasneje v roku 5-ih let popolnoma prenovijo. Razvoj je organiziran v programu Programska oprema. Pod spremljajoči razvoj pa štejejo spremljanje razvoja IKT in njihovo implementacijo v slovenski tržni prostor. Sledenje novim trendom in dogajanjem v informatiki in telekomunikacijah je v podjetju stalno prisotno. Strokovnjaki za spremljanje in uvajanje posameznih tehnologij so organizirani po programih.

Perftech je od leta 2000 100-odstotni lastnik podjetja Fist d.o.o. Zagreb. V tem podjetju se razvija samo programska oprema za podporo poslovnih procesov v trgovini z avtomobili in rezervnimi deli. Istočasno pa se izvajajo tržne aktivnosti za prodajo Perftechovih proizvodov na hrvaškem trgu. Razvoj programske opreme v Fistu se usklajuje z razvojem v Perftechu.

Podjetje vsa leta posluje z dobičkom, ki ga vlaga v razvoj lastnih programskih izdelkov in storitev. V skladu s strategijo podjetja vložijo vsako leto velik del dobička nazaj v podjetje, za razvoj lastnih izdelkov. Skozi leta se je oblikovala ena večjih razvojnih skupin v Sloveniji na področju informatike, ki je v letu 2002 štela že 40 najrazličnejših strokovnjakov. Dolgoletni trud izvrstnih strokovnjakov je v dobrih pogojih in ob visokem nivoju IKT opremljenosti upravičil zaupanje vodstva. Nastalo je vrsto izjemnih izdelkov, ki podjetju omogočajo neodvisnost in svobodo pri oblikovanju prodajne in razvojne strategije, kupcem pa omogočajo doseganje konkurenčnih prednosti.

Uspešnost razvoja je povezana s številom novo nastalih izdelkov. Lastni izdelki programske opreme, ki so plod znanja in sistematičnega vlaganja v razvoj so:

- Največji dosežek na področju razvoja lastnih izdelkov predstavlja programska oprema Perftech.Largo, ki je namenjena izgradnji informacijskih sistemov v srednjih in velikih podjetjih. Le-ta se stalno izboljšuje in dograjuje, jeseni leta 2002 pa je bila zaključena že večjezična verzija, kar predstavlja pomemben mejnik v razvoju podjetja.
- V letu 2001 je bil zaključen razvoj programske opreme Perftech.Ergo za spremljanje poslovanja malih podjetij in samostojnih podjetnikov.
- Programska oprema za upravljanje z dokumenti in izgradnjo informacijskih portalov Perftech.Ciklon je bila zaključena leta 2001, v letu 2002 pa je bila razvita že 2. verzija.
- V podjetju Fist so razvili programsko opremo Avtosoft za podporo poslovnih procesov v trgovini z avtomobili in rezervnimi deli.
- Ostali izdelki pa so še: programska oprema za podporo e-poslovanju (B2B, B2C), za podporo kupcem (CRM) in za odločanje (podatkovna skladišča).

V primerjavi z drugimi informacijskimi podjetji se je pokazalo, da je bila odločitev glede usmeritve v sistemske rešitve na osnovi razvoja lastnih izdelkov pravilna, kajti le s svojimi izdelki se lahko podjetje učinkoviteje razvija, prodira na tuje trge in blaži zunanje vplive. Zato strategija podjetja v prihodnosti temelji na še bolj okrepljenem razvoju lastnih izdelkov.

Raziskovalno-razvojna podstruktura je najpomembnejša podstruktura v podjetju, saj celotna strategija podjetja temelji na razvoju lastnih programskih izdelkov in storitev. Temu primerna je tudi velika razvitost te podstrukture in po moji oceni (tabela 8) tudi največ prispeva k uspešnosti podjetja. Predstavlja veliko konkurenčno prednost za podjetje.

Tabela 8: Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture

| Komponente             | Zelo dobro | Dobro    | Srednje | Slabo | Zelo slabo | Opombe                           |
|------------------------|------------|----------|---------|-------|------------|----------------------------------|
| R&R kadri              |            | X        |         |       |            | talentirani, sposobni            |
| Spremljanje novosti    |            | X        |         |       |            | redno                            |
| Vlaganje v R&R         |            | X        |         |       |            | veliko-glavna usmeritev podjetja |
| Število novih izdelkov |            | X        |         |       |            | veliko-glede na druga podjetja   |
| Opremljenost dela      | X          |          |         |       |            | na visokem nivoju                |
| <b>Skupna ocena</b>    | <b>1</b>   | <b>4</b> |         |       |            | <b>dobro</b>                     |

#### 5.2.5. OCENA ORGANIZACIJSKE PODSTRUKTURE

Na začetku poslovanja je imelo podjetje samo 4 zaposlene, zato še ni imelo izdelane organizacijske sheme. Z večanjem obsega dejavnosti in zaposlenih pa je bilo potrebno narediti organizacijsko strukturo, ki bo ustrezala naravi dejavnosti in čim hitrejšemu prilagajanju spremembam. Današnja organizacijsko strukturo v podjetju prikazuje slika 1 (glej prilogo 3). Takšno strukturo lahko opredelimo kot produktno strukturo z nekaterimi značilnostmi funkcijske strukture. Podjetje je organizacijsko razdeljeno na tri programe. Podjetje vodi direktor, ki mu pri koordinaciji programov pomagajo trije pomočniki: pomočnik za prodajo in marketing, ki je zadolžen za koordinacijo med programi in doseganje planiranih rezultatov prodaje, pomočnik za tehnologijo in razvoj, ki je zadolžen za usklajevanje razvoja med programi in hčerinskim podjetjem ter pomočnik za strateška partnerstva. Podrejeni so mu tudi direktorji treh programov, ki pri usmeritvi oziroma strategiji podjetja sicer ne odločajo, imajo pa proste roke pri načinu izvedbe strategije, s čimer so odgovorni za doseganje rezultatov na nivoju posameznega programa. Vsi programi so organizirani kot samostojna podjetja (proizvodnja, prodaja in razvoj), skupno pa imajo vodstveno in finančno-računovodsko funkcijo.

Pripadnost zaposlenih, globalen in celovit pogled, specifična znanja in timsko delo, kjer se izkoriščajo učinki sinergij pri pridobivanju in uporabi multidisciplinarnih znanj, so vrednote organizacijske kulture, značilne za podjetje. Kupci in uporabniki, s katerimi gradijo dolgoročno partnerstvo in sodelovanje, so v središču delovanja podjetja. Zato se od zaposlenih pričakuje in zahteva, da poznajo, razumejo in izpolnjujejo obveznosti do njih. Poleg tega ima podjetje dobro in jasno opredeljeno vizijo in poslanstvo, ki ju poudarja in uspešno širi med zaposlene.

Sistem nagrajevanja je v podjetju natančno določen in prilagojen organizacijski strukturi. Osnovne plače zaposlenih, ki so določene s sistemom kolektivnih pogodb, so razdeljene na dva dela, in sicer na fiksni in stimulativen del. Fiksni del predstavlja 70% plače, stimulativen pa 30%, pri čemer je le-ta razdeljen še na tri dele. En del predstavlja nagrajevanje na podlagi

uspešnosti posameznika, drugi del na podlagi uspešnosti skupine oziroma programa, tretji pa na podlagi celotnega podjetja. Tak sistem nagrajevanja predstavlja razmeroma dober materialni del motivacije zaposlenih. Velikokrat pa je pomembnejše nematerialno zadovoljstvo oziroma spodbuda, ki jo zaposlenim nudi podjetje. Na tem področju poskuša podjetje svoje zaposlene motivirati oziroma spodbujati z nudenjem zanimivega in ustvarjalnega dela, s širjenjem vizije in zgodbe o uspehu ter z možnostjo napredovanja in izobraževanja.

Sistem planiranja in kontrole zajema izdelavo planov ter nato pregledovanje in ugotavljanje odstopanj in vzrokov za odstopanja. V podjetju izdelujejo tako kratkoročne (mesečne, letne) kot tudi srednjeročne (5-letne) plane. Sistem planiranja je organiziran tako, da direktor s svojimi pomočniki izdela omenjene plane, ki jih potrdi nadzorni svet podjetja Avtocommerce, ki je večinski lastnik. Planiranje se običajno začne v prodaji, konča pa se s planom financiranja, poslovnega uspeha in s planiranjem bilance stanja. Celovit plan vključuje tudi smernice razvoja poslovanja. Kontrola uresničevanja planov se izvaja mesečno, kjer se dosežene rezultate primerja s preteklimi rezultati kot tudi s postavljenimi cilji v planih. Plane pa se po potrebi tudi prilagaja tržnim razmeram. Poslovanje podjetja in s tem izvrševanje plana pazljivo spremlja tudi podjetje Avtocommerce d.d.

Podjetje nekaj sredstev usmerja predvsem v lokalno okolje. Poudarek daje sponzorstvu kot orodju za uresničevanje družbene odgovornosti in kot podporo prodaji, utrjevanju ugleda in blagovne znamke podjetja. Podjetje je tako v minulih letih namenjalo sredstva na lokalni ravni predvsem za sponzoriranje različnih kulturnih in športnih prireditev ter razvoju športnih klubov. Ob priložnostih pa je podjetje tudi podarjalo svoje izdelke v zdravstvene namene različnim zdravstvenim ustanovam. Poleg rednega prispevanja k izboljševanju kakovosti življenja v svojem okolju se lahko podjetje pohvali tudi kot eno prvih podjetij, registriranih v samostojni Sloveniji, ki je v 14-ih letih delovanja postalo eno vodilnih in najbolj perspektivnih na področju informatike. Vse to samo govori v prid dobremu ugledu podjetja.

Organizacijsko podstrukturo ocenjujem z oceno srednje dobro. Planiranje in kontrolo izpostavljam kot najboljši dejavnik, nagrajevanje pa kot nekoliko slabši dejavnik te podstrukture. Ocene vseh komponent so strnjene v tabeli 9.

Tabela 9: Ocena organizacijske podstrukture

| Komponente                       | Zelo dobro | Dobro    | Srednje  | Slabo    | Zelo slabo | Opombe                                              |
|----------------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|-----------------------------------------------------|
| Jasnost organizacijske strukture |            | X        |          |          |            | jasna, ustrezna                                     |
| Organizacijska kultura           |            | X        |          |          |            | prepoznavna, visok nivo                             |
| Planiranje in kontrola           | X          |          |          |          |            | dajejo velik pomen                                  |
| Motiviranje                      |            | X        |          |          |            | bolj nematerialno kot materialno                    |
| Nagrajevanje                     |            |          |          | X        |            | prenizke plače glavni vzrok odhodov zaposlenih      |
| Sistem odločanja                 |            | X        |          |          |            | strategija centralizirana, izvedba decentralizirana |
| Ugled podjetja                   |            |          | X        |          |            | znani v panogi, manj v splošni javnosti             |
| Komuniciranje z okoljem          |            |          | X        |          |            | predvsem na lokalni ravni                           |
| <b>Skupna ocena</b>              | <b>1</b>   | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |            | <b>srednje dobro</b>                                |

#### 5.2.6. OCENA TEHNOLOŠKE PODSTRUKTURE

Sestavljanje računalnikov in omrežij, kar v podjetju označujejo z izrazom proizvodnja, ne predstavlja tipične proizvodnje, kjer bi lahko ocenjeval stopnjo izkoriščanja zmogljivosti, odstotek izmeta, ozka grla, planiranje proizvodnje itd. Zato v tem primeru tehnološko podstrukturo ocenjujem z vidika lokacije poslovnih enot, starosti opreme, vzdrževanja in naložb v tehnologijo, oskrbe z materiali, politike zalog, kakovosti in razpoložljivosti delovne sile, deleža stroškov materiala v izdelkih in kontrole kvalitete.

Pri pridobivanju ustrezne delovne sile se pojavlja problem pomanjkanja interdisciplinarnih znanj. Kljub sicer velikemu številu diplomantov Sloveniji primanjkuje sinteze poslovnih in informacijskih znanj. To težavo v podjetju rešujejo z intenzivnim izobraževanjem in usposabljanjem. Zaposleni se izobražujejo in pridobivajo izkušnje tako doma kot tudi v tujini pri svetovno priznanih proizvajalcih, vendar je le-to povezano tudi s stroški in porabo časa. Obstoječa delovna sila je v podjetju dobro usposobljena in prizadevna, primanjkuje le dobrih in sposobnih prodajalcev.

Podjetje je prvi in tesni uporabnik za vse proizvode, ki jih ponuja. Opremljenost z IKT je tako na zelo visokem nivoju, poleg tega pa skrbijo za nenehno posodabljanje le-te. Podjetje vsako leto v skladu s sprejetim strateškim planom investira določeno količino sredstev v posodobitev in razvoj tehnologije. Tako so v letu 2002 investirali skupaj (kar) 168 mio SIT, od tega v razvoj programske opreme 52,6 mio SIT, v posodobitev internetnega omrežja

Perftech.S5.net 71 mio SIT, 44 mio SIT pa v posodobitev lastnih osnovnih sredstev. Realizacija investicij v primerjavi s planom je bila 95,3%. Glede na prejšnja leta predstavlja to največjo investicijo do sedaj.

Perftech ima lastno internet-omrežje S5.net ter razvija in uporablja lastno aplikativno programsko opremo, zato mu je ni treba kupovati od drugih podjetij. Nabava tako vključuje le računalniško, komunikacijsko opremo in sistemsko programsko opremo neposredno od svetovno priznanih proizvajalcev. Podjetje se ravna po principu najboljšega ponudnika. Z nekaterimi dobavitelji podjetje sodeluje, pri nekaterih pa je pridobilo celo status partnerja. Predvidevajo, da bodo dosedanja dobavitelji kot so MICROSOFT, HP, COMPAQ, 3COM, CISCO, AT&T, LUCEN, BT, AVAYA, ASUSTEC IYAMA še naprej igrali vodilno vlogo v IK industriji. Funkcija nabave je sicer postavljena pod program Sistemi in oprema, vendar z materialom oskrbuje tudi program Internet in program Programska oprema. Pri tem velja, da skuša podjetje zadrževati le minimalno potrebno količino zalog. V to jih silijo predvsem hiter tehnološki razvoj, menjavanje modelov ter močno zniževanje prodajnih cen, ki lahko povzročijo zastaranje zalog. Podjetje vzdržuje zaloge približno na nivoju enomesečne prodaje. Le-to oceni vodstvo podjetja glede na pretekle izkušnje in predvidevanja v naslednjih mesecih. V primeru večjega posla se potrebna količina materiala dodatno nabavi.

Podjetje ima poleg sedeža na Bledu še 4 prodajno-servisno-poslovne enote, ki so locirane v Ljubljani, Kranju, Velenju in Mariboru. S temi poslovnimi enotami podjetje dobro pokriva Štajersko, Gorenjsko in Notranjsko, medtem ko sta Primorska in Dolenjska slabo pokriti. Neprisotnost v teh dveh regijah pomeni za podjetje slabost, kar vpliva predvsem na prodajo na tem območju. Ob morebitni prodaji na tem področju pa bi imelo podjetje tudi težave oziroma večje stroške pri zagotavljanju poprodajnih storitev.

V podjetju nimajo posebnega oddelka za kontrolo kvalitete. Kontrolo kvalitete izvajajo zaposleni sami preko (samo)kontrolnih aktivnosti. Te pa so opredeljene v poslovniku kakovosti, organizacijskih predpisih, navodilih in postopkih. Na ugotovljene napake zaposleni takoj reagirajo in jih sproti odpravljajo.

Tabela 10 prikazuje ocene komponent tehnološke podstrukture in skupno oceno le-te.

Tabela 10: Ocena tehnološke podstrukture

| Komponente                               | Zelo dobro | Dobro    | Srednje  | Slabo    | Zelo slabo | Opombe                                                               |
|------------------------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|----------------------------------------------------------------------|
| Lokacija poslovnih enot                  |            |          |          | X        |            | pomankljiva pokritost Slovenije                                      |
| Starost opreme                           | X          |          |          |          |            | najnovejša                                                           |
| Vzdrževanje in naložbe v tehnologijo     | X          |          |          |          |            | velike                                                               |
| Nabava materiala                         |            | X        |          |          |            | dolgoletni odnosi z svetovno priznanimi proizvajalci                 |
| Zaloge                                   |            | X        |          |          |            | manjši stroški; dodatna nabava pri večjih poslih                     |
| Razpoložljivost in kakovost delovne sile |            |          | X        |          |            | pomanjkanje strokovnjakov v Sloveniji                                |
| Delež stroškov materiala                 |            | X        |          |          |            | v povprečju je v izdelkih veliko lastnega dela, ki temelji na znanju |
| Kontrola kakovosti                       |            |          | X        |          |            | proizvodnji procesi so obvladovani s pomočjo ISO standarda           |
| <b>Skupna ocena</b>                      | <b>2</b>   | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |            | <b>dobro</b>                                                         |

#### 5.2.7. ANALIZA FINANČNE PODSTRUKTURE

Financiranje je poslovna funkcija podjetja, ki omogoča odvijanje drugih poslovnih funkcij podjetja tako, da jih napaja s potrebnimi finančnimi sredstvi. V okvir finančne funkcije tako spada ukvarjanje s preskrbo sredstev, z njihovimi naložbami, smotrnim preoblikovanjem sredstev, z vračanjem sredstev in s preoblikovanjem obveznosti do virov sredstev (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1994, str. 257). Za analizo financiranja poslovanja obstaja kar nekaj metod in tehnik, vendar se poleg analize absolutnih podatkov daleč najbolj uporablja analiza s finančnimi kazalniki (Mramor, 1993, str. 164). Finančno podstrukturo bom analiziral s pomočjo kazalnikov financiranja, plačilne sposobnosti in obračanja.

##### 1. Kazalniki plačilne sposobnosti

Plačilna sposobnost podjetja nam kaže sposobnost podjetja poravnati svoje plačilne obveznosti ob njihovi zapadlosti. Podjetje je plačilno sposobno, če ima večja ali enaka denarna sredstva kot znašajo zapadle obveznosti (Škerbic, Rebernik, 1991, str. 110). Plačilno sposobnost podjetja ocenjujemo s tremi kazalci, in sicer s kratkoročnim koeficientom, hitrim koeficientom in koeficientom denarne likvidnosti. *Kratkoročni koeficient* kaže razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi in meri sposobnost podjetja poravnati kratkoročne obveznosti iz financiranja in poslovanja z denarjem, zalogami in kratkoročnimi terjatvami. Po izkustvenem načelu naj bi dosegal vrednost vsaj 2, če naj bi šlo za podjetje, ki ima primerno raven likvidnosti (Pučko, 2001, str. 143). Plačilna sposobnost podjetja v obravnavanem obdobju ni bila dobra, saj so kratkoročna sredstva komaj presegala

kratkoročne obveznosti. Koeficient v danem obdobju sicer kaže trend izboljševanja, vendar priporočljive vrednosti 2 in s tem primerne plačilne sposobnosti še ni dosegel. *Hitri koeficient* kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi. V primerjavi s kratkoročnim koeficientom je boljše merilo plačilne sposobnosti, saj v števcu vsebuje kategorije, ki so ali denarna sredstva ali gibljiva sredstva »blizu« denarja. Vrednost tega koeficienta naj bi bila vsaj 1 (Igličar, Hočevvar, 1997, str. 239). Tudi za ta koeficient so v zajetem obdobju značilne prenizke vrednosti in trend izboljševanja, vendar s to razliko, da je minimalno zahtevano vrednost 1 dosegel v letu 2002. *Koeficient denarne likvidnosti* podjetja pa kaže razmerje med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi podjetja (Pučko, 2001, str. 143). Iz tabele 11 vidimo, da podjetje zelo malo kratkoročnih obveznosti pokriva neposredno z denarnimi sredstvi. V letu 2000 in 2002 celo manj kot 1 odstotek. Omenjeni kazalniki kažejo na slabše likvidnostno stanje podjetja, vendar se finančno stanje vztrajno izboljšuje. Vzrok za tako stanje so velika vlaganja v razvoj internet storitev in aplikativne programske opreme, ki so se pokazala za upravičena, saj so na ta način pridobili večje tržne deleže in s tem boljšo pozicijo za prodajo vnaprej.

Tabela 11: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja Perftech v obdobju 2000-2002

| Kazalniki plačilne sposobnosti                                                         | 2000   | 2001   | 2002   | Opombe in ocena                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------------------|
| <b>Kratkoročni koeficient</b> =<br>kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti       | 1,14   | 1,17   | 1,65   | v porastu, vendar še daleč od vrednosti 2 |
| <b>Hitri koeficient</b> =<br>(kratkoročna sredstva-zaloge) /<br>kratkoročne obveznosti | 0,90   | 0,94   | 1,35   | primeren šele leta 2002                   |
| <b>Koeficient denarne likvidnosti</b> =<br>denarna sredstva / kratkoročne obveznosti   | 0,0087 | 0,0646 | 0,0093 | nizke vrednosti                           |

Vir: Revalorizirane bilance stanja podjetja Perftech v obdobju 2000-2002 in lastni izračuni.

## 2. Kazalniki financiranja

Kazalniki financiranja so pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, med zunanjimi uporabniki pa zanimajo posojilodajalce, saj jim kažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti. Usmerjeni so v analizo pasivne strani bilance stanja (Igličar, Hočevvar, 1997, str. 231). Pri spremljanju in ocenjevanju virov financiranja ugotavljamo, od katerih virov podjetje nabavlja finančne vire, kakšno sestavo virov ima in tudi, koliko je ta sestava ustrezna (Pučko, 2001, str. 131). Kakšno sestavo virov ima podjetje ugotavljam z dvema kazalnikoma, in sicer *stopnjo kapitalizacije* in *stopnjo zadolženosti*. Kazalnika kažeta, koliko sredstev podjetje financira z lastnimi in koliko s tujimi viri, s tem pa kažeta tudi na finančno varnost podjetja. Podjetje naj bi predstavljalo finančno varnost za upnika, če ima vsaj polovico obveznosti do lastnih virov (Pučko, 2001, str. 132). Izračunana kazalnika kažeta, da je podjetje v vseh proučevanih letih več sredstev financiralo s tujimi viri in tako tveganje prevladovalo na upnike. Kljub temu tveganje upnikov ni bilo preveliko, saj se je delež

kapitala gibal okrog 40% in se vsako leto glede na tuje vire še nekoliko povečal. Vsebina kazalnika *finančnega vzvoda* je podobna kot pri prvih dveh, saj nam pove razmerje med dolgovi in kapitalom. Višji finančni vzvod pomeni za podjetje večjo zadolženost, ki v primeru pozitivnega poslovnega izida lahko prinaša višji donos glede na vloženi kapital, po drugi strani pa predstavlja večje finančno tveganje tako za upnike kot za lastnike podjetja. Nižji finančni vzvod pa obratno predstavlja nižje tveganje, hkrati pa podjetju onemogoča izkoščanje finančnega vzvoda, ki ima vpliv na višjo donosnost lastniškega kapitala. Optimalna vrednost tega kazalnika naj bi bila tako okrog 1 (Pučko, 2001, str. 141). Iz tabele 12 vidimo, da so se vrednosti kazalnika za podjetje Perftech v omenjenem obdobju gibale malo nad 1, kar pomeni, da je podjetje nekoliko več virov financiralo z zadolževanjem in se s tem izpostavljalo nekoliko večjemu tveganju. Finančni vzvod se je v zadnjih dveh letih približal vrednosti 1, kar kaže na kar visoko raven uravnoveženosti finančne strukture. *Kazalnik kapitalske pokritosti stalnih sredstev* predstavlja lastniško financiranje stalnih sredstev. Podjetja skušajo večino nelikvidnih sredstev financirati s trajnim kapitalom, saj to zmanjšuje tveganje pri poslovanju. Kazalnik je bil v vseh letih manjši od 1, kar pomeni, da najbolj nelikvidna sredstva niso bila v celoti financirana z lastniškim kapitalom. Kazalnik se je v obdobju povečeval in se v letu 2002 že zelo približal vrednosti 1.

Tabela 12: Kazalniki financiranja podjetja Perftech v obdobju 2000-2002

| Kazalniki financiranja                | 2000 | 2001 | 2002 | Opombe in ocena                       |
|---------------------------------------|------|------|------|---------------------------------------|
| Stopnja kapitalizacije                | 0,38 | 0,44 | 0,44 | večje tveganje                        |
| Stopnja zadolženosti                  | 0,55 | 0,51 | 0,56 | večji donos                           |
| Kazalnik finančnega vzvoda            | 1,45 | 1,16 | 1,27 | dokaj uravnovežena finančna struktura |
| Kapitalska pokritost stalnih sredstev | 0,70 | 0,85 | 0,88 | premajhna, vendar se približuje 1     |

Vir: Revalorizirane bilance stanja podjetja Perftech v obdobju 2000-2002 in lastni izračuni.

#### 4. Kazalniki obračanja

S kazalniki obračanja preučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Skozi kazalnike obračanja se kaže sposobnost managementa za učinkovito poslovanje s sredstvi. Za podjetje Perftech sem izračunal naslednje kazalnike obračanja sredstev. *Obračanje celotnih sredstev* kaže, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi oziroma raven dejavnosti, ki jo podjetje opravlja z investicijo v sredstva (Gasking, 1993, str. 9-10). Kazalnik kaže, da so se sredstva v podjetju Perftech obračala približno 1,5-krat na leto. V letu 2002 pa se je ta kazalec še nekoliko povečal. *Obračanje obratnih sredstev* pomeni prehajanje sredstev iz manj likvidnih oblik v denarna sredstva. Od celotnih obratnih sredstev, ki so se v proučevanem obdobju obračala približno enako hitro, so se zaloge obračale vedno hitreje, terjatve do kupcev pa vedno počasneje. *Koeficient obračanja zalog materiala (oz. proizvodov)*, ki kaže število obratov zaloge materiala (proizvodov) v proizvodnjo (oz. prodajo) v letu dni, se je za podjetje Perftech v obdobju povečal iz 13,9 na 17,4. To pomeni, da se je povprečna doba vezave materiala v zalogah zmanjšala iz 26 na 21 dni. *Koeficient*

*obračanja terjatev do kupcev*, ki kaže število obratov terjatev do kupcev v denarna sredstva v enem letu, pa se je zmanjševal, tako da se je povprečni plačilni rok kupcev povečal iz 78 na 83 dni. S tem kazalnikom lahko analiziramo bodisi konkurenčnost podjetja pri upravljanju s plačili kupcev (Gasking, 1993, str. 4-5) bodisi plačilno sposobnost kupcev. V primerjavi z njim pa je zanimiv tudi koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev, ki prikazuje povprečen obrat obveznosti do dobaviteljev. Smiselno bi bilo, da bi bil plačilni rok do kupcev približno izenačen s plačilnim rokom obveznosti do dobaviteljev. Iz tabele 13 vidimo, da kupci podjetju Perftech v povprečju plačujejo v nekoliko krajšem roku, kot podjetje plačuje dobaviteljem.

Tabela 13: Kazalniki obračanja podjetja Perftech v obdobju 2000-2002

| Kazalniki obračanja             | 2000 | 2001 | 2002 | Opombe in ocena                           |
|---------------------------------|------|------|------|-------------------------------------------|
| Obračanje vseh sredstev         | 1,55 | 1,57 | 1,61 | dobro in raste                            |
| Obračanje obratnih sredstev     | 3,43 | 3,44 | 3,42 | obračanje v obdobju približno enako hitro |
| Dnevi vezave obratnih sredstev  | 106  | 106  | 107  |                                           |
| Obračanje zalog                 | 13,9 | 16,4 | 17,4 | hitro obračanje se še izboljšuje          |
| Dnevi vezave zalog              | 26   | 22   | 21   |                                           |
| Obračanje terjatev do kupcev    | 4,67 | 4,54 | 4,41 | vedno večja plačilna nedisciplina kupcev  |
| Dnevi vezave terjatev do kupcev | 78   | 80   | 83   |                                           |
| Dnevi plačila dobaviteljem      | 92   | 95   | 81   | relativno dolgi roki plačil               |

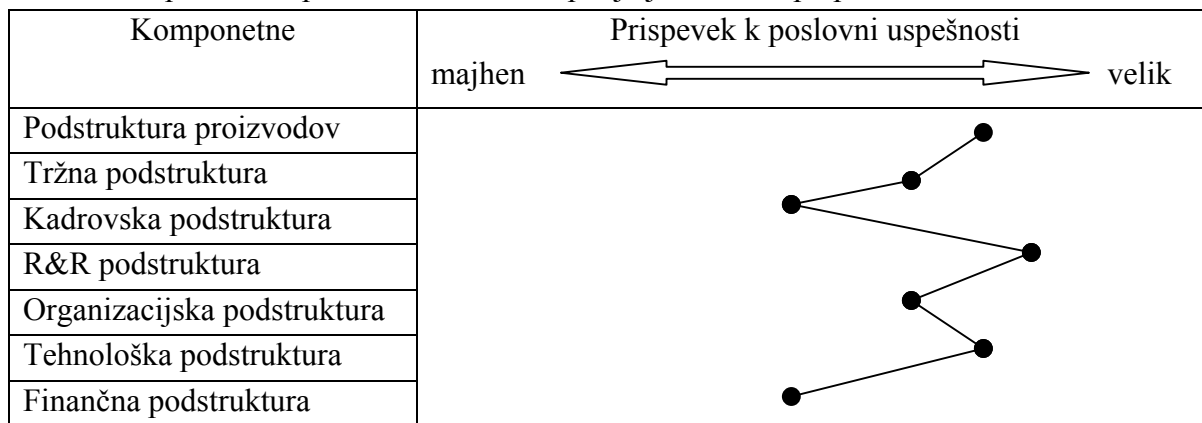
Vir: Revalorizirane bilance stanja in uspeha podjetja Perftech v obdobju 2000-2002 in lastni izračuni.

Na podlagi izračunanih kazalnikov ocenjujem, da je prispevek finančne podstrukture k poslovni uspešnosti podjetja srednje velik. Glavne slabosti vidim v kazalnikih likvidnosti, kazalniku kapitalske pokritosti stalnih sredstev in obračanju terjatev iz poslovanja. Glavne prednosti pa predstavlja obračanje sredstev, med njimi še posebej obračanje zalog, in dokaj uravnotežena finančna struktura.

#### **5.2.8. PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA**

Po oceni prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja je potrebno podati še skupno oceno in ugotoviti, katera od posameznih podstruktur je največ oziroma najmanj prispevala k poslovni uspešnosti podjetja v preteklem obdobju. Iz slike 3 lahko vidimo, da je k poslovni uspešnosti največ prispevala raziskovalno-razvojna podstruktura, najmanj pa sta prispevali finančna in kadrovska podstruktura.

Slika 3: Skupna ocena prednosti in slabosti podjetja Perftech po podstrukturah



### 5.3. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH

#### 5.3.1. PODSTRUKTURA PROIZVODOV IN STORITEV

Veliko nevarnost za podjetje predstavlja povečanje domače, predvsem pa tuje konkurence. Tuja multinacionalna podjetja že sedaj dosegajo največje tržne deleže in s svojo cenovno politiko v veliki meri zaznamujejo trg. To se najbolj pozna pri poslovanju manjših podjetij. S še večjo tujo konkurenco pa bodo razmere na trgu za slovenska (majhna) podjetja še težje. Domača podjetja (prodajalci računalniške opreme) pa se vedno bolj preusmerjajo tudi na razvoj programske opreme in izgradnjo informacijskih sistemov, s čimer se neposredno povečuje konkurenca podjetja Perftech. S tem je na trgu pričakovati različne, verjetno tudi cenene in manj kvalitetne rešitve.

Večina podjetij se ne želi več sama ukvarjati z vzdrževanjem lastne IKT oziroma ne morejo tako hitro slediti tehnološkemu napredku le-te. Zato je priložnost podjetja v čim večjem vzdrževanju informacijske tehnologije v obliki vzdrževalnih pogodb oziroma »helpdeska«<sup>3</sup>. S stalno prisotnostjo pri stranki se odpira nova prodajna niša, na katero do sedaj niso imeli velikega vpliva. Priložnost podjetja je tudi v iskanju učinkov, ki jih nudi povezovanje oziroma prevzemanje podjetij. Za podjetje predstavlja največjo priložnost prevzem manjših podjetij, ki bi dopolnjevala njegovo ponudbo, in prodor na tuje trge. Kot ponudnik internetnih storitev se podjetje srečuje z monopolom Telekom in Siola, s čimer se je zelo težko boriti. Popolna sprostitev trga telekomunikacij (proces je v teku, vendar še ni zaključen) pa bi podjetju omogočila enakovrednejši položaj in s tem možnosti za pridobitev večjega deleža na trgu.

<sup>3</sup> Vzdrževanje se nanaša na popravilo opreme podjetja, angleški izraz »helpdesk« pa na pomoč stranki pri pravilni uporabi opreme.

### **5.3.2. TRŽNA PODSTRUKTURA**

Največja priložnost na področju tržne strukture se kaže v prodoru na tuje trge, predvsem trge bivše Jugoslavije, kajti zaostanek v IKT na teh trgih je velik. Pri vstopu slovenskih podjetij na hrvaški trg igra pomembno vlogo tudi politični odnos med državama. Ureditev odnosov s Hrvaško, od mejnega vprašanja dalje, bi prav gotovo povečalo možnosti gospodarskega sodelovanja, v nasprotnem primeru pa lahko poslabšani odnosi pomenijo manjše možnosti za naša podjetja. Priložnost podjetja je tudi v neposrednem marketingu kot vedno bolj razširjeni prodajni poti, ki je podjetje še ne uporablja. Z neposredno pošto bi podjetje lahko bolj natančno izbiralo potencialne kupce in jih obveščalo o svoji ponudbi.

### **5.3.3. KADROVSKA PODSTRUKTURA**

Priložnost pri pridobivanju najboljših kadrov na področju informatike se kaže predvsem v zagotavljanju delovnega okolja, ki bo zaposlenim nudil zanimivo in razvojno ter kreativno delo z možnostjo izobraževanja in napredovanja. Perftech vsekakor ima možnosti, da zagotovi zaposlenim najboljše delovno okolje.

Odhod zaposlenih v druga podjetja ali še slabše – h konkurentom – predstavlja največjo nevarnost kadrovske podstrukture. Podjetje mora za zadovoljstvo svojih zaposlenih skrbeti najmanj iz dveh razlogov. Prvič, podjetje spada med tehnološka podjetja, kjer zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami predstavljajo največji kapital in temelj za nadaljni razvoj. Drugič, menjava zaposlenih za podjetje pomeni velike stroške, ki so povezani z njihovim izobraževanjem in usposabljanjem. Med nevarnosti kadrovske podstrukture v bodoče lahko štejemo tudi zamenjavo generacije v vodstvu. Sedanji vodstveni kader je v podjetju že od samega začetka in s svojimi izkušnjami ter znanjem predstavlja težko nadomestljiv kader.

### **5.3.4. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA**

Obstaja nevarnost, da slaba državna podpora pri razvoju IKT sektorja povzroči večji zaostanek slovenskih podjetij za podjetji iz držav, kjer ta razvoj bolj sistematično spodbujajo.

Bistvene priložnosti v tehnološki podstrukturi se za podjetje ne kažejo. Podjetje mora predvsem dobro spremljati tehnološki razvoj in posodabljati svoje poslovanje tako, da bo vedno v koraku z najboljšimi.

### **5.3.5. RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA**

Z vstopom na tuje trge se priložnost kaže tudi v prenosu dela razvoja na te trge. S tem bi razvoj izdelkov lažje prilagajali potrebam in zakonodaji konkretne države, to pa bi v končni fazi vplivalo na stroške razvoja in cene izdelkov.

Nevarnost se kaže le v tem, da lahko večja podjetja več sredstev vlagajo v R&R in tudi hitreje razvijajo nove izdelke.

### **5.3.6. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA**

Potencialna priložnost za podjetje v smislu organizacijske strukture bi bila, če bi lastnikom s spremembo pravne oblike podjetja v delniško družbo uspelo povečati pripadnost, zagnanost in motivacijo zaposlenih.

Nevarnosti v okviru organizacijske podstrukture so povezane z velikostjo podjetja, saj se ob predvideni nadaljni rasti pri veliki organizaciji in njeni hierarhičnosti pojavljajo problemi prenosov informacij skozi različne organizacijske ravni v obe smeri.

### **5.3.7. FINANČNA PODSTRUKTURA**

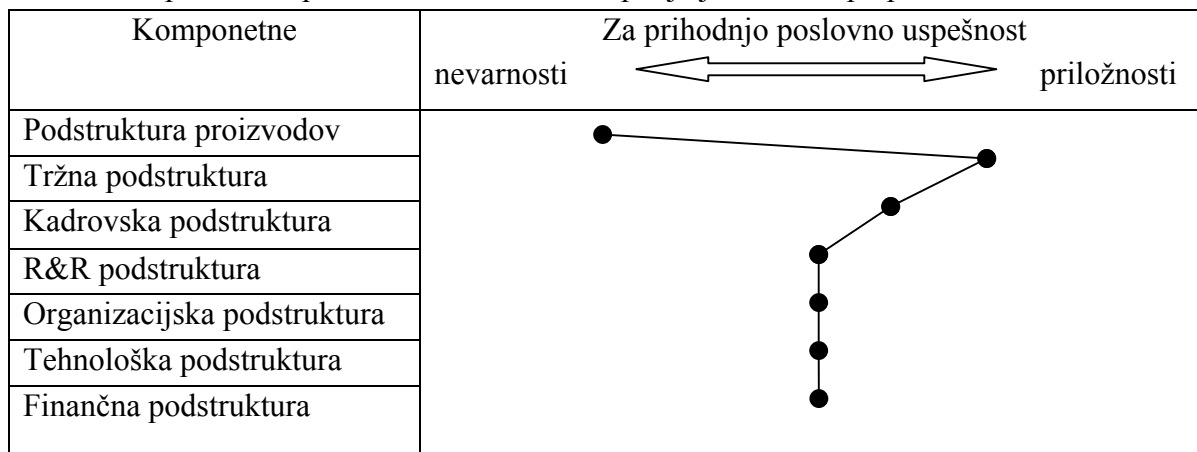
V finančni podstrukturi vidim priložnost v tem, da lahko Perftech svojim kupcem na učinkovit način financira nabavo svoje programske opreme. Proizvodni stroški programske opreme, ko je ta enkrat razvita, so zelo nizki – samo priročniki in CD. S povečanjem ponovljivosti prodaje iste programske opreme se učinek še poveča. Za proizvodnjo programske opreme tako ni potrebno financiranje. Zaradi tega vzroka lahko programsko opremo podjetje prodaja na obroke ali kredit pod ugodnimi pogoji. Poveča se atraktivnost ponudbe.

Terjatve iz poslovanja so se v zadnjih letih poslabšale. S prodorom na t.i. južne trge pa je nevarnost plačilne nediscipline zaradi slabe plačilne sposobnosti tamkajšnjih podjetij še večja. To po eni strani predstavlja nevarnost finančne podstrukture, po drugi strani pa nizki proizvodni stroški že razvite programske opreme te težave v veliki meri zmanjšujejo.

### **5.3.8. PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PERFTECH**

Iz slike 4 lahko vidimo, da se večje priložnosti kažejo le pri tržni podstrukturi, večje nevarnosti pa le pri podstrukturi proizvodov. Pri ostalih podstrukturah se prav tako kažejo priložnosti in nevarnosti, vendar niso tako izrazite.

Slika 4: Skupna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja Perftech po podstrukturah



## 6. PREDLAGANI UKREPI ZA V PRIHODNJE

Poslovanje podjetja Perftech je za slovenske razmere zelo uspešno, na evropskem in svetovnem trgu pa se bo ob močni konkurenci ostalih svetovnih korporacij uveljavilo in uspelo samo ob povečanju dodane vrednosti, kar pomeni še večje vlaganje v razvoj lastnih produktov in znanja. Velika vlaganja v razvoj lastnih izdelkov ter majhen slovenski trg silita podjetje v iskanje trgov tudi zunaj meja Slovenije. Prvo hčerinsko podjetje je že ustanovljeno v Zagrebu. Z ustanavljanjem ali nakupi manjših komplementarnih podjetij, ki bodo prodajala njihov program, pa mora podjetje sistematično nadaljevati tudi v ostalih državah nekdanje Jugoslavije in drugih rastočih trgih. Na te trge bi bilo smiselno prenesti tudi del razvoja programske opreme, s čimer bi ustvarili pogoje za boljše prilagajanje potrebam trga in lokalni zakonodaji.

Podjetje mora še naprej ponujati celovite rešitve na področju informacijskih tehnologij v povezavi s svojimi lastnimi, doma razvitimi izdelki, vrhunskim servisom in podporo kupcem. Svojo prednost mora iskati v učinkovitem prilagajanju strankam, hitrem odzivu na njihove nove zahteve in z njimi poskušati vzpostavljati dolgoročne odnose. To se kaže na področju svetovanja in nudenja storitev pri vzdrževanju informacijskih sistemov, zgrajenih na osnovi aplikativne programske opreme Perftech.Largo. S stalnim razvojem funkcionalnosti se kaže tudi možnost prehoda v višji cenovni razred.

Pri pridobivanju novih kupcev bo podjetje verjetno uspešnejše, če bo tržno komuniciranje oblikovalo na podlagi ugotovitev raziskav trga. V svoj sklop prodajnih poti pa naj vključi tudi neposredno pošto kot način neposrednega trženja, ki lahko poveča učinek tržnih naporov.

Vodstvo namenja veliko pozornosti motivaciji zaposlenih, s čimer mora nadaljevati tudi v bodoče, kajti pri razvoju programske opreme so ti največji kapital podjetja. Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih je nujno na vseh nivojih. Cilj mora biti dvig izobrazbene strukture in načrtna podpora znanja ne samo za tehnične veščine, temveč tudi za veščine tržnih komunikacij, pedagogike in psihologije. Zaposlenim je treba nuditi najboljše delovno okolje, kjer bodo lahko svoje sposobnosti usmerili v podjetniško inovativnost in razvojne cilje družbe ter hkrati zadovoljevali svojo osebno rast. Podjetje je glede nudenja ustvarjalnega dela in ustreznih pogojev za delo ter motiviranja za zaposlene zelo privlačno. Izboljšati mora le sistem plač in nagrajevanja, saj je bilo to do sedaj glavni vzrok za odhod zaposlenih.

Glavne nevarnosti podjetja v okviru finančne podstrukture so vezane na slabšo likvidnost podjetja in plačilno nedisciplino kupcev. S prodorom na t.i. južne, bolj rizične trge se verjetnost poslabšanja obračanja terjatev povečuje, zato bo podjetje v izogib slabim terjatvam in poslabšanju likvidnosti moralo posvetiti več pozornosti proučevanju bonitet in odkrivanju plačilno nesposobnih podjetij.

Perftech ima za nadaljnji razvoj in izpolnitev svoje vizije na voljo več možnih strategij. Menim, da bi bilo za podjetje najbolj smotrno slediti strategiji diferenciacije proizvodov in storitev. Pri tem izhajam iz rezultatov SWOT analize, ki je pokazala, da predstavlja razvoj lastnih izdelkov programske opreme za podjetje najpomembnejšo konkurenčno prednost. Na tej konkurenčni prednosti naj zato podjetje gradi svojo moč tudi v prihodnosti. Motive za takšno strategijo vidim tudi v zmanjšanju rasti IKT panoge, zmanjšanju odvisnosti od dobaviteljev, potrebi po reinvestiranju nerazdeljenih dobičkov, umiku pred (pre)močnimi tujimi konkurenti in načinu za prodor na tuje trge.

## **7. SKLEP**

Na podlagi analize sem ugotovil, da je podjetje do sedaj za slovenske razmere poslovalo zelo uspešno. S trdim delom so znali izkoristiti prehod iz planskega v tržno gospodarstvo in prihod informacijske dobe na čelu z internetno revolucijo. Današnji uspeh pa ne zagotavlja mirne prihodnosti. V prihodnosti bo podjetje krepilo svoj položaj samo s stalnim razvojem izdelkov in storitev, nenehnim prilagajanjem in stremenjem k obvladovanju sprememb in novosti. Pomoč tem kontinuiranim procesom predstavlja strateško upravljanje in poslovanje kot ena izmed najpomembnejših managerskih aktivnosti, ki s premišljenim ravnanjem med zmožnostmi organizacije in priložnostmi na trgu postavlja osnove za dolgoročen obstanek organizacije. Eno pomembnejših faz strateškega upravljanja in poslovanja predstavlja celovito ocenjevanje podjetja, ki ga je moč narediti na več načinov.

V diplomski nalogi sem celovito oceno podjetja Perftech naredil na osnovi SWOT analize. S pomočjo izdelane analize poslovanja in analize okolja sem poskušal najti glavne prednosti in priložnosti ter opozoriti na najpomembnejše slabosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju (tabela 14).

Rezultat SWOT analize je pokazal, da so prednosti, na katerih se spleča graditi prihodnost, predvsem celovita ponudba iz ene hiše, sposobnosti vodstva, lasten razvoj in izdelki, ustrezno planiranje in kontrola ter pogoji za delo v podjetju, ki omogočajo dobre rezultate. Glavne slabosti, ki jih je treba čim prej odpraviti, pa so povezane s prenizko izobrazbo zaposlenih, premalim poudarkom na tržnih raziskavah, neustreznim nagrajevanjem, neenakomerno razporeditvijo poslovnih enot v Sloveniji in likvidnostnim stanjem podjetja, ki ni na ustreznem nivoju.

Tabela 14: Povzetek glavnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Perftech

| <b>GLAVNE PREDNOSTI:</b>                                                           | <b>GLAVNE SLABOSTI:</b>                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Celovito in prilagodljivo reševanje informacijskih problemov                       | Neugodna kvalifikacijska struktura                                                                                 |
| Kakovost vodstva (znanje, izkušnje, jasni cilji)                                   | Pomanjkanje tržnih raziskav                                                                                        |
| Lastni izdelki in dobra razvitost R&R                                              | Neustrezen sistem nagrajevanja                                                                                     |
| Delovno okolje, motivacija zaposlenih, zanimivo in ustvarjalno delo                | Likvidnost in obračanje terjatev iz poslovanja nista zadovoljivi                                                   |
| Ustrezno planiranje in kontrola                                                    | Neenakomerna pokritost Slovenije                                                                                   |
| <b>GLAVNE PRILOŽNOSTI:</b>                                                         | <b>GLAVNE NEVARNOSTI:</b>                                                                                          |
| Izkoristiti privlačnost razvoja podjetja za pridobitev in razvoj najboljših kadrov | Prevzem najboljših kadrov s strani multinacionalk (head hunting)                                                   |
| S prevzemi podjetij dopolniti ponudbo in razširiti trg                             | Močna konkurenca tako na domačem (tako domača kot tuja podjetja) kot na t.i. južnih trgih (predvsem tuja podjetja) |
| Prodor na Balkan in druga razvijajoča tržišča                                      |                                                                                                                    |
| Izboljšanje tržne komunikacije                                                     | Povečanje slabih terjatev                                                                                          |

Podjetju se v prihodnosti ponuja kar nekaj priložnosti in grozi nekaj nevarnosti. Glavne priložnosti se za podjetje kažejo v prodoru na tuje trge, izboljšanju tržnega komuniciranja, pridobitvi in razvoju najboljših kadrov in razširitvi ponudbe ter trga preko prevzemov podjetij. Glavne nevarnosti pa povezujem z odlivom najboljšega kadra, s krepitvijo konkurence tako doma kot v tujini in povečanjem slabih terjatev, ki lahko podjetju povzročijo finančne težave.

Na temelju spoznanj SWOT analize in poslanstva ter vizije podjetja pa sem opredelil še strategijo in ukrepe, s katerimi mislim, da se bo podjetje približalo uspešni prihodnosti. Podjetju sem priporočil usmeritev na strategijo diferenciacije proizvodov in storitev, s katero menim, da bo podjetje najlažje doseglo konkurenčne prednosti in postavljene strateške cilje.

SWOT analiza ni edini način celovitega ocenjevanja podjetja, zato bi moral za kakovostnejšo in celovitejšo analizo izvesti še druge analize in raziskave. Proučiti bi moral tudi trge, na katere namerava podjetje vstopiti, s čimer bi natančneje proučil tveganja, priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz njih. Tudi natančnejša analiza konkurentov bi pripomogla k boljši oceni, saj bi s tem lahko (še) bolj definiral nevarnosti in slabosti podjetja. Za pridobitev vseh teh informacij, s katerimi bi poglobil celovito oceno podjetja, bi moral biti v podjetju prisoten (zaposlen) dalj časa. Kljub temu sem z izdelano celovito oceno podjetja nakazal določene smernice, ki lahko vodstvu podjetja koristijo pri nadaljnjih odločitvah.

## 8. LITERATURA

1. Banič Ivo D.: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 96 str.
2. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
3. Bowman Cliff: Competitive and corporate strategy. London : Irwin, 1997. 296 str.
4. Bučar Maja: Zamujena razvojna priložnost. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 51(2002), 17/18, str. 23-24.
5. Bučar Maja: Informacijska tehnologija kot razvojna priložnost za Slovenijo. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 48(2002a), 1/2, str. 1-9.
6. David Fred R: Concepts of Strategic Management. New York: Macmillan Publishing Company, 1991. 395 str.
7. Država kot podjetje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 51(2002), 17/18, str. 31-32.
8. Gantar Pavel: Na poti v informacijsko družbo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 51(2002), 17/18, str. 18-19.
9. Gasking Terry: Perfect Financial Ratios. London:Century Business, 1993. 76 str.
10. Hočevar Borut: Deslovenizacija Slovenije. Finance, Ljubljana, 11.4.2001, str. 2.
11. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
12. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management. (Fifth Edition). New York: Addison – Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
13. Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
14. Kotler Philip: Marketing management: analysis, planning, and control: 5th ed.. London: Prentice-Hall, 1984. 794 str.
15. Matko Milena: Celovita ocena Krke, tovarne zdravil, d.d.. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 143 str.
16. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
17. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
18. Pavlin Cveto: Odličnost se začne v vodstvu podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Posebna priloga, junij 2002, str. 10-11.
19. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
20. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 336 str.
21. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
22. Stahl Michael J., Grigsby David M.: Management for Decision Making. Boston: PWS-Kent, 1992. 99 str.
23. Stare Metka: Izzivi prehoda v informacijsko družbo. IB revija, Ljubljana, 35(2001), 1, str. 98-108.
24. Škerbic Majda, Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991. 336 str.
25. Treven Sonja: Analiza okolja in potrebne informacije. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 43(1992), 4-5, str. 348-357.
26. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25(1992a), 9-10, str. 644-653.
27. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 303 str.
28. Zakrajšek et al.: E-urbani sistemi. Urbani izziv, Ljubljana, 11(2000), 2, str. 8-15.

## 9. VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Perftech d.o.o. na dan 31.12. 2000.
2. Bilanca stanja podjetja Perftech d.o.o. na dan 31.12. 2001.
3. Bilanca stanja podjetja Perftech d.o.o. na dan 31.12. 2002.
4. Bilanca uspeha podjetja Perftech d.o.o. za leto 2000.
5. Bilanca uspeha podjetja Perftech d.o.o. za leto 2001.
6. Bilanca uspeha podjetja Perftech d.o.o. za leto 2002.
7. Kadrovsko poročilo za podjetje Perftech za leto 2000.
8. Kadrovsko poročilo za podjetje Perftech za leto 2001.
9. Kadrovsko poročilo za podjetje Perftech za leto 2002.
10. Letno poročilo podjetja Perftech d.o.o. za leto 2002. 36 str.
11. Podatki o boniteti poslovanja podjetja Perftech. Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, Izpostava Kranj, 2003. 4 str.
12. Pomladansko poročilo 2001. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2001. 209 str.
13. Pomladansko poročilo 2003. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2003. 139 str.
14. Market Analysis: Slovenia Enterprise Application Software Forecast and Analysis 2002-2007. IDC, 2003. 72 str.
15. Strategija razvoja podjetja Perftech za obdobje 2002-2007. 26 str.

## **PRILOGE**

## PRILOGA 1

### Bilanca stanja in bilanca uspeha podjetja Perftech v letih 2000, 2001 in 2002

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Perftech na dan 31.12. v letih 2000, 2001 in 2002 (v 000 SIT)

| <b>Bilanca stanja</b>                                         | <b>2000</b>    | <b>2001</b>      | <b>2002</b>      |
|---------------------------------------------------------------|----------------|------------------|------------------|
| <b>Stalna sredstva</b>                                        | <b>516.010</b> | <b>526.770</b>   | <b>591.731</b>   |
| Neopredmetena dolgoročna sredstva                             | 95.076         | 91.587           | 116.486          |
| Opredmetena osnovna sredstva                                  | 384.010        | 403.508          | 411.611          |
| 1. Zemljišča in zgradbe                                       | 227.693        | 235.383          | 227.967          |
| 2. Proizvajalne naprave in stroji                             | 156.317        | 168.125          | 183.644          |
| Dolgoročne finančne naložbe                                   | 36.924         | 31.675           | 63.634           |
| <b>Gibliva sredstva</b>                                       | <b>435.562</b> | <b>498.560</b>   | <b>601.123</b>   |
| Zaloge                                                        | 92.770         | 95.884           | 109.799          |
| Kratkoročne poslovne terjatve                                 | 320.088        | 362.834          | 450.045          |
| Kratkoročne finančne naložbe                                  | 19.390         | 12.251           | 37.886           |
| Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina                      | 3.314          | 27.591           | 3.393            |
| <b>Aktivne časovne razmejitve</b>                             | <b>1.622</b>   | <b>1.417</b>     | <b>263</b>       |
| <b>SKUPAJ SREDSTVA</b>                                        | <b>953.194</b> | <b>1.026.747</b> | <b>1.193.117</b> |
| <b>Kapital</b>                                                | <b>359.810</b> | <b>449.387</b>   | <b>519.225</b>   |
| Osnovni kapital                                               | 21.305         | 21.305           | 21.305           |
| Rezerve iz dobička                                            | 337            | 337              | 337              |
| Preneseni čisti poslovni izid                                 | 192.849        | 282.017          | 346.501          |
| Čisti poslovni izid poslovnega leta                           | 89.168         | 64.484           | 69.839           |
| Prevrednotovalni popravki kapitala                            | 56.151         | 81.244           | 81.243           |
| <b>Dolgoročne rezervacije</b>                                 | <b>50.351</b>  | <b>27.695</b>    | <b>0</b>         |
| <b>Finančne in poslovne obveznosti</b>                        | <b>527.934</b> | <b>527.299</b>   | <b>673.892</b>   |
| Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti                    | 146.797        | 100.185          | 309.522          |
| Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti                   | 381.137        | 427.114          | 364.370          |
| Kratkoročne finančne obveznosti do bank                       | 119.099        | 201.407          | 29.458           |
| Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev               | 262.038        | 225.707          | 195.001          |
| Kratkoročne fin. in poslovne obveznosti do podjetij v skupini | 0              | 0                | 19.739           |
| Kratkoročne fin. in poslovne obveznosti do drugih             | 0              | 0                | 120.172          |
| <b>Pasivne časovne razmejitve</b>                             | <b>15.099</b>  | <b>22.366</b>    | <b>0</b>         |
| <b>SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>                    | <b>953.194</b> | <b>1.026.747</b> | <b>1.193.117</b> |

Vir: Bilance stanja podjetja Perftech v letih 2000, 2001 in 2002.

Tabela 2: Bilanca uspeha podjetja Perftech v letih 2000, 2001 in 2002 (v 000 SIT)

| Izkaz poslovnega izida                                                                | 2000             | 2001             | 2002             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Čisti prihodki od prodaje                                                             | 1.335.709        | 1.508.016        | 1.752.596        |
| 1. Proizvodi in storitve - domači trg                                                 | 1.210.575        | 1.295.444        | 1.521.235        |
| 2. Blago in material - domači trg                                                     | 125.134          | 196.739          | 198.092          |
| 3. Proizvodi in storitve - tuji trg                                                   | 0                | 15.833           | 33.269           |
| Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve                                       | 63.033           | 88.115           | 70.995           |
| Drugi prihodki povezani s poslovnimi učinki                                           | 0                | 1.178            | 28.442           |
| <b>Kosmati donos od poslovanja</b>                                                    | <b>1.398.742</b> | <b>1.597.309</b> | <b>1.852.033</b> |
| Stroški blaga, materiala in storitev                                                  | 937.530          | 1.052.699        | 1.218.815        |
| 1. Nabavna vrednost prodanega blaga in stroški materiala                              | 545.147          | 639.512          | 653.741          |
| 2. Stroški storitev                                                                   | 392.383          | 413.187          | 565.074          |
| Stroški dela                                                                          | 262.898          | 304.962          | 373.242          |
| Odpisi vrednosti                                                                      | 129.755          | 155.008          | 168.872          |
| 1. Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev | 115.286          | 150.225          | 162.058          |
| 2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih                           | 14.469           | 4.783            | 6.814            |
| Drugi poslovni odhodki                                                                | 1.707            | 2.225            | 1.875            |
| <b>Poslovni izid iz poslovanja</b>                                                    | <b>66.852</b>    | <b>82.415</b>    | <b>89.229</b>    |
| Finančni prihodki iz deležev                                                          | 471              | 0                | 7.268            |
| 1. Finančni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini                                 | 0                | 0                | 7.268            |
| 2. Drugi finančni prihodki iz deležev                                                 | 471              | 0                | 0                |
| Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev                                            | 4.383            | 5.356            | 10.481           |
| Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb                                   | 0                | 8.868            | 0                |
| Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti                                   | 36.025           | 39.267           | 42.049           |
| <b>Poslovni izid iz rednega delovanja</b>                                             | <b>35.681</b>    | <b>39.636</b>    | <b>64.929</b>    |
| Izredni prihodki                                                                      | 60.228           | 29.307           | 5.723            |
| Izredni odhodki                                                                       | 2.571            | 452              | 758              |
| <b>Celotni dobiček</b>                                                                | <b>93.338</b>    | <b>68.491</b>    | <b>69.894</b>    |
| Davek iz dobička                                                                      | 4.170            | 4.007            | 55               |
| <b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>                                       | <b>89.168</b>    | <b>64.484</b>    | <b>69.839</b>    |

Vir: Bilance uspeha podjetja Perftech v letih 2000, 2001 in 2002.

## PRILOGA 2

### **Revalorizirana stanja in revalorizirana bilanca uspeha podjetja Perftech v letih 2000, 2001 in 2002**

Pri revalorizaciji postavk iz bilance stanja uporabljam indekse cen življenjskih potrebščin, ker se podatki v postavkah nanašajo na določen dan (31.12 posameznega leta).

$$I_{\text{dec.02/dec.01}}=107,2 \quad ; \quad I_{\text{dec.01/dec.00}}=107,0$$

$$\begin{aligned} \text{podatek 2002} &= \text{podatek 2002} \\ \text{podatek 2001} &= \text{podatek 2001} * 1,072 \\ \text{podatek 2000} &= \text{podatek 2000} * 1,147 \end{aligned}$$

Pri revalorizaciji postavk iz bilance uspeha pa uporabljam povprečne indekse cen življenjskih potrebščin, ker se podatki nanašajo na celotno leto.

$$I_{02/01}=107,5 \quad ; \quad I_{01/00}=108,4$$

$$\begin{aligned} \text{podatek 2002} &= \text{podatek 2002} \\ \text{podatek 2001} &= \text{podatek 2001} * 1,075 \\ \text{podatek 2000} &= \text{podatek 2000} * 1,165 \end{aligned}$$

Tabela 3: Revalorizirana bilanca stanja podjetja Perftech na dan 31.12. v letih 2000, 2001 in 2002 (v 000 SIT)

| <b>Bilanca stanja</b>                                         | <b>2000</b>      | <b>2001</b>      | <b>2002</b>      |
|---------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Stalna sredstva</b>                                        | <b>591.864</b>   | <b>564.697</b>   | <b>591.731</b>   |
| Neopredmetena dolgoročna sredstva                             | 109.052          | 98.181           | 116.486          |
| Opredmetena osnovna sredstva                                  | 440.460          | 432.560          | 411.611          |
| 1. Zemljišča in zgradbe                                       | 261.164          | 252.330          | 227.967          |
| 2. Proizvajalne naprave in stroji                             | 179.296          | 180.230          | 183.644          |
| Dolgoročne finančne naložbe                                   | 42.352           | 33.956           | 63.634           |
| <b>Gibliva sredstva</b>                                       | <b>499.590</b>   | <b>534.457</b>   | <b>601.123</b>   |
| Zaloge                                                        | 106.407          | 102.788          | 109.799          |
| Kratkoročne poslovne terjatve                                 | 367.141          | 388.958          | 450.045          |
| Kratkoročne finančne naložbe                                  | 22.241           | 13.133           | 37.886           |
| Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina                      | 3.801            | 29.578           | 3.393            |
| <b>Aktivne časovne razmejitve</b>                             | <b>1.860</b>     | <b>1.519</b>     | <b>263</b>       |
| <b>SKUPAJ SREDSTVA</b>                                        | <b>1.093.314</b> | <b>1.100.673</b> | <b>1.193.117</b> |
| <b>Kapital</b>                                                | <b>412.702</b>   | <b>481.743</b>   | <b>519.225</b>   |
| Osnovni kapital                                               | 24.437           | 22.839           | 21.305           |
| Rezerve iz dobička                                            | 386              | 361              | 337              |
| Preneseni čisti poslovni izid                                 | 221.198          | 302.322          | 346.501          |
| Čisti poslovni izid poslovnega leta                           | 102.276          | 69.127           | 69.839           |
| Prevrednotovalni popravki kapitala                            | 64.405           | 87.094           | 81.243           |
| <b>Dolgoročne rezervacije</b>                                 | <b>57.753</b>    | <b>29.689</b>    | <b>0</b>         |
| <b>Finančne in poslovne obveznosti</b>                        | <b>605.540</b>   | <b>565.265</b>   | <b>673.892</b>   |
| Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti                    | 168.376          | 107.399          | 309.522          |
| Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti                   | 437.164          | 457.866          | 364.370          |
| Kratkoročne finančne obveznosti do bank                       | 136.606          | 215.908          | 29.458           |
| Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev               | 300.558          | 241.958          | 195.001          |
| Kratkoročne fin. in poslovne obveznosti do podjetij v skupini | 0                | 0                | 19.739           |
| Kratkoročne fin. in poslovne obveznosti do drugih             | 0                | 0                | 120.172          |
| <b>Pasivne časovne razmejitve</b>                             | <b>17.319</b>    | <b>23.976</b>    | <b>0</b>         |
| <b>SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>                    | <b>1.093.314</b> | <b>1.100.673</b> | <b>1.193.117</b> |

Vir: Bilance stanja podjetja Perftech v letih 2000, 2001 in 2002.

Tabela 4: Revalorizirana bilanca uspeha podjetja Perftech v letih 2000, 2001 in 2002 (v 000 SIT)

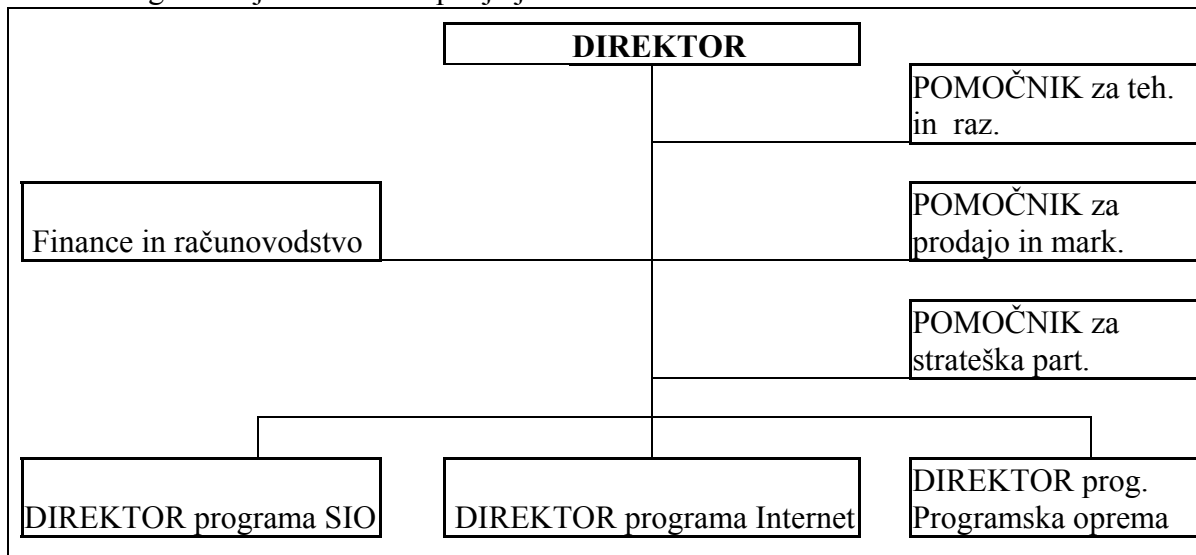
| <b>Izkaz poslovnega izida</b>                                                         | <b>2000</b>      | <b>2001</b>      | <b>2002</b>      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Čisti prihodki od prodaje                                                             | 1.556.101        | 1.621.117        | 1.752.596        |
| 1. Proizvodi in storitve - domači trg                                                 | 1.410.320        | 1.392.602        | 1.521.235        |
| 2. Blago in material - domači trg                                                     | 145.781          | 211.494          | 198.092          |
| 3. Proizvodi in storitve - tuji trg                                                   | 0                | 17.021           | 33.269           |
| Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve                                       | 73.433           | 94.724           | 70.995           |
| Drugi prihodki povezani s poslovnimi učinki                                           | 0                | 1.266            | 28.442           |
| <b>Kosmati donos od poslovanja</b>                                                    | <b>1.629.534</b> | <b>1.717.107</b> | <b>1.852.033</b> |
| Stroški blaga, materiala in storitev                                                  | 1.092.222        | 1.131.651        | 1.218.815        |
| 1. Nabavna vrednost prodanega blaga in stroški materiala                              | 635.096          | 687.475          | 653.741          |
| 2. Stroški storitev                                                                   | 457.126          | 444.176          | 565.074          |
| Stroški dela                                                                          | 306.276          | 327.834          | 373.242          |
| Odpisi vrednosti                                                                      | 151.164          | 166.634          | 168.872          |
| 1. Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev | 134.308          | 161.492          | 162.058          |
| 2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih                           | 16.856           | 5.142            | 6.814            |
| Drugi poslovni odhodki                                                                | 1.989            | 2.392            | 1.875            |
| <b>Poslovni izid iz poslovanja</b>                                                    | <b>77.883</b>    | <b>88.596</b>    | <b>89.229</b>    |
| Finančni prihodki iz deležev                                                          | 549              | 0                | 7.268            |
| 1. Finančni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini                                 | 0                | 0                | 7.268            |
| 2. Drugi finančni prihodki iz deležev                                                 | 549              | 0                | 0                |
| Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev                                            | 5.106            | 5.758            | 10.481           |
| Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb                                   | 0                | 9.533            | 0                |
| Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti                                   | 41.969           | 42.212           | 42.049           |
| <b>Poslovni izid iz rednega delovanja</b>                                             | <b>41.569</b>    | <b>42.609</b>    | <b>64.929</b>    |
| Izredni prihodki                                                                      | 70.165           | 31.505           | 5.723            |
| Izredni odhodki                                                                       | 2.995            | 486              | 758              |
| <b>Celotni dobiček</b>                                                                | <b>108.739</b>   | <b>73.628</b>    | <b>69.894</b>    |
| Davek iz dobička                                                                      | 4.858            | 4.308            | 55               |
| <b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>                                       | <b>103.881</b>   | <b>69.320</b>    | <b>69.839</b>    |

Vir: Balance uspeha podjetja Perftech v letih 2000, 2001 in 2002.

## PRILOGA 3

### Organizacijska struktura podjetja Perftech

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Perftech



Vir: Letno poročilo podjetja Perftech za leto 2002, str. 7.