

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA
KONTO d.o.o.**

Ljubljana, april 2003

BILJANA SLADOJEVIĆ

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. RAČUNOVODSKI SERVISI V SLOVENIJI	2
3. PREDSTAVITEV PODJETJA KONTO	3
4. SWOT ANALIZA	5
4.1. ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA	6
4.1.1. Ocena tendenc v poslovnem uspehu in uspešnosti.....	6
4.1.1.1. Rast prihodka.....	6
4.1.1.2. Produktivnost	6
4.1.1.3. Ekonomičnost.....	7
4.1.1.4. Delež čistega dobička v prodaji	7
4.1.1.5. Dobičkonosnost sredstev (ROA).....	8
4.1.1.6. Dobičkonosnost kapitala (ROE).....	8
4.1.1.7. Donosnost sredstev (ROI).....	9
4.1.1.8. Delež stroškov dela v prihodkih iz prodaje.....	9
4.1.2. Finančna podstruktura	11
4.1.3. Storitvena podstruktura	15
4.1.4. Organizacijska podstruktura.....	16
4.1.5. Trženjska podstruktura.....	18
4.1.6. Kadrovska podstruktura	21
4.1.7. Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura	24
4.1.8. Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur	26
4.2. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA.....	27
4.2.1. Finančna podstruktura	27
4.2.2. Storitvena podstruktura	28
4.2.3. Organizacijska podstruktura.....	28
4.2.4. Trženjska podstruktura.....	29
4.2.5. Kadrovska podstruktura	29
4.2.6. Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura	30
4.2.7. Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah.....	30
4.3 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI, SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	32
5. POSTAVITEV STRATEŠKIH CILJEV IN UGOTOVITEV PLANSKE VRZELI...	32
5.1. POSLANSTVO	33
5.2. SPLOŠNI STRATEŠKI CILJI PODJETJA	33
5.3. STRATEŠKI CILJI PODJETJA PO PODSTRUKTURAH	34

6. POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE	36
6.1. OPREDELITEV POSLOVNE STRATEGIJE.....	36
6.2. POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI OPRAVLJENIH STORITEV	36
6.3. POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE NA OSNOVI GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE.....	38
6.3.1. Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti	39
6.3.2. Strategija diferenciacije.....	39
6.3.3. Strategija grajenja tržnih praznin	40
6.3.4. Oblikovanje generične poslovne strategije podjetja Konto.....	41
7. SKLEP.....	41
8. LITERATURA	43
9. VIRI.....	44

PRILOGE

1. UVOD

Vsako podjetje mora razmišljati o svoji prihodnosti in na podlagi tega ustrezno ukrepati. Pri tem je pomembno neprekinjeno strateško planiranje, tudi če gre za majhno podjetje kot je Konto d.o.o., ki ga proučujem v diplomski nalogi. Konkurenca je huda in zato se mora podjetje diferencirati. Izkoristiti mora prednosti ter priložnosti, ki se mu ponujajo, razrešiti slabosti in se poskušati izogniti nevarnostim, ki mu prežijo iz okolja. Vse to je podlaga za razvoj in izvajanje strategij, ki zagotavljajo podjetju dolgoročen uspeh in razvoj.

Predmet diplomskega dela je izdelava SWOT analize podjetja Konto in poskus razvoja poslovne strategije obravnavanega podjetja. Osnovni namen naloge je pomagati poslovodstvu pri oblikovanju primerne poslovne strategije v prihodnosti. Ključno je poudariti pomembnost procesa razvoja poslovne strategije za podjetje, ki se sooča s čedalje močnejšo konkurenco, ki bo najverjetneje postala še večja ob vstopu v EU. V teoriji obstaja več klasifikacij poslovnih strategij, vendar sem se v diplomskem delu osredotočila le na strategijo obvladovanja kakovosti ter na generične poslovne strategije.

Glavni cilj diplomskega dela je razviti poslovno strategijo primerno za uspešno poslovanje podjetja v vse bolj konkurenčnem okolju. Hkrati je potrebno upoštevati potencialne spremembe v okolju, vključno s tistimi, ki bodo nastale ob vstopu Slovenije v EU. Delni cilji si v diplomskem delu sledijo zaporedno. To so predstavitev panoge in podjetja, ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, definiranje poslanstva ter postavitev strateških ciljev podjetja s pomočjo vodstva in nenazadnje priprava možnih poslovnih strategij v prihodnosti.

Pri ocenjevanju poslovanja podjetja sem primerjala podatke iz bilance stanja in izkazov uspeha od leta 1998 do 2001. Vrednostni podatki zaradi vpliva inflacije med seboj niso primerljivi. Zaradi lažje primerjave so podatki za obravnavano obdobje inflacionirani, da bi bili tudi realno primerljivi z letom 2001. V prilogi so predstavljeni neinflacionirani in inflacionirani podatki, pri izračunih pa so bili uporabljeni inflacionirani podatki.

Diplomsko delo je razdeljeno na devet poglavij. Uvodnemu poglavju sledi predstavitev računovodskih servisov v Sloveniji. V tretjem poglavju je predstavljeno podjetje Konto. Potem je obdelana SWOT analiza podjetja, ki obsega analizo tako notranjega kot zunanjega okolja. Na koncu tega poglavja je predstavljena zbirna ocena prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. V petem poglavju je opredeljeno poslanstvo, splošni strateški cilji podjetja in strateški cilji podjetja po podstrukturah. V naslednjem poglavju je predstavljen poskus razvijanja poslovne strategije, ki je potekal na osnovi dveh že omenjenih klasifikacij poslovnih strategij. V sklepnem, sedmem poglavju so napisani bistveni zaključki diplomskega dela.

2. RAČUNOVODSKI SERVISI V SLOVENIJI

Računovodstvo je dejavnost vrednostnega spremljanja in proučevanja pojavov, ki so povezani s poslovanjem podjetja. Računovodski informacijski sistem predstavlja osrednji del informacijskega sistema podjetja (Hočevar, Igličar, 1998, str. 12). Oddelek računovodstva je ponavadi organiziran znotraj podjetja, nekaterim podjetjem pa računovodske storitve opravljajo računovodski servisi.

Dejavnost računovodskih servisov je doživela razmah z razvojem podjetništva v devetdesetih letih predvsem z ustanavljanjem malih podjetij in s širitvijo dejavnosti zasebnikov, ki so postali največji uporabniki računovodskih storitev. Veliko podjetnikov in tudi zavodov je po določenem času sklenilo, da je računovodstvo znotraj lastnega podjetja oziroma zavoda neracionalno. To dejavnost so raje prepustili računovodskim servisom, ki te storitve opravljajo bolj kakovostno, saj so specializirani in strokovno usposobljeni za tovrstna dela (Tolar, 2001, str. 1).

Računovodski servisi vodijo poslovne knjige za večje število naročnikov skoraj vseh pravnoorganizacijskih oblik. V okviru lastne dejavnosti opravljajo za naročnike različne storitve, predvsem s finančno računovodskega in davčnega področja. Računovodski servis je uspešen, ko upošteva vsa načela in standarde računovodske stroke in ponuja vse storitve, ki spadajo v okvir le-te. S ceno teh storitev pa mora pokriti vse stroške, ki nastajajo ob njegovem delovanju in ob tem ustvarjati zadovoljiv dobiček za lastnike (Glažar, 2001, str. 3).

Od računovodskih servisov se pričakuje, da svoje storitve opravljajo kakovostno, v skladu z veljavno zakonodajo, da tekoče spremljajo spremembe zakonodaje in o tem naročnike tudi obveščajo. Zato se morajo zaposleni stalno izobraževati na davčnem, računovodskem in finančnem področju, na razpolago pa morajo imeti tudi ustrezno strokovno literaturo. Delavci računovodskega servisa morajo upoštevati načela Kodeksa etike računovodskega strokovnjaka in Kodeksa poklicne etike računovodje, saj delo od naročnikov prevzemajo z vso odgovornostjo in strokovnostjo (Tolar, 2001, str. 3).

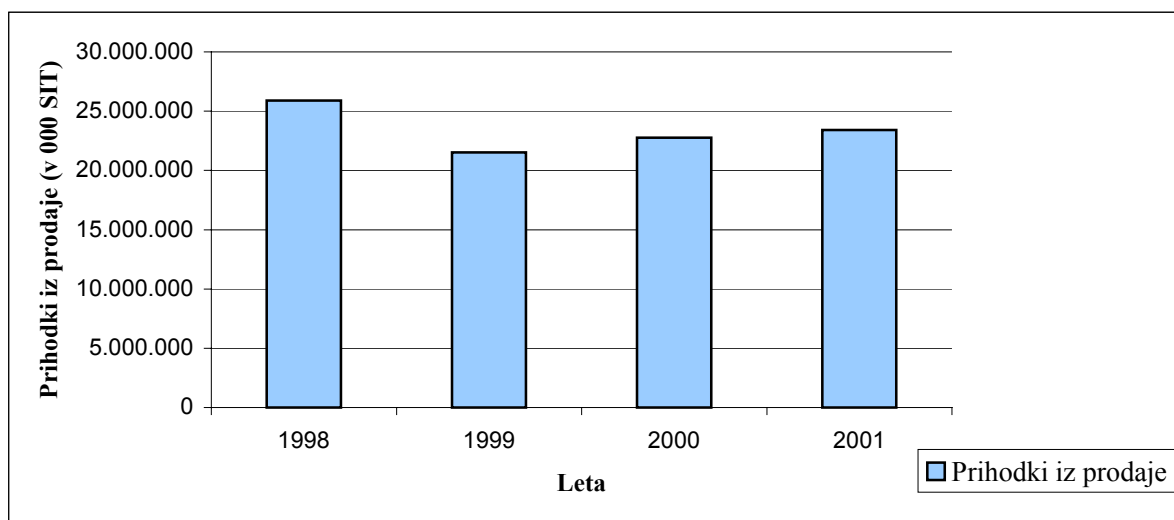
Računovodski servisi nudijo storitve večjemu številu naročnikov. Ti naročniki opravljajo različne dejavnosti in so različno veliki oziroma organizirani. Delo je potrebno ustrezno razporediti med zaposlene, kar zahteva določeno organiziranost. Poleg tega je pomembna tudi kadrovska struktura zaposlenih. Delavec v računovodskem servisu ponavadi opravlja dela za več naročnikov. Za manj zahtevna dela so običajno zaposleni knjigovodje.

Eden temeljnih dejavnikov za kakovostno opravljanje storitev je primerna računalniška oprema, predvsem pa primeren računovodski program. Dober program, ki je tudi enostaven za uporabo, lahko pomeni velik prihranek na času in posledično tudi na denarju.

Leta 2000 je Združenje računovodskih servisov tudi uradno postalo samostojno združenje v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Združenje združuje družbe in samostojne podjetnike posameznike, ki opravljajo knjigovodsko, računovodsko in revizijsko ter davčno svetovalno dejavnost in so v skladu z razvrstitvijo, ki jo predpisuje standardna klasifikacija dejavnosti razporejeni pod številko 74.12. V združenju je 3.032 članov od tega je 1.427 družb in 1.605 samostojnih podjetnikov posameznikov. V praksi je bilo večkrat ugotovljeno, da računovodsko dejavnost opravljajo tudi družbe oziroma posamezniki, ki so glede na standardno klasifikacijo dejavnosti razvrščeni v drugo dejavnost. V širšem gospodarskem prostoru, predvsem na področju malega gospodarstva, je pomen računovodskih servisov izredno velik (Rejc, Tomc Lampič, 2003).

Na podlagi razpoložljivih podatkov iz zaključnih računov podjetij, ki po standardni klasifikaciji dejavnosti spadajo v skupino 74.120, sem prikazala gibanje prihodkov iz prodaje v panogi ter izračunala dobičkonosnost sredstev in kapitala. Kot je razvidno iz slike 1 so bili prihodki iz prodaje najvišji v letu 1998, od leta 1999 naprej pa je opazna rast (podatki so inflacionirani). Podobno gibanje prihodkov iz prodaje opazimo tudi pri podjetju Konto, kar je razvidno iz tabele 1. V letu 2001 je dobičkonosnost sredstev panoge (ROA) znašala 5,3, dobičkonosnost kapitala (ROE) pa 10,7.

Slika 1: Gibanje prihodkov iz prodaje panoge v obdobju 1998-2001



Vir: Baza 1994_2001.zip, 2003.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA KONTO

Računovodski servis Konto je bil ustanovljen leta 1989 kot družba z omejeno odgovornostjo za opravljanje dejavnosti s področja računovodskih storitev. Registrirano je bilo za opravljanje knjigovodskih, ekonomskih in tehnoloških storitev. Danes spada dejavnost tega podjetja po standardni klasifikaciji dejavnosti v skupino 74.120, v katero spadajo podjetja, ki

opravljajo računovodsko, knjigovodsko in revizijsko dejavnost ter davčno svetovanje. Podjetje je imelo v letu 2001 štiriinpetdeset naročnikov. Večinoma opravljajo tovrstne storitve za družbe z omejeno odgovornostjo, poleg tega pa opravljajo računovodska dela za zasebnike, javne zavode, društva in druge.

Število strank stalno narašča, stalnost le-teh pa je visoka. Z večanjem števila strank sorazmerno narašča tudi število zaposlenih. Glede na število zaposlenih bi podjetje Konto uvrstili med majhna podjetja, toda med velike računovodske servise, saj je imelo podjetje v letu 2001 v povprečju 15 redno zaposlenih, računovodski servisi pa v povprečju zaposlujejo 4 osebe (Vehar, 1998, str. 159).

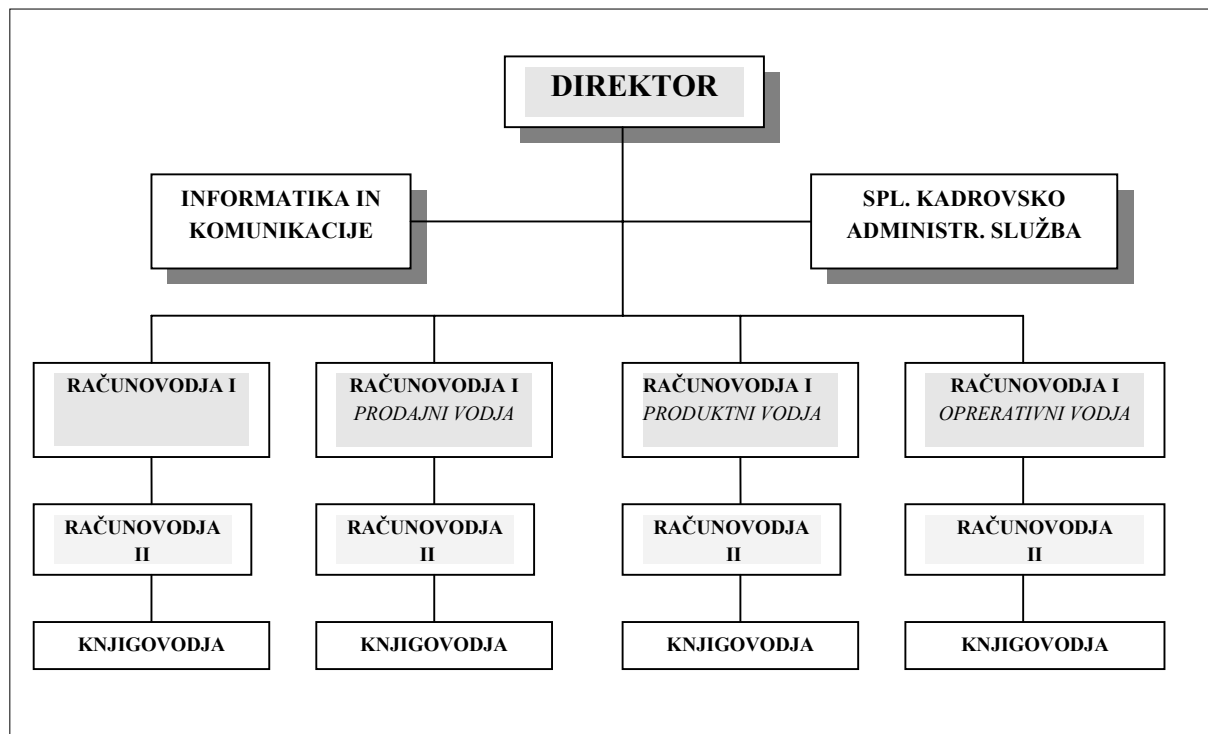
Konec leta 2001 je v podjetju višina kapitala znašala nekaj manj kot 70 milijonov, višina sredstev pa dobrih 111 milijonov tolarjev. Celotni prihodki so v tem letu znašali 138 milijonov, čisti dobiček poslovnega leta pa 10,5 milijonov tolarjev. Po mnenju direktorice so primarni cilji podjetja zadovoljstvo strank, doseganje dodane vrednosti podjetju ter razvoj zaposlenih. Sekundarni cilji pa so povečanje ugleda podjetja, prispevek k ugledu stroke, doseganje učinkovite komunikacije med osebami znotraj in zunaj podjetja ter zadovoljstvo zaposlenih.

Organizacijsko strukturo podjetja Konto ocenjujem kot poslovno-funkcijsko z elementi divizijske (glej sliko 2). Direktorica vodi podjetje in ob tem opravlja poslovne in svetovalne storitve za naročnike. V splošno kadrovske in administrativni službi so zaposlene tri osebe, od tega je ena referent za administrativno in kadrovsko upravljanje, druga je njen asistent, tretja pa opravlja kurirska dela. Ta skupina zaposlenih opravlja kadrovska in administrativna dela na ravni podjetja kot celote.

Pri komunikacijah in informatiki sodeluje tudi podjetje Ena d.o.o., ki opravlja računalniške storitve. Podjetji Konto in Ena tesno sodelujeta, saj je lastnik podjetja Ena prav tako solastnik podjetja Konto. Ostali zaposleni so razdeljeni po organizacijskih enotah in opravljajo računovodska dela za določeno število naročnikov.

V vsaki organizacijski enoti oziroma skupini je ena oseba formalno vodja te enote, to je »računovodja I«. Ponavadi je v skupini še »računovodja II« in »knjigovodja«. Ker vsaka skupina nima svojega knjigovodje, pri lažjih delih pomagajo študentje. Vodje skupin poleg rednih zadolžitvev opravljajo še dodatne naloge, saj so v podjetju razporejeni kot prodajni, produktni in operativni vodja. Vse te zadolžitve so začetki razvoja oddelkov, katerih obstoj v podjetju, pri trenutni velikosti, ni racionalen.

Slika 2: Organizacijska shema podjetja Konto



Vir: Interni podatki podjetja Konto.

Dobra organiziranost podjetja in komunikacija sta pomembni za uspešnost, saj so na področju računovodstva in zakonodaje stalno prisotne spremembe, o katerih je potrebno obveščati vse zaposlene. Trenutno število zaposlenih še vedno dovoljuje razmeroma dobro komunikacijo med zaposlenimi. Ocenjujem, da se bodo na tem področju v prihodnosti pojavljale večje težave. Vodje skupin med seboj in z direktorico sodelujejo nekoliko tesneje in proučujejo spremembe, kasneje pa o novostih obvestijo ostale v svoji skupini. Podjetje ima sklenjeno pogodbo o sodelovanju z davčnimi svetovalci ter z odvetnikom.

4. SWOT ANALIZA

Celovito oceno podjetja bom opravila po klasični metodi, in sicer s SWOT analizo. Na oceni bo temeljila določitev strateških planskih ciljev in postavitev ustrezne poslovne strategije za doseg te ciljev.

SWOT analiza je celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Bistvo te ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za proces strateškega upravljanja in obvladovanja. Ob ugotovljenih prednostih in slabostih iščemo poslovne priložnosti za organizacijo in glavne nevarnosti, ki se kažejo v prihodnosti na osnovi njenega dotedanjega gospodarskega potenciala, njenih sposobnosti in slabosti. Na podlagi tega dobimo strateške dejavnike za

prihodnjo poslovno uspešnost organizacije, s katerimi se bo morala soočati (Manfreda, 1998, str. 14).

Posamezne podstrukture sem ocenila na podlagi izračunanih kazalcev, kjer to ni bilo možno, pa gre za subjektivne ocene, do katerih sem prišla na podlagi pogovora z vodstvom podjetja ter z zaposlenimi. Pri ocenjevanju posameznih podstruktur in sestavin je bila uporabljena pet-stopenjska lestvica, ki se stopnjuje od ocene zelo dobro do zelo slabo. Na koncu analize notranjega okolja je predstavljen tudi profil prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah, kjer se meri prispevek k poslovni uspešnosti podjetja, od velikega do majhnega (slika 5).

4.1. ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA

Notranji dejavniki okolja vplivajo na prednosti in slabosti podjetja, zadevajo samo podjetje, ne pa predvsem njegovega okolja.

4.1.1. Ocena tendenc v poslovnem uspehu in uspešnosti

V prilogi 1 je prikazana bilanca stanja podjetja Konto za obdobje 1997-2001 in izkaz uspeha za obdobje 1998-2001, v prilogi 2 pa sta prikazana inflacionirana bilanca stanja za obdobje 1997-2001 ter inflacioniran izkaz uspeha za obdobje 1998-2001. Slednje je podlaga za izračun kazalcev, ki sem jih prikazala v nadaljevanju.

4.1.1.1. Rast prihodka

Največji oziroma prevladujoč delež celotnih prihodkov podjetja predstavljajo prihodki iz poslovanja. V tabeli 1 je prikazano realno gibanje prihodkov iz poslovanja za obdobje 1998-2001. Razen padca v letu 1999 glede na leto 1998, je bila v letu 2000 glede na leto 1999 in v letu 2001 glede na leto 2000 prisotna rast prihodka in to v obeh primerih za več kot 20%, kar je razvidno iz indeksov v tabeli 1.

Tabela 1: Realno gibanje prihodkov v obdobju 1998-2001 (v 000 SIT)

Kazalec / Leto	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Prihodki iz poslovanja	96.993	90.733	111.598	136.608	93,5	123,0	122,4

Vir: Izkaz uspeha podjetja Konto v letih 1998, 1999, 2000 in 2001.

4.1.1.2. Produktivnost

V tabeli 2 je izračunana produktivnost kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim številom zaposlenih. Produktivnost nam pove, da je poslovanje tem bolj

učinkovito čim več prihodkov iz poslovanja dosežemo na zaposlenega v obračunskem obdobju (Bošnjak, 1999, str. 29). Gre za agregatno prikazan kazalec v 000 SIT na zaposlenega. V letu 1999 in 2000 je produktivnost padla, saj je bila vrednost indeksa pod 100. Razlog za to lahko iščemo tudi v povečanju števila zaposlenih. V letu 2001 je zabeležen velik porast produktivnosti glede na leto 2000.

Tabela 2: Produktivnost dela v obdobju 1998-2001

Kazalec / Leto	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Produktivnost (v 000 SIT)	8.818	7.561	7.440	9.107	85,8	98,4	122,4
Povprečno število zaposlenih	11	12	15	15	109,1	125,0	100,0
Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	96.993	90.733	111.598	136.608	93,5	123,0	122,4

Vir: Izkaz uspeha podjetja Konto v letih 1998, 1999, 2000 in 2001; Kadrovska evidenca podjetja Konto za obdobje 1998-2001.

4.1.1.3. Ekonomičnost

Ekonomičnost je v tabeli 3 izračunana kot razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Poslovanje je ekonomično, če so prihodki večji od stroškov, saj tedaj podjetje ustvarja dobiček. Iz tabele 3 je razvidno, da je bila ekonomičnost v vseh opazovanih obdobjih večja od 1, kar pomeni, da je podjetje poslovalo uspešno (Bošnjak, 1999, str. 19, 20). V izbranem obdobju je produktivnost naraščala z izjemo v letu 2000 zaradi večjega povečanja odhodkov v primerjavi s povečanjem prihodkov. Vzrok za to lahko iščemo v večjem številu zaposlenih oziroma v povečanih stroških dela.

Tabela 3: Ekonomičnost v obdobju 1998-2001

Kazalec/Leto	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Ekonomičnost	1,07	1,09	1,05	1,11	101,6	97,1	105,5
Skupni prihodki (v 000 SIT)	102.020	98.795	116.386	137.828	96,8	117,8	118,4
Skupni odhodki (v 000 SIT)	95.435	90.967	110.364	123.915	95,3	121,3	112,3

Vir: Izkaz uspeha podjetja Konto v letih 1998, 1999, 2000 in 2001.

4.1.1.4. Delež čistega dobička v prodaji

Delež čistega dobička v prodaji je izračunan kot razmerje med čistim dobičkom in prihodki iz prodaje (Jamnik, 1996, str. 24). Tabela 4 kaže, da v proučevanem obdobju ustvarjeni čisti dobiček v realizaciji niha. Za leto 2000 je značilen večji padec kazalca. Vzrok temu je padec čistega dobička v obravnavanem letu.

Tabela 4: Delež čistega dobička v prodaji v obdobju 1998-2001

Kazalec/Leto	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Delež čistega dobička v prodaji (%)	4,96	8,63	4,81	7,67	173,9	55,7	159,5
Prihodki iz prodaje (v 000 SIT)	96.993	90.733	111.598	136.608	93,5	123,0	122,4
Čisti dobiček (v 000 SIT)	4.812	7.828	5.367	10.481	162,7	68,6	195,3

Vir: Izkaz uspeha podjetja Konto v letih 1998, 1999, 2000 in 2001; Bilanca stanja podjetja Konto v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.

4.1.1.5. Dobičkonosnost sredstev (ROA)

V tabeli 5 je dobičkonosnost sredstev izračunana kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi sredstvi (Bošnjak, 1999, str. 16). Kazalec ROA kaže, da je podjetje v obdobju 1998-2001 poslovalo pozitivno. Največja vrednost kazalca je bila dosežena v letu 2001, ko je bil tudi dobiček glede na ostala leta daleč najvišji. V letu 2001 je vsak tolar vloženih sredstev prinesel 9,51 SIT dobička. Največji padec kazalca je viden v letu 2000. Izračunani kazalec za panogo v letu 2001 znaša 5,3, kar nam priča o tem, da je podjetje pri tem kazalcu nad povprečjem panoge.

Tabela 5: Dobičkonosnost sredstev v obdobju 1998-2001

Kazalec/Leto	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Dobičkonosnost sredstev ROA (v %)	6,17	8,68	4,98	9,51	140,6	57,4	190,9
Dobiček (v 000 SIT)	4.812	7.828	5.367	10.481	162,7	68,6	195,3
Povprečno vložena sredstva (v 000 SIT)	77.949	90.155	107.737	110.213	115,7	119,5	102,3

Vir: Izkaz uspeha podjetja Konto v letih 1998, 1999, 2000 in 2001; Bilanca stanja podjetja Konto v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.

4.1.1.6. Dobičkonosnost kapitala (ROE)

Glede na izračun kazalca ROE v tabeli 6, ki predstavlja razmerje med čistim dobičkom in povprečno vloženim kapitalom, lahko trdimo, da je podjetje poslovalo pozitivno (Bošnjak, 1999, str. 16). Največja vrednost je bila tudi pri tem kazalcu dosežena v letu 2001, in sicer zaradi največjega dobička v primerjavi z ostalimi leti. V tem letu je lastnikom vsak tolar vloženega kapitala prinesel 15,61 SIT donosa. Sodeč po izračunanih indeksih v tabeli 6 lahko sklenemo, da izračunani kazalec zelo niha. Največji padec kazalca je bil zabeležen v letu 2000 in sicer zaradi padca čistega dobička. Izračunani kazalec za panogo znaša 10,7. Tudi po tem izračunu lahko sklenemo, da se Konto nahaja nad povprečjem panoge.

Tabela 6: Dobičkonosnost kapitala v obdobju 1998-2001

Kazalec/Leto	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Dobičkonosnost kapitala ROE (v %)	9,53	14,19	8,66	15,61	148,9	61,0	180,3
Čisti dobiček (v 000 SIT)	4.812	7.828	5.367	10.481	162,7	68,6	195,30
Povprečno vloženi kapital (v 000 SIT)	50.505	55.180	62.007	67.157	109,3	112,4	108,30

Vir: Izkaz uspeha podjetja Konto v letih 1998, 1999, 2000 in 2001; Bilanca stanja podjetja Konto v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.

4.1.1.7. Donosnost sredstev (ROI)

Donosnost sredstev predstavlja razmerje med vsoto dobička in amortizacije ter med povprečno vloženi sredstvi (Bošnjak, 1999, str. 16). Donosnost sredstev je bila glede na izračun v tabeli 7 najvišja v letu 1998. Razlog za to lahko iščemo v višji amortizaciji in manjših povprečno vloženi sredstvih glede na preostala proučevana leta. V celotnem proučevanem obdobju je bila rast opazna le v letu 2001, to pa zaradi velike rasti dobička v tem letu.

Tabela 7: Donosnost sredstev v obdobju 1998-2001

Kazalec/Leto	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Donosnost sredstev ROI (v %)	19,84	18,79	15,53	18,13	94,7	82,6	116,8
Dobiček (v 000 SIT)	4.812	7.828	5.367	10.481	162,7	68,6	195,3
Amortizacija (v 000 SIT)	10.656	9.116	11.366	9.505	85,5	124,7	83,6
Povprečno vložena sredstva (v 000 SIT)	77.949	90.155	107.737	110.213	115,7	119,5	102,3

Vir: Izkaz uspeha podjetja Konto v letih 1998, 1999, 2000 in 2001; Bilanca stanja podjetja Konto v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.

4.1.1.8. Delež stroškov dela v prihodkih iz prodaje

Glede na to, da je podjetje Konto storitveno podjetje, so zelo pomembni zaposleni, ki opravljajo računovodske storitve, zato stroški dela predstavljajo velik delež v primerjavi s celotnimi stroški. Obravnavani kazalec v tabeli 8 je razmerje med stroški dela in prihodki iz prodaje. Kazalec je bil največji v letu 1999, ko je znašal skoraj 57%. V letu 2001 je ta delež nekoliko nižji, saj so se prihodki iz prodaje glede na leto 2000 povečali za več kot stroški dela. Padec kazalca ne moremo oceniti dobro, saj so večji prihodki pri enakem povprečnem številu zaposlenih in tako večja obremenjenost zaposlenih lahko vzrok za posledično slabšo kakovost storitev.

Tabela 8: Delež stroškov dela v prihodkih iz prodaje v obdobju 1998-2001

Kazalec/Leto	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Stroški dela v prihodkih iz prodaje (v %)	50,18	56,63	56,16	50,77	112,8	99,2	90,4
Prihodki iz prodaje (v 000 SIT)	96.993	90.733	111.598	136.608	93,5	123,0	122,4
Stroški dela (v 000 SIT)	48.675	51.382	62.679	69.358	105,6	122,0	110,7

Vir: Izkaz uspeha podjetja Konto v letih 1998, 1999, 2000 in 2001; Bilanca stanja podjetja Konto v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.

Ocena tendenc poslovnih rezultatov kaže sliko prispevkov posameznih kazalcev k uspehu podjetja. Iz tabele 9 je razvidno, da imajo ugodne tendence skoraj vse komponente. Zaskrbljujoče je le padanje deleža stroškov dela v prihodkih iz prodaje. Skupna ocena je dobro.

Tabela 9: Ocena tendenc poslovnih rezultatov v Kontu

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Rast prihodka		●			
Produktivnost		●			
Ekonomičnost		●			
Delež čistega dobička v prodaji		●			
Dobičkonosnost sredstev (ROA)		●			
Dobičkonosnost kapitala (ROE)		●			
Donosnost sredstev (ROI)	●				
Delež stroškov dela v prihodkih iz prodaje			●		
Skupna ocena: DOBRO	1	6	1		

Vir: Tabele 1-8.

4.1.2. Finančna podstruktura

Finančna funkcija je tista, ki je najbolj povezana z vsemi ostalimi funkcijami v podjetju, saj imajo vse finančne odločitve takšne ali drugačne posledice (Mramor, 2000, str. 8). S finančno analizo računovodskih izkazov lahko pridobimo dobro sliko o finančnem stanju podjetja in oceno o trendu finančnega poslovanja podjetja.

Ocenjevanje finančne podstrukture navadno naslonimo na znana finančna razmerja. Teh je v poslovnih financah precej. Najpomembnejši med njimi so kazalci finančnega vzvoda, kazalci plačilne sposobnosti in kazalci obračanja (Pučko, 1999, str. 138).

Za oceno finančne podstrukture sem uporabila podatke iz inflacionirane bilance stanja podjetja Konto na dan 31.12.1997, 31.12.1998, 31.12.1999, 31.12.2000 in 31.12.2002 (priloga 2.1.) ter iz inflacioniranega izkaza uspeha za leta 1998, 1999, 2000 in 2001 (priloga 2.2.). Analizirala sem predvsem kazalce stanja financiranja, kazalce stanja investiranja, plačilne sposobnosti ter kazalce obračanja.

Kazalniki stanja financiranja so usmerjeni v analizo načina financiranja podjetja in so prikazani v tabeli 10. Zanima nas višina dolgov oziroma kapitala v strukturi vseh virov financiranja (Hočevar, Igličar, 1998, str. 240). Stopnjo zadolženosti izračunamo kot razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev, finančno varnost pa kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev (Bošnjak, 1999, str. 33).

Tabela 10: Kazalci stanja financiranja podjetja Konto v letih 1998-2001

Kazalec/Leto	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Stopnja zadolženosti (v%)	16,85	43,79	40,63	34,22	259,8	92,8	84,2
Finančna varnost (v%)	69,2	55,7	59,4	62,5	80,5	106,6	105,2
Dolgovi (v 000 SIT)	12.432	46.654	44.261	38.151	375,3	94,9	86,2
Obveznosti do virov sredstev (v 000 SIT)	73.764	106.546	108.927	111.498	144,4	102,2	102,4
Kapital (v 000 SIT)	51.011	59.348	64.666	69.647	116,3	109,0	107,7

Vir: Bilanca stanja podjetja Konto v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.

Stopnja zadolženosti kaže, koliko sredstev podjetje financira s tujimi viri oziroma dolgovi. Nižja vrednost kazalca pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar prenizka vrednost kazalca lahko pomeni neracionalno financiranje z dražjimi viri sredstev. Zaradi tega je v interesu lastnikov, da je delež dolgov najugodnejši, da jim bo omogočil čim večji dobiček na enoto kapitala (Hočevar, Igličar, 1998, str. 241). V tabeli 10 je

razvidno, da se podjetje financira večinoma z lastniškim kapitalom. Najvišja stopnja zadolženosti je bila dosežena leta 1999, v zadnjih letih pa ta kazalec upada.

Kazalec finančne varnosti pove, kolikšen delež predstavlja kapital v obveznostih do virov sredstev (Bošnjak, 1999, str. 33). Sodeč po vrednostih izračunanega kazalca v tabeli 10 lahko sklenem, da je bilo podjetje Konto v obdobju 1998-2001 finančno varno. Lastnikom kapitala pa pogosto prevelik delež kapitala v financiranju ne ustreza, saj imajo interes, da se podjetje financira tudi s posojili, ker obresti zmanjšujejo dobiček podjetja, obenem pa zmanjšujejo davek iz dobička (Hočevar, Igličar, 1998, str. 240).

S **kazalci stanja investiranja** presojamo strukturo sredstev podjetja. V tabeli 11 sta izračunana delež osnovnih sredstev v sredstvih in delež finančnih naložb v sredstvih. Prvi se izračuna kot razmerje med osnovnimi sredstvi in celotnimi sredstvi, drugi pa kot razmerje med finančnimi naložbami in celotnimi sredstvi.

Tabela 11: Kazalci stanja investiranja za podjetje Konto v letih 1998-2001

Kazalec/Leto	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	0,69	0,86	0,80	0,71	124,9	93,8	88,0
Delež finančnih naložb v sredstvih	0,19	0,01	0,07	0,13	4,1	873	182,4
Osnovna sredstva (v 000 SIT)	50.658	91.391,00	87.644	78.945	180,4	95,9	90,1
Finančne naložbe (v 000 SIT)	14.148	846,00	7.551	14.097	6,0	892,6	186,7
Celotna sredstva (v 000 SIT)	73.764	106.546	108.927	111.498	144,44	102,2	102,4

Vir: Bilanca stanja podjetja Konto v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.

Delež osnovnih sredstev v sredstvih je odvisen od panoge, v katero sodi podjetje. Ponavadi je ta kazalec višji v tehnološko bolj intenzivnih panogah (Hočevar, Igličar, 1998, str. 243).

Glede na to, da je panoga, v kateri posluje Konto, bolj delovno intenzivna, saj gre za storitveno podjetje, je kazalec temu primerno visok. Razlog za to lahko iščemo v nepremičninah, saj podjetje posluje v lastnih prostorih, pisarniški opremi in pa računalniški opremi, brez katere opravljanje storitev ne bi bilo možno. Leta 2001 se je ta kazalec v primerjavi z letom 2000 nekoliko zmanjšal zaradi povečanja gibljivih sredstev predvsem na račun povečanih terjatev oziroma večjega števila kupcev in kratkoročnih finančnih naložb.

Delež finančnih naložb v sredstvih pokaže delež sredstev, ki ne sodelujejo pri nastajanju prihodkov iz poslovanja, temveč sodelujejo pri nastajanju prihodkov od financiranja (Henigman, 2000, str. 72).

Delež finančnih naložb v sredstvih se je v obravnavanem obdobju najprej zmanjšal, potem pa je rahlo narasel. Kazalec je bil v letu 1998 najvišji v primerjavi z ostalimi leti, to pa predvsem na račun večjih dolgoročnih naložb v obravnavanem letu.

Plačilna sposobnost podjetja je sposobnost poravnati plačilne obveznosti ob roku zapadlosti. V tabeli 12 je izračunan koeficient plačilne sposobnosti, ki se izračuna kot razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi (Bošnjak, 1999, str. 34).

Tabela 12: Koeficient plačilne sposobnosti za podjetje Konto v letih 1998-2001

Kazalec/Leto	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Koeficient plačilne sposobnosti	0,95	0,67	0,71	1,10	70,3	105,9	154,8
Kratkoročna sredstva (v 000 SIT)	9.882	15.155	18.472	28.234	153,4	121,9	152,8
Kratkoročne obveznosti (v 000 SIT)	10.399	22.684	26.119	25.784	218,1	115,1	98,7

Vir: Bilanca stanja podjetja Konto v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.

Koeficient plačilne sposobnosti, ki kaže sposobnost financiranja tekočega poslovanja, je samo v letu 2001 večji od 1, kar pomeni, da je podjetje le v tem letu relativno dobro sposobno odplačevanja kratkoročnih obveznosti. Za obdobje 1998-2000 tega ne moremo trditi.

Kazalci obračanja sredstev kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Skozi kazalnike obračanja se odraža tudi sposobnost posloводства, da učinkovito posluje s sredstvi (Hočevar, Igličar, 1998, str. 247).

Koeficient obračanja obratnih sredstev se izračuna kot razmerje med prihodki iz prodaje in povprečnim stanjem obratnih sredstev, koeficient obračanja terjatev iz poslovanja pa kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim stanjem terjatev iz poslovanja. Dneve vezave terjatev do kupcev se izračuna tako, da delimo število dni v letu s koeficientom obračanja terjatev do kupcev (Hočevar, Igličar, 1998, str. 247-248). Rezultati izračuna teh kazalcev so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Kazalci obračanja za podjetje Konto v letih 1998-2001

Kazalec/Leto	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Koeficient obračanja obratnih sredstev	10,6	7,8	8,0	8,5	73,6	102,6	106,3
Koeficient obračanja terjatev iz poslovanja	13,5	8,3	8,5	9,6	61,5	102,4	112,9
Povprečna doba vezave terjatev do kupcev	27	44	43	38	162,7	97,6	88,5
Prihodki iz prodaje (v 000 SIT)	96.993	90.733	111.598	136.608	93,5	123,0	122,4
Povprečna obratna sredstva (v 000 SIT)	9.192	11.634	14.021	16.094	126,6	120,5	114,8
Povprečno stanje terjatev do kupcev (v 000 SIT)	7.204	10.930	13.149	14.199	151,7	120,3	108,0

Vir: Izkaz uspeha podjetja Konto v letih 1998, 1999, 2000 in 2001; Bilanca stanja podjetja Konto v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.

Koeficient obračanja obratnih sredstev nam pove, kolikokrat se v povprečju v letu obrnejo obratna sredstva. Največkrat so se obrnila v letu 1998, v letu 2001 pa so se obratna sredstva obrnila 8,5 krat. Počasnejše obračanje v zadnjem obdobju lahko pomeni, da ima podjetje več vezanih sredstev (Hočevar, Igličar, 1998, str. 247).

Obračanje terjatev iz poslovanja nam pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve iz poslovanja v denarna sredstva. Višja vrednost kazalca pomeni hitrejše obračanje terjatev iz poslovanja v denar (Hočevar, Igličar, 1998, str. 248). Kazalec kaže, da so se terjatve iz poslovanja v letu 2001 obrnile približno desetkrat.

Povprečna doba vezave terjatev do kupcev nam pove število dni, ki je potrebno, da kupci v povprečju poravnajo svoje obveznosti (Hočevar, Igličar, 1998, str. 248). Kot je vidno iz tabele 13 je leta 2001 kupec v povprečju potreboval 38 dni, da je poravnal svojo obveznost. Ker Konto daje svojim kupcem rok plačila 8 do 10 dni, lahko rečemo, da to za podjetje vsekakor ni ugodno.

Ocena finančne podstrukture daje sliko prispevkov posameznih kazalcev k uspehu podjetja (tabela 14). Najmanjši prispevek k uspehu podjetja imata delež finančnih naložb v sredstvih in povprečna doba vezave terjatev do kupcev. Slednji kazalec v zadnjih letih upada, toda raven še zdaleč ni zadovoljiva, zato bodo morale vodje skupin povečati napore, da bodo pravočasno izterjali terjatve. Podjetje bo moralo v prihodnosti premisliti tudi o nekoliko večjih finančnih naložbah, čeprav je to zaenkrat še nekoliko tvegano. Podjetje naj investira doma in v tujini. To je pomembno, če bo podjetje v prihodnosti želelo rasti (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 165).

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Konto

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Delež dolgov v financiranju		●			
Finančna varnost		●			
Delež osnovnih sredstev v sredstvih		●			
Delež finančnih naložb v sredstvih				●	
Kratkoročni koeficient likvidnosti		●			
Koeficient obračanja obratnih sredstev			●		
Povprečna doba vezave terjatev do kupcev				●	
Skupna ocena: SREDNJE		4	1	2	

4.1.3. Storitvena podstruktura

Podjetje Konto je storitveno podjetje. Računovodske storitve, ki jih ponuja, obsegajo vodenje poslovnih knjig za družbe, zasebnike in zavode, obračunavanje plač in drugih prejemkov fizičnih oseb, vodenje knjig računov in obračun davka na dodano vrednost, pripravljanje poročil in računovodskih izkazov za davčne in statistične potrebe, svetovanje na finančno računovodskem področju ter opravljanje drugih storitev s finančno računovodskega področja. Poleg tega nekateri naročniki želijo, da zanje opravljajo tudi plačilni promet, kadrovske zadeve ter izterjavo dolžnikov. Podjetje torej izvaja zelo široko paleto računovodskih storitev. Katere dejavnosti Konto opravlja za naročnika je odvisno od dogovora oziroma od zahtev naročnika. Za večino naročnikov opravlja računovodske storitve v celoti, za nekatere pa le delno.

Med ponudniki računovodskih storitev obstaja tudi veliko takšnih, ki nimajo dovolj dobrega strokovnega znanja. Konto je sposoben ponuditi in ponuja vse storitve, ki spadajo v okvir računovodske stroke. Prav tako upošteva vsa načela in standarde računovodske stroke. O kvaliteti opravljanja teh storitev priča tudi vsakoletno povečevanje prihodkov iz prodaje, števila naročnikov in predvsem stalnost le-teh. Najpomembnejši pri kvalitetnem opravljanju teh storitev so zaposleni, ki se stalno izobražujejo na številnih seminarjih. Zaposleni iz

različnih skupin si med seboj pomagajo in probleme rešujejo skupinsko. Vzdušje v podjetju je dobro.

Kot je razvidno iz tabele 15 so vse komponente omenjene podstrukture ocenjene zelo dobro, zato ima storitvena podstruktura zelo dober vpliv na uspešnost podjetja.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti storitvene podstrukture podjetja Konto

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Obseg in raznovrstnost storitev	●				
Kvaliteta storitev	●				
Upoštevanje standardov, načel stroke	●				
Rast prodaje	●				
Stalnost strank	●				
Skupna ocena: ZELO DOBRO	5				

4.1.4. Organizacijska podstruktura

Organizacija kot sistem predstavlja sestav naravnih ali naravnih in tehničnih elementov, ki se združujejo, da bi s svojim delovanjem ustvarili osebne ali družbene cilje. Organizacijska zgradba mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo prilagodljivo obnašajo. Pri tem pa sama ne sme biti prilagodljiva niti spremenljiva. Organizacijska struktura je dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti (Lipičnik, 2000, str. 44-45).

Ocenjujem, da je organizacijska struktura za podjetje primerna. Podjetje je razdeljeno na več organizacijskih enot, kar omogoča tekoče spremljanje rezultatov in ugotavljanje uspešnosti po posamezni enoti. Fleksibilnost je ob trenutni velikosti zadovoljiva, saj se podjetje normalno prilagaja spremembam iz okolja in spremembam zahtev svojih naročnikov.

Slog poslovanja je v podjetju primeren. Odločitve se sprejemajo na dveh nivojih. Direktorica ob sodelovanju vodij skupin sprejema odločitve na ravni celotnega podjetja, posamezni vodje skupin pa sprejemajo odločitve na ravni svoje skupine oziroma sprejemajo poslovne odločitve v okviru svojih pristojnosti, predvsem pri problemih, ki se tičejo njihovih naročnikov.

Konto opravlja računovodske storitve za večje število naročnikov, ki se razlikujejo po obsegu, vrsti dejavnosti ter zahtevnosti. Zaradi tega je zelo pomembna ustrezna organiziranost. Kot sem omenila že v sami predstavitvi podjetja, so delavci razen tistih v štabnih enotah razdeljeni v skupine, ki opravljajo storitve za določeno število naročnikov. Delo je razdeljeno znotraj skupine med 2-3 ljudi, ki tesno sodelujejo. Poleg sodelovanja znotraj skupine pa je pomembno tudi sodelovanje med skupinami. Dve skupini sta v istem prostoru, kjer je komunikacija zelo dobra. Drugi dve skupini pa sta ločeni v svojih prostorih. Zaradi tega je opazna nekoliko slabša komunikacija, ki bi jo bilo potrebno izboljšati. Obstaja bojazen, da bo ob povečevanju števila zaposlenih ta komunikacija med skupinami čedalje slabša, saj bodo v prihodnosti oblikovane skupine zopet v ločenih prostorih.

Zaradi novosti v zakonodaji in na splošno v računovodski stroki bi morali biti sestanki pogostejši in ustrezneje organizirani. Računovodski servis si ne more privoščiti, da zaposleni ne bi bili ustrezno obveščeni o novostih, saj lahko to pripelje tudi do večjih prekrškov. Sestanki bi bili koristni tudi z vidika izražanja mnenj, idej, kritik in predlogov zaposlenih o samem poslovanju podjetja, saj bi bili tako udeleženi v procesu planiranja. Morda bi bilo smiselno ponovno aktiviranje intraneta, toda obstaja bojazen, da bo osebna komunikacija med zaposlenimi zaradi tega še slabša.

Za motiviranje zaposlenih za boljše delo uporabljajo denarne motivatorje (plače, denarni dodatki, stimulacije), medtem ko so nedenarni motivatorji razna izobraževanja, seminarji in kolektivna druženja tudi izven delovnega časa.

Delavci v računovodskem servisu so dokaj obremenjeni in pod stresom, saj opravljajo storitve za več naročnikov, ki se med seboj razlikujejo, prav tako pa je delo med letom neenakomerno razporejeno. Tu se kaže velik problem. Zaposleni bi o tem morali pogosteje govoriti z direktorico in obratno, saj preobremenjenost zaposlenih lahko pripelje do slabše kvalitete storitev. Delavci se morajo stalno prilagajati spremembam v zakonodaji ter se izobraževati, poleg tega pa opravljati kvalitetno delo za naročnike, kar je v določenih trenutkih zelo težko uresničiti.

Za obvladovanje stresa je pomembna izbira kadrov za delovna mesta, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi, manage ment z določanjem ciljev, oblikovanje in obogatitev dela in podobno. Veliko vlogo igrajo pri tem nadrejeni, vendar si pri zmanjšanju stresa veliko lahko pomaga vsak posameznik sam (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 226).

Iz tabele 16 je razvidno, da je ocena organizacijske podstrukture srednja, kar pomeni, da le-ta nima ravno velikega prispevka k poslovni uspešnosti podjetja. Od obravnavanih komponent so najslabše ocenjeni obremenjenost in motiviranost zaposlenih ter samo komuniciranje v servisu.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja Konto

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Ustreznost organizacijske strukture		●			
Fleksibilnost		●			
Komuniciranje v servisu			●		
Slog poslovanja		●			
Obremenjenost zaposlenih				●	
Motiviranost zaposlenih			●		
Skupna ocena: SREDNJE		3	2	1	

4.1.5. Trženjska podstruktura

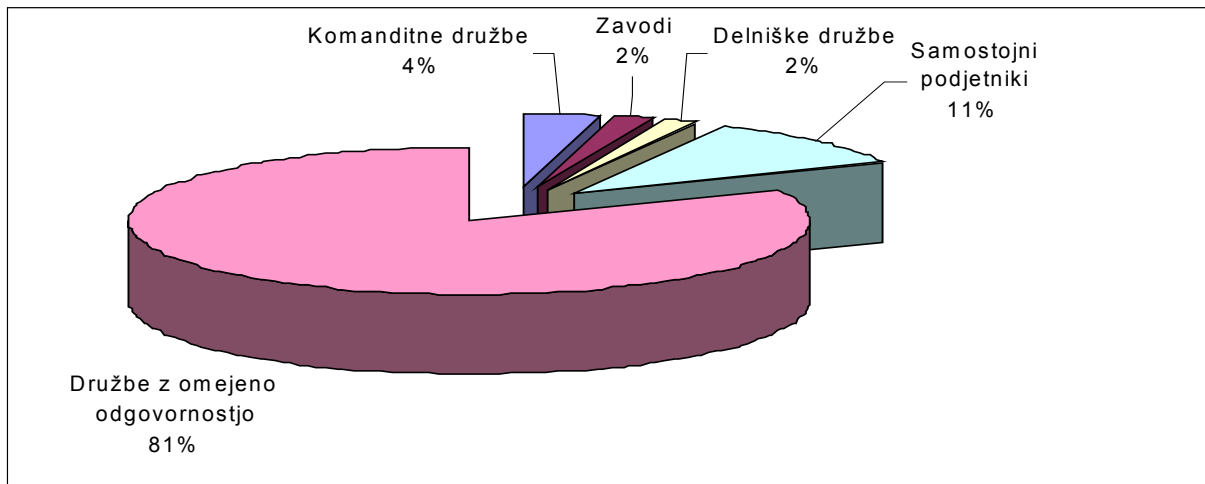
Pri storitvah je težje uporabljati tradicionalne trženjske pristope. Strategija trženja storitev zahteva zunanje in notranje trženje. Notranje trženje je pomembno, saj se tako motivira zaposlene. Naloge storitvenih podjetij so ustvariti konkurenčno diferenciacijo, kakovostno storitev in povečati storilnost. Podjetje mora poleg osnovnih storitev ponuditi tudi dodatne storitve, nenehno mora torej posredovati boljše, kakovostnejše storitve kot konkurentje (Kotler, 1996, str. 469-471).

Računovodski servisi navadno pridobivajo prve naročnike že pred ustanovitvijo, druge pa navadno s priporočili prvih. Dejavnosti servisa namreč ni mogoče neposredno ponujati ali kako drugače reklamirati na običajne načine, čeprav se v zadnjem času dogaja tudi to. Izkušnje kažejo, da je najtežje pridobiti prvo stranko, število strank pa se začne povečevati s priporočili strank, ki so z delom servisa zadovoljne (Vehar, 1998, str. 161).

Tudi podjetje Konto pridobiva stranke izključno preko priporočil in sodeč po številu strank, to je 54 v letu 2001, lahko trdimo, da svoje storitve opravlja kvalitetno oziroma pri svojih naročnikih uživa dober ugled. Knjigovodje in računovodje med tekočim delom opravljajo kontrolo nad poknjiženim. To je samo en del kontrole kakovosti, ki ga podjetje dobro opravlja, toda v podjetju se slabo preverja zadovoljstvo kupcev. Le-to bi se moralo izvajati pogosteje ter bolj načrtno.

Kupci računovodskih storitev so predvsem družbe z omejeno odgovornostjo, na drugem mestu so zasebniki. Preostali naročniki so društva, politične stranke, javni zavodi, krajevne skupnosti, sindikati, tuja predstavništva in drugi (Vehar, 1998, str. 165). Podobno strukturo odjemalcev opazimo tudi pri podjetju Konto, kjer kar 81% kupcev predstavljajo družbe z omejeno odgovornostjo, 11% je samostojnih podjetnikov, v manjšem deležu pa so zastopane komanditne družbe, zavodi in delniške družbe (glej sliko 3).

Slika 3: Struktura naročnikov v podjetju Konto v letu 2001



Vir: Interni podatki podjetja Konto.

Kakovost opravljenih storitev je povezana z zadovoljstvom uporabnikov pri uresničevanju njihovih pričakovanj. Povečanje produktivnosti zaposlenih na račun kakovosti pri opravljanju storitvenih dejavnosti ni dopustno. Kakovost opredeljujejo predvsem naslednji dejavniki (Potočnik, 1996, str. 217-218):

- zanesljivost pri pravilnem izvajanju storitev,
- pripravljenost zaposlenih za izvajanje storitev in pomoč uporabnikom storitev,
- strokovnost pri izvajanju storitev z ustreznimi znanji in veščinami,
- dostopnost med izvajalcem in uporabnikom storitev,
- uslužnost z vljudnostjo, prijaznostjo kontaktnega osebja in spoštovanjem uporabnikov,
- komuniciranje v skrbi za obveščenost uporabnikov,
- primerna oprema za opravljanje prevzetih storitev.

Eden najpomembnejših kriterijev pri izbiri naročnikov s strani Konta je, da prevzema opravljanje storitev, ki jih lahko kvalitetno in strokovno opravi ter je zanje usposobljen. Kakovost je treba tudi spremljati. Pri povečevanju produktivnosti zaposlenih je potrebno paziti, da se ne opustijo kontrolni postopki ter zmanjša kvaliteta opravljenih storitev. Žal pa je to v praksi pogost primer. Pri povečevanju števila naročnikov na zaposlenega ali pri povečevanju števila storitev, ki jih mora opraviti, je velikokrat računovodja oziroma

knjigovodja prezaseden in ne najde dovolj časa, da bi poknjiženo prekontroliral. Temu ustrežno se zmanjšuje preglednost. Ta problem v veliki meri odpravljajo dobri računalniški programi, ki dostikrat opozarjajo na napake.

Pri delu morajo biti organizirane tudi notranje kontrole poslovanja. Najpogostejše vrste kontrole v računovodstvu so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 272-273):

- kontroliranje med obravnavanjem predračunskih in obračunskih računovodskih podatkov,
- kontroliranje zapisov poslovnih dogodkov v izvorne listine,
- kontroliranje procesov urejanja izvornih zapisov,
- kontroliranje procesov vodenja analitičnih predračunskih in obračunskih poslovnih knjig oziroma evidenc,
- kontroliranje zapisov poslovnih dogodkov v izvedene listine,
- kontroliranje procesov vodenja strnjenih predračunskih in obračunskih poslovnih knjig oziroma evidenc,
- kontroliranje procesov oblikovanja računovodskih poročil,
- kontroliranje v procesih izdelovanja obračunskih, predračunskih, nadzornih in analitskih poročil,
- kontroliranje smotrnega ravnanja oziroma gospodarjenja v računovodstvu: kontroliranje sodelujočih prvin, nastalih potroškov, stroškov, učinkov, odhodkov, prihodkov in morebitnega poslovnega izida v tej dejavnosti.

Tako kot večina računovodskih servisov tudi Konto uporablja sistem računovodske tarife, kjer je vrednost storitve določena s številom točk, ki jih je treba pomnožiti z vrednostjo točke. Računovodski servisi cene storitev zaračunavajo pavšalno in sicer za svetovanje največkrat po porabljenem času v urah, po količini dejansko opravljenega dela, na primer po številu vknjižb, po dejanskih učinkih dela v primeru finančnih storitev in s kombinacijo teh načinov (Vehar, 1998, str. 175).

Trenutno je v procesu oblikovanja tudi spletna stran podjetja. Velik delež konkurentov že ima oblikovane spletne strani. Oglaševanje preko spleta je relativno ugodno in bo podjetju koristilo pri pridobivanju novih naročnikov.

Zaradi velikega števila podjetij oziroma samostojnih podjetnikov, ki v Sloveniji ponujajo računovodske storitve, zelo težko govorimo o tržnem deležu. Panoga je čedalje bolj razdrobljena, zato so konkurenčni pritiski čedalje večji. Le na podlagi tega, da gre za enega največjih računovodskih servisov pri nas, lahko sklenemo, da je tržni položaj podjetja »relativno dober«.

Glede na velikost podjetja pogrešam raziskave trga. Podjetje bi moralo zaradi čedalje večje konkurence v prihodnosti opraviti raziskavo trga in ugotoviti, kakšen je konkurenčni položaj podjetja. Prav tako bi bilo potrebno pridobiti informacije o raziskavah te panoge v EU.

V tabeli 17 je trženjska podstruktura ocenjena s srednjo oceno, kar pomeni, da tudi ta podstruktura nima velikega prispevka k poslovni uspešnosti podjetja. Najslabše je ocenjeno predvsem tržno komuniciranje in pa raziskave trga, ki jih podjetje slabo oziroma sploh ne izvaja.

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti trženjske podstrukture podjetja Konto

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Sestav odjemalcev		●			
Spremljanje kakovosti storitev			●		
Cenovna politika		●			
Tržno komuniciranje				●	
Tržni delež		●			
Raziskave trga					●
Skupna ocena: SREDNJE		3	1	1	1

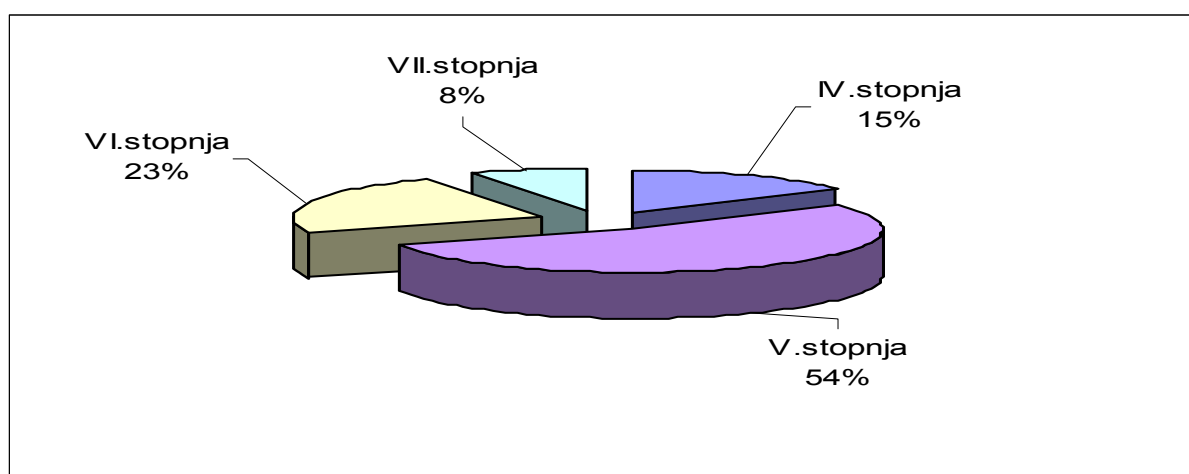
4.1.6. Kadrovska podstruktura

Kot sem že večkrat omenila, je podjetje glede na število zaposlenih visoko nad povprečjem. Lahko rečemo, da gre za enega večjih, če ne celo največjih računovodskih servisov v Sloveniji. Število zaposlenih močno vpliva na produktivnost, toda podjetje si ne sme dovoliti, da bi na račun večje produktivnosti trpela kakovost storitev. Kot je vidno iz tabele 2 na strani 7 je v letu 2001 glede na leto 2000, pri enakem povprečnem številu zaposlenih, produktivnost narasla za skoraj 50%, kar posledično lahko pomeni večjo obremenjenost zaposlenih ali pa je to odraz pridobitve novih donosnejših poslov oziroma novih naročnikov.

Glede na raziskavo iz leta 1998 je v računovodskih servisih 62% zaposlenih s srednješolsko, 27% z višješolsko in 11% z visokošolsko izobrazbo (Vehar, 1998, str. 159). Vloga računovodstva je bila in je še vedno nekoliko podcenjena, saj se je s to dejavnostjo ukvarjal skoraj vsakdo. Tega ne moremo zanikati niti danes. Glede na položaj, ki ga ima računovodsko delo v informacijskem sistemu vsakega podjetja, pa bi pričakovali, da v računovodstvih in še posebej v računovodskih servisih, delajo samo višje ali visoko strokovno izobraženi ljudje (Glažar, 2001, str. 3).

Če primerjamo podatke za Konto iz leta 2001 (slika 4) s podatki raziskave iz leta 1998, lahko trdimo, da ima podjetje manj zaposlenih z višjo in visokošolsko izobrazbo kot vzorec računovodskih servisov, na katerih je bila izvedena anketa. Podatki so seveda nekoliko težje primerljivi, saj gre za triletni zamik. Podjetje bi moralo svoje zaposlene spodbuditi k izobraževanju ali pa v nadaljnjem zaposlovanju dajati prednosti višje in visoko izobraženim, kar v podjetju Konto vsekakor počnejo. Dodatno pomanjkljivost predstavlja tudi dejstvo, da podjetje nima »preizkušenega računovodje«. To je naziv, ki ga pridobi tisti računovodja, ki opravi strokovno zelo zahteven izpit na Zvezi računovodij in finančnikov Slovenije.

Slika 4: Izobrazbena struktura po stopnjah izobrazbe v podjetju Konto konec leta 2001



Vir: Interni podatki podjetja Konto.

Zaposleni v podjetju se stalno izobražujejo na davčnem, računovodskem in finančnem področju ter redno obiskujejo strokovne seminarje. Podjetje razpolaga z vsemi potrebnimi predpisi in strokovno literaturo ter ima celo svojo lastno knjižnico. Pri strokovnem opravljanju storitev delavci upoštevajo načela Kodeksa etike računovodskega strokovnjaka in Kodeksa poklicne etike računovodje, saj svoje delo prevzemajo od naročnikov z vso odgovornostjo in strokovnostjo.

Po pogovoru z zaposlenimi sem ugotovila, da je občutek pripadnosti podjetju dober. Vodstvo in zaposleni v podjetju skrbijo za dobre odnose, za druženja tudi izven delovnega časa, predvsem pri športnih dejavnostih, na kulturnih prireditvah in podobno. Enkrat letno je organiziran tudi kolektivni izlet. Vse to pripomore k večji pripadnosti in motiviranosti zaposlenih.

Dober kazalec sposobnosti in izkušenosti zaposlenih je tudi delovna doba le-teh. Največji delež zaposlenih ima do 5 let delovnih izkušenj. V podjetju torej prevladuje kader z manjšim številom let delovnih izkušenj. Zaposleni v vodstvenem kadru pa imajo od 10 pa do 25 let delovnih izkušenj, kar nam potrди dejstvo, da starejši prenašajo svoje znanje na mlajše, ki je potencialni vodstveni kader v prihodnosti.

S kazalci kot so koeficient fluktuacije odhodov, koeficient neto fluktuacije in koeficient bruto fluktuacije merimo dinamiko zaposlenih. Vsi ti kazalci so za obdobje 1998-2001 izračunani v tabeli 18. Koeficient fluktuacije odhodov je razmerje med odhodi zaposlenih v obdobju in povprečnim številom zaposlenih. Koeficient neto fluktuacije je razmerje med razliko prihodov in odhodov v obdobju in povprečnim številom zaposlenih. Koeficient bruto fluktuacije pa je razmerje med vsoto prihodov in odhodov v podjetju ter povprečnim številom zaposlenih (Bošnjak, 1999, str. 25).

Tabela 18: Koeficienti fluktuacije v podjetju Konto v obdobju 1998-2001

Elementi	1998	1999	2000	2001	I 99/98	I 00/99	I 01/00
Število novo zaposlenih	4	3	7	2	75,0	233,3	28,6
Število zaposlenih, ki so odšli	3	2	2	5	66,7	100,0	250,0
Povprečno število zaposlenih	11	12	15	15	109,1	125,0	100,00
Koeficient fluktuacije odhodov (v %)	27,27	16,67	13,33	33,33	61,1	80,0	250,0
Koeficient neto fluktuacije (v %)	9,09	8,33	33,33	-20,00	91,7	400,0	-
Koeficient bruto fluktuacije (v %)	63,64	41,67	60,00	46,67	65,5	144,0	77,8

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Konto za leta 1998, 1999, 2000 in 2001.

Iz tabele 18 je razvidno, da je bilo v obdobju 1998-2000 število novo zaposlenih večje od števila zaposlenih, ki so odšli, kar se odraža tudi v povečanju števila zaposlenih. V letu 2001 je bilo število zaposlenih, ki so odšli, večje od števila novo zaposlenih. Koeficient fluktuacije odhodov je v obdobju 1998-2000 padal, kar pomeni, da se je povečevala stalnost zaposlenih. V letu 2001 pa se je v primerjavi z letom 2000 kazalec znatno povečal, stalnost zaposlenih je padla. Koeficient neto fluktuacije je v letu 2001 negativen, kar pomeni, da je več delavcev odšlo kot na novo prišlo. Koeficienti bruto fluktuacije so v celotnem proučevanem obdobju zelo visoki in so daleč nad normalnimi vrednostmi, to je 8-10% (Bošnjak, 1999, str. 26). Visoki koeficienti fluktuacije so odraz nizkega števila zaposlenih.

V tabeli 19 so podane ocene komponent kadrovske podstrukture. Najslabše je ocenjena fluktuacija zaposlenih, ki je za tako majhno podjetje relativno prevelika. Kadrovska podstruktura na podlagi slednjega nima velikega prispevka k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Konto

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Izobrazbena struktura			●		
Delovna doba zaposlenih			●		
Izobraževanje in razvoj kadrov	●				
Občutek pripadnosti podjetju		●			
Fluktuacija zaposlenih				●	
Skupna ocena: SREDNJE	1	1	2	1	

4.1.7. Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura

Tehnologijo v najširšem smislu razumemo kot znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve. Za storitvene dejavnosti je značilno, da proizvodnja in potrošnik nista ločena kot v proizvodnji, temveč neposredno sodelujeta. Prav tako je storitev abstraktna in ne more biti skladiščena. Za organizacijo v takšnih podjetjih je značilno, da je strokovnost osebja visoka, sposobnost osebja se nanaša na medsebojne odnose in na tehnično znanje, odločanje je decentralizirano in formalizacija nizka (Rozman, 2000, str. 31-35).

Najpomembnejše delovno sredstvo računovodskega servisa predstavlja računalniška oprema, pri čemer pa je potrebno ločiti strojno in programsko opremo. Zaposleni delajo na osebnih računalnikih, ki so povezani v mrežo. Le-ti se uporabljajo za vnašanje poslovnih dogodkov in izdelavo računovodskih izkazov oziroma izdelavo poročil, ki so podlaga zanje. Vzdrževanje računalniške opreme v podjetju je dobro. Povprečna starost računalniške strojne opreme v računovodskih servisih je 2 leti (Vehar, 1998, str. 174). Povprečna starost računalniške strojne opreme v Kontu je 1,5 do 2 leti.

Računovodski program, ki ga uporabljajo v Kontu, se imenuje »Arhboss« in je posebej izdelan za potrebe računovodskega servisa. Njegov avtor je direktor podjetja Ena, ki skrbi za kakovostno vzdrževanje računalniške programske in strojne opreme. Obe podjetji poslujeta v istih prostorih, zato je sodelovanje toliko večje. Od druge programske opreme se v računovodskih servisih največ uporabljata MicroSoftova produkta urejevalnik besedila Word in preglednice Excel. Naročniki in računovodski servis zelo veliko komunicirajo preko elektronske pošte. Računalniška izmenjava podatkov (RIP) je ocenjena z oceno srednje.

Nekoliko bolj je v veljavi od naročnika k servisu, medtem ko se le-ta v nasprotni smeri premalo uporablja. Od servisa k stranki se pošiljajo predvsem poročila kot priloge k elektronski pošti.

Sledenje novim tehnologijam v podjetju je dobro, saj poskušajo v podjetju računalniški sistem čim bolj izboljšati in tako povečati prihranek na času. Enostavnejša dela kot je knjigovodenje, želijo avtomatizirati, zato se veliko napora vlaga tudi v to. V teku je tudi »izdelava« posebne elektronske povezave med Kontom in stranko. Ko se bo stranka prijavila na to povezavo, bo lahko videla knjiženje svojih poslovnih dogodkov v trenutku, ko bo to želela.

V organizacijski strukturi podjetja Konto še ni predvidenega posebnega oddelka, kjer bi se izvajali funkciji raziskovanja in razvoja. Razvoj je pomemben zato, da bi se storitve opravljale bolj učinkovito in kakovostno. Podjetje Konto je včasih opravljalo računovodske storitve le za družbe z omejeno odgovornostjo, sedaj pa se te storitve izvajajo tudi za samostojne podjetnike, društva in zavode. Poslovanje se razširja z izobraževanjem zaposlenih o posebnostih vodenja računovodstva za prej omenjene zavode, društva in samostojne podjetnike posameznike, kar pomeni razvoj kadrov tudi na drugih področjih.

Ker je podjetje še »premajhno«, da bi imelo svoj raziskovalno-razvojni oddelek, se s to funkcijo največ ukvarja direktorica, ki smatra, da so razvojne možnosti podjetja razširitev in dvig kakovosti ter učinkovitosti z uvajanjem novih, informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij. Prav tako želi poslovanje razširiti tudi na trge Evropske Unije. Za ta podvig bodo potrebne dodatne raziskave in izobraževanje na področju mednarodnih računovodskih standardov. Odnos do raziskav in razvoja je v podjetju pozitiven.

Poleg direktorice se med ostalimi zaposlenimi največ izobražujejo in razvijajo predvsem vodje posameznih skupin, ki s svojim znanjem povečujejo kvaliteto storitev. Potrebno je omeniti, da so vodje skupin že zelo zaposleni z delom s svojimi naročniki, zato jim čas v večini primerov ne dopušča iskati novih idej in preučevati konkurenco. Podjetje kot celota nima oblikovanega skupnega fonda, kamor bi se stekal denar za raziskave in razvoj, niti se načrtno ne določa, kako bi se ta denar porabil in za kaj, kar predstavlja dodatno zadolžitev v prihodnosti.

V tabeli 20 je združena ocena tehnološke in raziskovalno-razvojnega podstrukture. Združila sem ju, ker podjetje nima ustrezno organiziranega raziskovalno-razvojnega oddelka, sicer pa se v podjetju zelo veliko dogaja na tem področju, predvsem pri razvoju kadrov. Podstruktura je ocenjena dobro, kar pomeni, da ima dokaj velik prispevek k poslovni uspešnosti.

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti tehnološke in raziskovalno-razvojne podstrukture podjetja Konto

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Računalniška izmenjava podatkov			●		
Sledenje novim tehnologijam		●			
Vzdrževanje računalniške opreme		●			
Odnos do R&R	●				
Delež sredstev za R&R			●		
Skupna ocena: DOBRO	1	2	2		

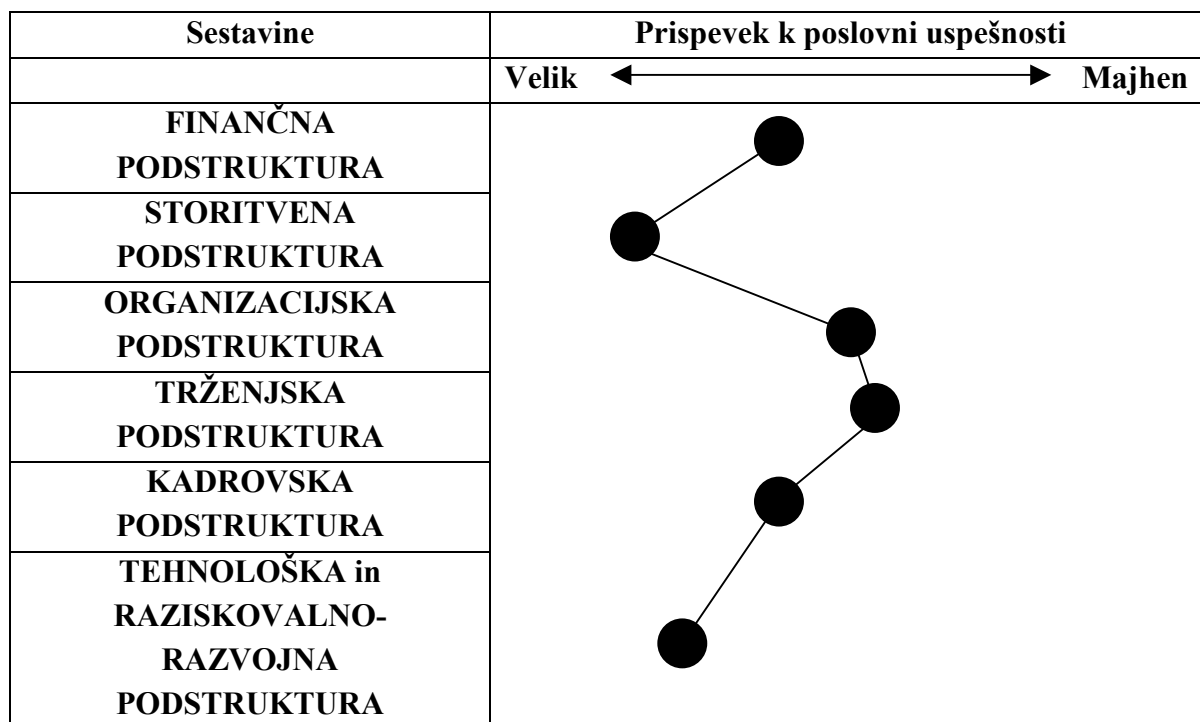
4.1.8. Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur

Na podlagi ocenjenih podstruktur sem poskušala ugotoviti, katere podstrukture in njihove sestavine so več ali manj prispevale k doseženi poslovni uspešnosti podjetja. Ocenjujemo torej prispevek posamezne podstrukture k doseženi poslovni uspešnosti (Pučko, 1999, str. 136-137).

Kot je vidno iz slike 5, imata največji prispevek k poslovni uspešnosti tehnološka in raziskovalno-razvojna ter storitvena podstruktura. Ocenjevanje teh podstruktur je pokazalo, da modernejša tehnološka opremljenost, kakovostna ponudba storitev in s tem v povezavi strokovno dobro usposobljen kader predstavljajo prednosti podjetja. Na drugi strani pa sta najšibkejši podstrukturi organizacijska in trženjska. Kot smo že omenili, podjetje pridobiva stranke izključno preko priporočil, kar je za storitveno podjetje povsem običajno, kljub temu pa podjetje ne sme »zaspati«. Poleg tega mora podjetje več komunicirati z obstoječimi strankami in se zanimati o njihovem zadovoljstvu ter čimprej oblikovati spletno stran.

Zaradi rasti podjetja je komunikacija znotraj podjetja čedalje slabša, prav tako pa narašča tudi obremenjenost zaposlenih. To lahko vpliva na slabšo motiviranost zaposlenih in manj kakovostno opravljanje storitev. Slabost podjetja se kaže tudi v slabši organiziranosti raziskovalno-razvojne dejavnosti. V podjetju se funkcija opravlja, toda premalo organizirano. Enako lahko trdimo tudi za trženjsko funkcijo.

Slika 5: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur



Vir: Tabele 14, 15, 16, 17, 19 in 20.

4.2. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA

Priložnosti in nevarnosti so za razliko od prednosti in slabosti odvisne predvsem od zunanjih dejavnikov okolja. V nadaljevanju so po podstrukturah predstavljene ocene priložnosti in nevarnosti, na koncu analize zunanjega okolja pa je predstavljen tudi profil priložnosti in nevarnosti podjetja (glej sliko 6), kjer se meri prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti po posameznih podstrukturah od velikega k majhnemu prispevku.

4.2.1. Finančna podstruktura

Povprečna doba vezave terjatev do kupcev je od leta 1999 do 2001 padala, vendar je kazalec kljub temu previsok (tabela 13). Odgovorne osebe v podjetju bodo morale povečati napore, da bodo pravočasno izterjale terjatve. Ker računovodje poznajo finančno stanje svojih naročnikov, bodo ob dogovoru z njimi temu ustrezno ravnali. Dogovoriti bi se morali z vsakim dolžnikom posebej o rokih in načinih za poplačilo njegovih dolgov in šele v primeru, da dogovor ne bi bil možen ali ga dolžnik ne bi spoštoval, ustrezneje ukrepati. Take težave je potrebno predvideti tudi pri pridobivanju novih kupcev.

Podjetje naj nalaga več sredstev v finančne naložbe. S tem bo povečalo tudi prihodke iz financiranja. Investira naj doma in v tujini. To je pomembno, če bo podjetje v prihodnosti

želelo rasti (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 165). Vse to bo vplivalo tudi na izboljšanje konkurenčnega položaja podjetja.

4.2.2. Storitvena podstruktura

Podjetje namerava svoje poslovanje razširiti tudi na trge EU. Zato bo moralo dobro proučiti računovodske standarde, zakonodajo in tržne posebnosti EU, kar zna biti tako časovno, kot tudi strokovno zelo zahtevno. Ker bodo z vstopom v EU slovenska podjetja bolj izpostavljena tuji konkurenci, jih to prisiljuje, da ta izziv sprejmejo ne glede na to, ali si ga želijo ali ne. Podjetje mednarodnega poslovanja ne sme jemati kot kopico ovir domačega in tujega izvora, temveč kot sprejemljiv izziv, ki je v interesu rasti in razvoja podjetja. Domače dejavnike poslovanja je potrebno podrediti potrebam mednarodnega poslovanja (Hrastelj, 1995, str. 18).

Podjetje namerava svoje storitve ponujati večjemu številu javnih zavodov in večjim podjetjem v Sloveniji, ki se znajdejo v težavah pri vodenju računovodstva. Vse več javnih zavodov bo v prihodnosti vodenje računovodstva prepustilo zunanjim sodelavcem, kot so računovodski servisi, saj je to z njihovega vidika bolj racionalno. Obstaja bojazen, da bodo to delo prevzele osebe, ki to delo v podjetju že opravljajo in bodo tako ustanovile računovodski servis. S tega vidika izgubljajo ostali računovodski servisi priložnost za nove naročnike. Med njimi je tudi Konto. Tudi večja podjetja se znajdejo v težavah, kjer jim dober računovodski servis z ustreznim kadrom lahko pomaga tako pri organizacijskih težavah tega sektorja kot pri drugih posebnostih stroke. S tem, ko podjetje pridobiva pomembnejše stranke ter uspešno opravlja svoje delo, se mu vsekakor veča tudi ugled.

4.2.3. Organizacijska podstruktura

Učinkovito oziroma kakovostno opravljanje storitev, ki je v največji meri odvisno od strokovne usposobljenosti osebja ter dobre komunikacije s stranko, je zelo pomembno v boju s konkurenco. K temu vsekakor pripomore tudi boljša motiviranost in ne prevelika obremenjenost zaposlenih. Zaposleni v Kontu bi morali biti nekoliko bolj seznanjeni s procesom stimulativnega nagrajevanja. Ob vidnem izvajanju sistema nagrajevanja bi bilo bolj vzpodbujeno kakovostno opravljanje storitev. Tudi dajanje priložnosti zaposlenim na nižjih ravneh, da prispevajo svoje ideje pri planih podjetja oziroma postanejo soudeleženi pri procesu planiranja, je pomemben dejavnik motivacije.

Rast podjetja prinaša določene organizacijske težave, kot je slabša prilagodljivost, slabša komunikacija med zaposlenimi, večanje decentralizacije in podobno. Trenutno podjetje s tem nima večjih težav, vendar so ob večji rasti omenjeni problemi vse bolj verjetni. Podjetje se bo vsekakor težje prilagajalo spremembam v okolju, kjer manjša konkurenčna podjetja ne bodo imela večjih težav. Zmanjševala se bo možnost komuniciranja in izmenjave mnenj med zaposlenimi. Ta problem se do neke mere omili z rednimi sestanki zaposlenih. Posebno

pozornost bi morali v podjetju nameniti izboljšanju komunikacije med skupinami (Horžen, 2001, str. 83).

4.2.4. Trženjska podstruktura

Konkurenca v panogi je velika, vstopne ovire v panogo pa so skoraj zanemarljive. Podjetje mora prilagajati svoj trženjski splet segmentom kupcev, za katere opravlja storitve, da tako izboljša svoj konkurenčni položaj.

Kot nevarnost lahko omenim, da manjši podjetniki oziroma podjetja izbirajo računovodske servise, ki jim nudijo storitve po nižjih cenah. Ni pa nujno, da so te storitve tudi kakovostno opravljene. K temu pripomore tudi miselnost o nepomembni vlogi računovodstva v podjetju. Predvidevam, da če nekdo smatra to funkcijo kot nepomembno, je bolj nagnjen k izbiri cenejših ponudnikov. Prav tako se lahko z vstopom v EU pojavijo tuji ponudniki računovodskih storitev, kar predstavlja dodatno nevarnost podjetju.

Veliko prednost in hkrati priložnost podjetja predstavlja dobra lokacija, na kateri se nahaja. Podjetje se nahaja v industrijski coni Stegne v Ljubljani, kjer se ustanavlja veliko novih podjetij, kar pomeni več potencialnih naročnikov, predvsem tistih, ki želijo, da se računovodska dejavnost njihovega podjetja opravlja v neposredni bližini.

Nekateri računovodski servisi se odločajo tudi za oglaševanje svojih storitev. Večina to počne tudi preko svojih spletnih strani. Na tem področju Konto nekoliko zaostaja, saj se spletna stran šele pripravlja. Poleg tega podjetje spreminja svojo celostno podobo. Ker so ti procesi dolgoročnejši, podjetje v tem času izgublja stranke, ki bi jih lahko pridobilo preko tega medija.

V podjetju obstaja tudi nevarnost odhoda večjih naročnikov. Določena podjetja zelo hitro rastejo in odhod le-teh je vse bolj verjeten, saj je v njihovem primeru racionalneje imeti svojega računovodjo oziroma računovodski oddelek. Takšne situacije so skoraj neobhodne in povzročijo podjetju obilico težav, saj gre za večjo izgubo prihodkov, prav tako pa je potrebno pridobiti nove naročnike, da se spet zaposli sproščeni kader, ki je bil za odhajajočo stranko zadolžen.

4.2.5. Kadrovska podstruktura

Bistveno je učinkovito vključevati človeške vire v poslovna dogajanja, ki jih ni dovolj samo razumeti, ampak jih je potrebno spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij. Ljudje in njihove zmožnosti igrajo odločujočo vlogo, saj nekateri ne vidijo več tehničnih prednosti kot konkurenčno prednost, temveč vidijo to prednost v neizkoriščenih in celo neznanih človeških zmožnostih (Lipičnik, 1996, str. 20).

Ob vstopu v Evropsko unijo bodo tudi Slovenci vstopili na tako imenovani odprti trg delovne sile. Delo si bomo lahko iskali v veliko širšem prostoru. Državljeni držav Evropske unije imajo pravico, da si z izjemo javnih služb iščejo zaposlitev v katerikoli panogi na celotnem območju EU. Zaradi tega v prihodnosti obstaja nevarnost, da se bodo nekateri zaposleni v podjetju odločili izkoristiti priložnosti, ki jim jih ponuja odprti trg delovne sile. To jim bo dalo možnost, da se izkažejo tudi v tujih podjetjih z večjimi možnostmi zaslužka.

Obstaja bojazen, da bodo z odhodom nekaterih večjih naročnikov z njimi odšli tudi zaposleni, ki so bili zadolženi za njihova podjetja. Tovrstne situacije so velikokrat neobhodne, saj poleg tega, da podjetje izgubi velikega naročnika izgubi še računovodjo, v katerega je zelo veliko investiralo. Na podlagi tega predvidevam, da je potrebno neprekinjeno skrbeti za dovolj dobro motiviranost zaposlenih, da bi v teh situacijah zaposleni raje izbrali računovodski servis in ne naročnika, ki jih vabi k sebi v podjetje.

Priložnost za dvig ugleda računovodskega servisa je tudi izobraževanje nekaj zaposlenih za preizkušenega računovodjo. Podjetje bi lahko v bližnji prihodnosti enega ali nekaj kandidatov poslalo na to izobraževanje. S tem se bo zagotovo še dodatno dvignila kakovost opravljenih storitev in posledično tudi ugled podjetja, kar povečuje možnost večjega števila potencialnih naročnikov v prihodnosti.

4.2.6. Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura

Priložnost za izboljšanje konkurenčnega položaja je tudi razvoj tehnološke podstrukture. Podjetje namerava v prihodnosti enostavnejša dela avtomatizirati. To vsekakor za podjetje pomeni prihranek tako na času kot denarju, kar je pomemben dejavnik v boju s konkurenco. Potekala bo izdelava modulov za zajem prejetih računov pri stranki, izdelava modulov za sestavo nalogov za izplačila pri stranki in podobno. Prenos vnesenega v sistem Konta bo potekal po elektronski pošti. Večina poslovnih dogodkov se bo s tem avtomatično poknjžila. Zaradi avtomatizacije bo v podjetju v prihodnosti potreben višje izobražen kader. Zaradi novosti obstaja nevarnost izgube osebnih stikov s stranko in ostalimi partnerji.

Za izboljšanje konkurenčnega položaja podjetja je pomen raziskav in razvoja velik. Manjšim računovodskim servisom ponavadi primanjkuje sredstev za razvoj in zaradi tega so lahko njihove storitve opravljene manj kakovostno. Predvsem pri opravljanju računovodskih storitev za tuja podjetja bo natančnejše načrtovanje in izvajanje te podstrukture zelo pomembno.

4.2.7. Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

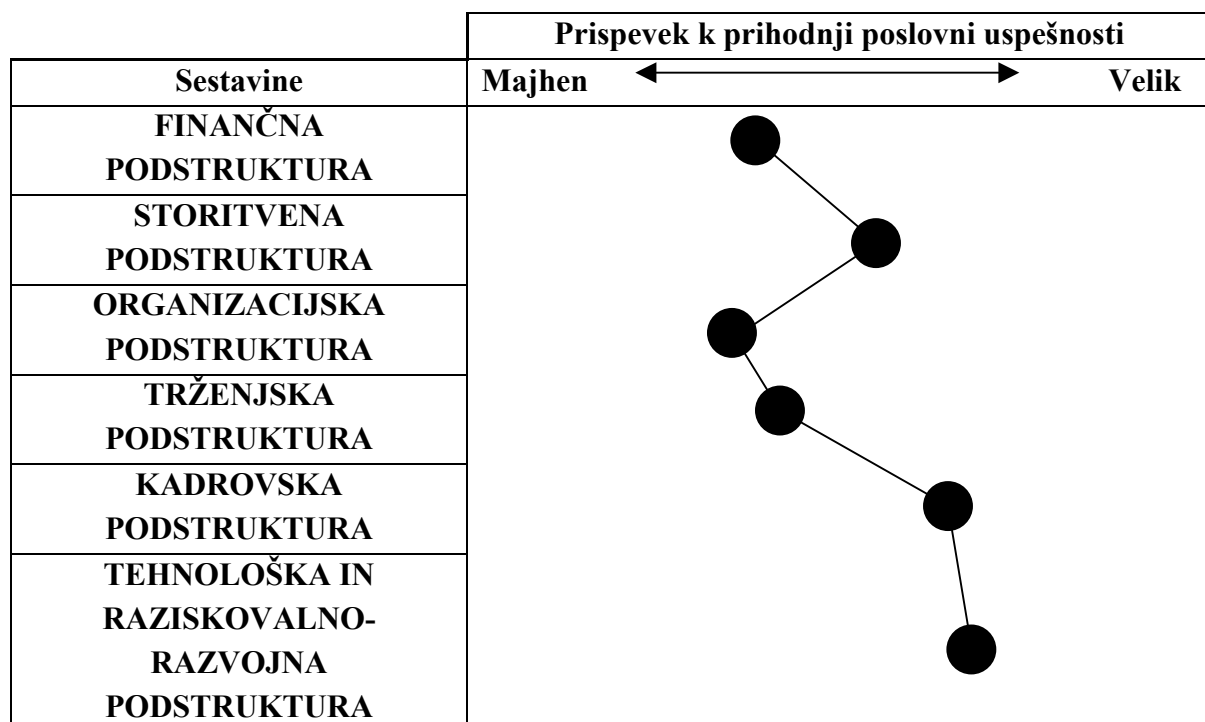
Na sliki 6 so s profilom prikazane ocene priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo v prihodnosti soočalo podjetje Konto.

Največje nevarnosti za podjetje se kažejo v organizacijski in trženjski podstrukturi. Nevarnost se kaže v vse bolj spremenljivem okolju, v katerem podjetje posluje, in v vse večji obremenjenosti zaposlenih. Le-to zahteva večjo fleksibilnost. Fleksibilnost pa bo čedalje manjša ob konstantnem večanju podjetja in večanju nalog, ki jih morajo opravljati zaposleni. Tega si podjetje ne sme dovoliti. Obremenjenost posameznikov je potrebno zmanjšati. Spodbuditi je treba komunikacijo in čimbolj spodbujati skupinsko delo ne samo znotraj skupin, temveč tudi med skupinami.

Pri trženjski podstrukturi je potrebno omeniti, da je rast prodaje zadovoljiva, ampak jo bo v prihodnosti potrebno vsaj obdržati. Glede na to, da je konkurenca vse večja, ker so vstopne ovire v panogo majhne, se lahko podjetje hitro znajde v neugodnem položaju.

Največ priložnosti se kaže v kadrovski in tehnološki raziskovalno-razvojni podstrukturi. Razvoj teh dveh podstruktur je povezan, saj je razvoj kadrov ena najpomembnejših nalog razvojno-raziskovalne podstrukture. Nadaljnje izobraževanje kadrov za opravljanje računovodskih storitev tako doma kot v tujini bo poganjalo razvoj podjetja. To je osnovni dejavnik kakovostnega opravljanja storitev, kar predstavlja veliko prednost in priložnost v boju s konkurenco.

Slika 6: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika podstruktur



4.3 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI, SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Na podlagi ocen posameznih podstruktur podjetja je na sliki 7 povzetih nekaj glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Konto.

Slika 7: SWOT matrika

	Znotraj	Zunaj
Pozitivno	<p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • finančna stabilnost; • široka ponudba kakovostnih računovodskih storitev; • osebje je strokovno usposobljeno; • kakovosten računalniški program in oprema. 	<p>PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • ponujanje storitev novim segmentom kupcev; • usmeritev na trge EU; • ugodna lokacija za pridobivanje novih naročnikov; • povečanje ugleda servisa in s tem konkurenčnega položaja s pridobitvijo »preizkušenih računovodij«; • izboljšanje konkurenčnega položaja z avtomatizacijo knjigovodskih del.
Negativno	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • delež finančnih naložb je premajhen; • raziskave in razvoj ter trženjska dejavnost nista ustrezno organizirani; • previsoka povprečna doba vezave terjatev do kupcev; • velika obremenjenost zaposlenih; • podjetje ne opravlja raziskav trga; • komuniciranje znotraj servisa je čedalje slabše. 	<p>NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • odliv človeških virov v EU; • vstop tujih ponudnikov računovodskih storitev z vstopom v EU; • odhod večjih naročnikov in z njimi vred kakovostne delovne sile; • izguba naročnikov zaradi relativno cenejše konkurence, to je manjših računovodskih servisov, ki postajajo vse bolj številčni.

5. POSTAVITEV STRATEŠKIH CILJEV IN UGOTOVITEV PLANSKE VRZELI

Cilji vplivajo na to, da organizacije težijo k trajnejšemu izboljšanju poslovanja, kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je potrebno osredotočiti. Biti morajo realni, da motivirajo zaposlene (Manfreda, 1998, str. 15).

Oblikovanje planskih ciljev poteka v treh stopnjah. Najprej se preveri oziroma oblikuje nova vizija ali poslanstvo podjetja. Sledi izbira ključnih kazalcev, ki jih v kakovostnem smislu lahko izrazimo kot cilje. Na koncu pripišemo še ciljne vrednosti opredeljenim kazalcem. Cilje lahko postavimo na dva načina. Pri integralnem najprej izoblikujemo nekaj ciljev celotnega poslovanja, potem pa se odločamo, kako jih bomo dosegli. Pri inkrementalnem načinu pa najprej oblikujemo delne planske cilje po posameznih področjih, potem pa ugotavljamo, kakšni bodo temeljni cilji (Pučko, 1999, str. 165-167).

5.1. POSLANSTVO

Poslanstvo se na nek način nanaša na dolgoročne smotre organizacije v smislu, kaj želi biti in komu želi služiti. Poslanstvo ali misija podjetja naj bi govorila o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo. S tem pravzaprav nekaj pove tudi o odjemalcih podjetja. Pogosto vsebuje tudi opredelitev lokacije, v smislu, kje bo podjetje konkuriralo. Opredeljena misija podjetja mora biti na eni strani zadosti uokvirjena, da s tem izključuje določena poslovna področja, pa vendar tudi dovolj široka, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja (Pučko, 1999, str. 131, 132).

Direktorica podjetja je poslanstvo opredelila takole:

»Poslanstvo podjetja je zadovoljevanje potreb pravnih oseb s strokovnim in učinkovitim izvajanjem storitev na področju računovodenja, kot temeljne informacijske funkcije podjetja, na področju obračuna davkov in drugih poslovnih storitev. Strokovnost, zanesljivost, pripadnost, zaupnost in človečnost so vrednote, prisotne na vseh nivojih našega poslovanja. Odgovorno delo, disciplinirano izpolnjevanje vseh prevzetih nalog, spodbujanje k samoiniciativnosti in učinkoviti komunikaciji, sodelovanje zaposlenih pri odločanju, so jamstvo za doseganje zastavljenih ciljev. Vsi ti napori se bodo odražali v zadovoljstvu naših strank, zaposlenih in poslovnih partnerjev ter prispevali k ugledu stroke.«

5.2. SPLOŠNI STRATEŠKI CILJI PODJETJA

Strateško načrtovanje je na podlagi predvidevanja prihodnosti zavestno določanje prihodnjega delovanja zaradi uresničevanja poslovnih ciljev. Le teh je več in vsak načrt nujno zajema določene cilje. Cilji pa so izidi, ki jih želimo doseči pri poslovanju (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2000, str. 49).

Temeljni strateški cilj, kot ga je opredelila direktorica podjetja Konto, so čim višji prihodki iz poslovanja na zaposlenega, t.j. čim višja produktivnost. Zabeleženi so v tabeli 21, kjer so prihodki iz poslovanja na zaposlenega prikazani za pretekla leta 1998-2001, planirani za leto 2002 in želeno stanje za obdobje 2003-2005.

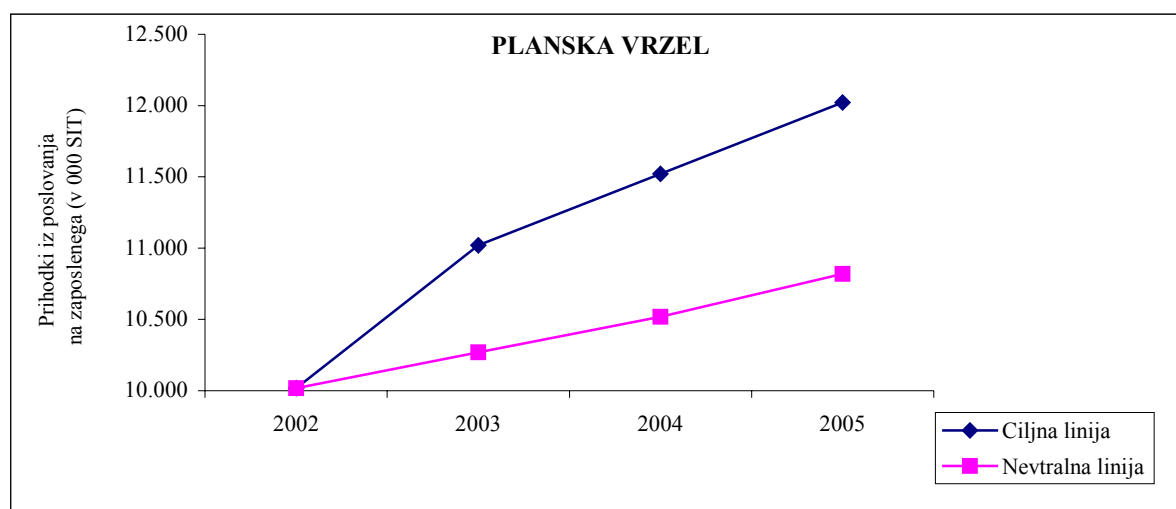
Tabela 21: Splošni strateški cilji podjetja Konto

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Prihodki iz poslovanja na zaposlenega (v 000 SIT)	8.818	7.561	7.440	9.107	10.018	11.020	11.521	12.022
Prihodki iz poslovanja Bazni indeks 2002=100	88,02	75,47	74,27	90,9	100	110	115	120

Vir: Izkaz uspeha podjetja Konto za obdobje 1998-2001; Pogovor z vodstvom podjetja Konto.

Na sliki 8 je prikazana planska vrzel, ki prikazuje razkorak med ciljno linijo in linijo nevtralnega podjetniškega predvidevanja. Ta razkorak poskušamo odpravljati z dodatnimi ali novimi strategijami (Pučko, 1999, str. 171).

Slika 8: Planska vrzel prihodkov iz poslovanja na zaposlenega do leta 2005



Vir: Tabela 21.

5.3. STRATEŠKI CILJI PODJETJA PO PODSTRUKTURAH

Tabela 22 prikazuje planske cilje po podstrukturah, ki sva jih postavili skupaj z direktorico podjetja.

Tabela 22: Planski cilji podjetja Konto po podstrukturah

PODSTRUKTURA	PLANSKI CILJI
FINANČNA PODSTRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> • povečati delež finančnih naložb v sredstvih, • stabilna rast prihodka.
STORITVENA PODSTRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> • razširiti ponudbo storitev zunaj domačega trga, • povečati obseg prodaje storitev javnim zavodom, • vzdrževati in povečevati raven kakovosti storitev.
ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> • izboljšati komunikacijo med skupinami, • spodbujati zaposlene k planiranju in odločanju in večjemu nadzoru v podjetju, • bolje seznaniti zaposlene o sistemu motiviranja, • povečati informiranost vseh zaposlenih.
TRŽENJSKA PODSTRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> • povečati prepoznavnost in ugled podjetja, • formirati trženjski oddelek, • izvajati tržne raziskave, • oblikovati spletno stran podjetja, • povečevati osebni stik s stranko.
KADROVSKA PODSTRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> • šolanje nekaj zaposlenih za preizkušenega računovodjo, • zagotoviti 1% prihodkov iz poslovanja za razvoj in izobraževanje zaposlenih, • izdelati mesečne plane izobraževanja, • zaposliti visoko izobražen kader, • zmanjšati obremenjenost zaposlenih.
TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> • povečati RIP od Konta k stranki, • izdelava modulov za avtomatiziranje lažjih knjigovodskih del, • uvesti in izkoriščati prednosti intraneta.
RAZISKOVALNO RAZVOJNA PODSTRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> • formirati R&R oddelek.

Vir: Pogovor z vodstvom podjetja Konto.

6. POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE

6.1. OPREDELITEV POSLOVNE STRATEGIJE

Bistvo strategije je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja. Gre za cilje glede proizvodov in trgov za določeno strateško poslovno enoto. Preko tega so razvidne prihodnje aktivnosti podjetja. Poslovna strategija kot naravnost posamezne strateške poslovne enote pove, kako naj podjetje izboljša svoj tržni položaj. Proces oblikovanja poslovne strategije poteka na podlagi ocenjevanja prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti določene strateške poslovne enote v podjetju, na podlagi opredeljenega poslanstva in na podlagi določene poti za dosego konkurenčne prednosti (Pučko, 1999, str. 204).

6.2. POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI OPRAVLJENIH STORITEV

Kakovostni izdelki in storitve so temelj uspešnega poslovanja, saj se danes podjetja srečujejo z najmočnejšo konkurenco doslej, ki postaja čedalje hujša. Kupci izbirajo med široko ponudbo izdelkov in storitev, zato morajo prodajalci ponuditi sprejemljivo kakovosten izdelek oziroma storitev, sicer gre kupec takoj h konkurenci (Kotler, 1996, str. 36).

Kakovost storitev je pri računovodskih servisih izjemnega pomena. Premalo naročnikov se zaveda, da je računovodstvo temeljna informacijska funkcija v podjetju, zato je le-ta v večini primerov podcenjena in računovodske informacije premalo izkoriščene. K temu mišljenju pripomore tudi dejstvo, da nekateri računovodski servisi ponujajo storitve, ki niso dovolj kakovostne. Zaradi tega se lahko zgodi, da naročniki velikokrat plačujejo zamudne obresti, kazni in večje davke. Zato je za Konto ključnega pomena, da svojim naročnikom ponudi kakovostne storitve. Le-te dajejo podlago za koristne informacije, ki naročniku pripomorejo k uspešnejšem poslovanju. Na podlagi tega dejstva in dejstva, da gre za storitveno podjetje, lahko trdimo, da je kakovost storitev v največji meri odvisna od kadrov.

Dejavniki, ki vplivajo na izbiro računovodskega servisa, nam povedo, kaj naročnik dejansko zahteva od ponudnika in posledično, kaj za njega pomenijo kakovostno opravljene računovodske storitve. Ti dejavniki so (Vehar, 1998, str. 161,162):

- ključno osebje, ki je vedno na voljo,
- hitre in učinkovite storitve,
- posebna (specializirana) znanja, do katerih bodoča stranka nima dostopa v svojem podjetju,
- konkurenčne cene,

- specializacija na področjih, ki zanimajo podjetje,
- dobro ime v knjigovodenju,
- številne raznolike storitve,
- dovolj velik servis, da se lahko spopade z rastjo podjetja v prihodnosti,
- poznavanje partnerjev in zaposlenih v servisu,
- izkušnje servisa z dejavnostjo bodoče stranke,
- priporočila revizorjev, bank, odvetnikov in drugih,
- dobro znan servis,
- priporočila zaposlenih v podjetju,
- poznavanje mednarodnih računovodskih standardov,
- vodenje partnerjevega računovodstva.

Če je podjetje trženjsko usmerjeno in upošteva zahteve in mnenja strank, je naštetu tisto, kjer se mora računovodski servis izboljšati. Poleg vsega naštetega pa je za kakovostno delo računovodskega servisa potrebna skrbna izbira strank. Pri ocenjevanju bodočih strank je potrebno upoštevati (Vehar, 1998, str. 163, 164):

- opozorilne znake finančnih težav,
- opozorilne znake organizacijskih težav,
- opozorilne znake sumljivih ali nezakonitih poslov,
- opozorilne znake nepremišljenosti in nesramnosti,
- opozorilne znake težav s plačili,
- opozorilne znake pri pomanjkanju notranjih kontrol,
- pri izbiri stranke pa je potrebna tudi ocenitev notranjih tveganj v računovodskem servisu.

Definicija kakovosti je osredotočena na kupca. Prodajalec izroči kakovost vsakič, ko njegov izdelek oziroma storitev izpolnita ali prekašata pričakovanja kupca. Če podjetju uspe večino kupčevih potreb zadovoljiti, pravimo, da gre za kakovostno podjetje (Kotler, 1996, str. 56).

S pomočjo opisanega bom v nadaljevanju poskušala opredeliti poslovno strategijo zagotavljanja kakovosti storitev. Upoštevati je potrebno to, da mora podjetje uspešno zadovoljiti zahteve kupca, prav tako pa mora biti previdno tudi pri izbiri strank.

Podjetje Konto daje velik pomen zagotavljanju kakovosti storitev, ki jih opravlja. Poleg tega, da opravlja za svoje naročnike široko paleto storitev je potrebno zagotoviti tudi celovito obvladovanje kakovosti. Za podjetje Konto pomeni kakovostno opravljena storitev to, da se zagotovi, da so vse storitve, ki jih od njih zahteva naročnik, opravljene v zahtevanem roku in po zahtevanih postopkih ter da je naročnik z opravljenimi storitvami zadovoljen. Konto se lahko od konkurence najboljše razlikuje po tem, da so zaposleni, ki pridejo v stik s porabniki, sposobnejši in zanesljivejši.

Kljub temu, da so naročniki z opravljenimi storitvami zadovoljni in da to dokazujejo s svojo zvestobo, bo potrebno v prihodnosti kontrolo kakovosti nekoliko bolj organizirati. Kontrola opravljanja storitev se izvaja delno preko računalniškega programa, delno pa izvajajo kontrolo zaposleni sami, kar trenutno ni dovolj. V podjetju bo potrebno vpeljati celovito obvladovanje kakovosti. Gre za pristop vodstva podjetja, ki je osredotočen na kvaliteto in spodbuja ter upošteva sodelovanje vseh zaposlenih ter teži k dolgoročni uspešnosti podjetja, kar je rezultat zadovoljstva kupcev, zaposlenih in celotne družbe. Potrebno je zagotoviti organiziranost med storitvijo, procesom, vodenjem in izvajanjem (Manfreda, 1998, str. 2, 3).

V podjetju Konto bo v prihodnosti potrebno zaposliti osebo, ki bo skrbela za celovito obvladovanje kakovosti. Poleg tega bo potrebno vključiti vse ostale zaposlene, katerih vpliv se bo bistveno povečal. Ker to pomeni določene spremembe za podjetje bo potrebno ta sistem ustrezno načrtovati, organizirati, voditi in nadzirati. Potrebno bo tudi tesno sodelovanje z raziskovalno-razvojnimi oddelkom, ki ga bo v prihodnosti potrebno ustrezno organizirati. Enako velja tudi za trženjski oddelek, ki bo med ostalim zadolžen tudi za ugotavljanje zadovoljstva naročnikov, ki se ga do sedaj ni merilo. Ob vsem tem bo potrebno ustrezno skrbeti za motiviranost vseh zaposlenih, da bodo le-ti razumeli pomembnost sistema celovitega obvladovanja kakovosti.

Ocenjujem, da bo sistem celovitega obvladovanja kakovosti zagotovil še bolj kakovostno opravljanje storitev, kar bo pripeljalo do večjega zadovoljstva kupcev in zaposlenih ter posledično do večje učinkovitosti poslovanja in večjega ugleda podjetja, kar zagotavlja podjetju konkurenčno prednost. Vodstvo podjetja Konto se zaveda pomembnosti kakovostnega opravljanja storitev in se trudi le-to čim bolj izboljšati. Skratka, strategija zagotavljanja kakovosti opravljenih storitev je že v osnovi značilna za podjetje.

6.3. POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE NA OSNOVI GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE

Kot smo že omenili, je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti, za doseganje konkurenčne prednosti. Eden od pristopov za oblikovanje poslovne strategije so tudi generične poslovne strategije po Porterju (slika 9), ki se delijo na (Pučko, 1999, str. 206):

- poslovno strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- poslovno strategijo diferenciacije in
- poslovno strategijo grajenja tržnih praznin, kjer je lahko fokus na diferenciaciji ali pa na stroškovni učinkovitosti.

Slika 9: Generične strategije po Porterju

		Konkurenčna prednost	
		Nižji stroški	Diferenciacija
Konkurenčni obseg	Širši cilji	Stroškovno vodstvo	Diferenciacija
	Ožji cilji	Stroškovna osredotočenost	Diferenciacijska osredotočenost

Vir: Bowman, 1994, str. 59.

6.3.1. Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti

Sredstvo za doseganje nižjih stroškov, kot jih ima konkurenca, so stroškovne strategije. Podjetja, ki konkurirajo na tej podlagi, konkurirajo zlasti z zniževanjem prodajnih cen. Znižanje prodajnih cen pa je lahko posledica velike količine prodanih izdelkov ali storitev, dostop do cenejših materialov, surovin, nižji stroški dela in podobno (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 117).

V podjetju Konto je stroškovna učinkovitost, tako kot pri večini drugih podjetij, močno zaželena. Pripomore k pridobivanju dodatnih sredstev za raziskave in razvoj in tako posledično k večjemu zaslužku. Toda grajenje poslovne strategije na podlagi le-te v podjetju Konto ni najbolj ustrezna. Osredotočenje le na nizke stroške težko pripomore h grajenju konkurenčne prednosti, če naše storitve niso kakovostne ali na kakšen drug način diferencirane od konkurenčnih. V storitvenem podjetju, kot je Konto, predstavljajo stroški dela največji delež med celotnimi stroški. Če bi le-te minimizirali, bi to zelo hitro pripeljalo do manjše motiviranosti zaposlenih, kar bi se najverjetneje odražalo na večji fluktuaciji, slabši kakovosti opravljenih storitev ipd. To je le primer, ki v veliki meri dokazuje neprimernost strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti v obravnavanem podjetju.

6.3.2. Strategija diferenciacije

Za uspešno strategijo diferenciacije morajo biti izpolnjene praviloma vsaj nekatere od naslednjih predpostavk (Pučko, 1999, str. 208):

- na področju tržne podstrukture:
 - visoka učinkovitost prodajno-političnih instrumentov,
 - dober dizajn in dolga tradicija,
 - pozitivna podoba o kakovosti izdelka oziroma storitve,
 - dobra servisna služba;

- na področju tehnološke podstrukture:
 - najvišja kakovost izdelka oziroma storitve,
 - nadpovprečna tehnološka raven;
- na področju raziskovalno-razvojnne podstrukture:
 - intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov oziroma storitev,
 - inovacijska usmerjenost.

Storitveno podjetje, ki se želi diferencirati od ostalih, mora stalno posredovati kakovostnejše storitve glede na konkurenco. Na primeru računovodskega servisa temelji vsa diferenciacija na zaposlenih in njihovem načinu opravljanja storitev. Vedno mora doseči oziroma preseči pričakovanja ciljnih porabnikov. Če se to zgodi, jih bodo porabniki skoraj zagotovo nagradili s svojo stalnostjo (Kotler, 1996, str. 474).

Problem pri tej strategiji nastane, če storitev, po kateri se želi Konto diferencirati, konkurenca zlahka posnema (Pučko, 1999, str. 209). Takšna strategija v tem primeru ne more biti posebej uspešna, saj kupci na te storitve ne morejo gledati kot na nekaj edinstvenega. Prednost podjetja Konto je, da podjetje ponuja širok obseg kakovostno opravljenih storitev, kar za velik delež računovodskih servisov ni značilno. Po tem se podjetje diferencira.

6.3.3. Strategija grajenja tržnih praznin

Strategija zadovoljevanja tržne niše se deli na tisto, ki ima fokus na diferenciaciji in na tisto, ki ima fokus na nizkih stroških. Nekateri govorijo celo o strategiji zadovoljevanja tržne niše na temelju nizkih stroškov in z diferenciranim proizvodom ali storitvijo istočasno. Uspešnost take strategije tako kot ostalih generičnih poslovnih strategij predpostavlja, da podjetje nadzoruje nekatere ovire za vstop, ki onemogočajo posnemanje konkurentov (Pučko, 1999, str. 209-210).

Pri tržni vrzeli gre za ožje opredeljeno skupino, ki skuša najti posebno kombinacijo koristi. Z natančnejšo razčlenitvijo trga se tržni segmenti usmerijo v oblikovanje niza tržnih vrzeli. Pri kupcih v vrzelih je značilno to, da imajo jasen a kompleksen niz potreb. Za opravljene storitve so pripravljene plačati več tistemu ponudniku, ki bo kar najbolje zadovoljil njihovo potrebo. Taka podjetja, ki so zelo iznajdljiva, konkurenca zelo težko izpodrine (Kotler, 1996, str. 268).

Ostra konkurenca sili storitvena podjetja na področju računovodstva, da postajajo bolj agresivna. Računovodje vztrajajo, da se njihovo delovanje v smeri pridobivanja poslov imenuje »razvoj prakse«. Toda številne njihove dejavnosti pomenijo prav to, kar se imenuje trženje na drugih področjih. Računovodje govore o pozicioniranju svojih firm in o prodoru na nova, še neznan področja. Delajo sezname bodočih strank in jih potem obletavajo tako, da povežejo poslovne partnerje svojih firm z vodilnimi delavci v ciljnih podjetjih (Kotler, 1996, str. 31).

6.3.4. Oblikovanje generične poslovne strategije podjetja Konto

Podjetje Konto uspešno zadovoljuje segment družb z omejeno odgovornostjo. Nekoliko novejša sta segmenta samostojnih podjetnikov posameznikov in zavodov. Povprečen računovodski servis ima zaposlene 4 ljudi in je ponavadi specializiran za opravljanje računovodskih storitev le za določeno skupino družb ter opravlja le del računovodskih storitev. Konto poleg tega, da ponuja obstoječim naročnikom širok obseg storitev, ponuja te storitve tudi javnim zavodom, društvom, zasebnikom in podobno.

V prihodnosti namerava podjetje ponujati storitev nadzora računovodske službe tudi večjim podjetjem, saj v veliko primerih le-ta ponavadi nimajo dovolj dobro organizirane računovodske službe in se ne zavedajo pomembnosti računovodskih informacij, zato prihaja do velikih težav. Velika tržna niša se kaže tudi v ponujanju računovodskih storitev javnim zavodom in nekaterim drugim državnim oziroma javnim ustanovam, saj izvajanje funkcije računovodstva pri večini teh ni stroškovno učinkovito. Izločanje računovodske dejavnosti podjetja zunanjim sodelavcem postaja vse bolj pogost pojav.

Prav tako namerava podjetje ponujati storitve tudi podjetjem v Evropski Uniji, za kar bo potrebno dodatno izobraževanje obstoječega kadra in opravljanje trženjskih raziskav. Zaposleni v računovodskem servisu ponujajo storitve različnim naročnikom in morajo za to imeti zelo veliko znanja in strokovne usposobljenosti, ker se izvajanje storitev različnim ponudnikom nekoliko razlikuje. Ocenjujem, da so kadri podjetja široko specializirani. Ravno takšna strokovna usposobljenost omogoča podjetju, kot je Konto, da ponuja svoje storitve tudi večjim podjetjem, zavodom, društvom in podobno. Tega povprečen računovodski servis ni zmožen opravljati dovolj kakovostno. Na podlagi zgoraj omenjenega menim, da bo prihodnja strategija podjetja strategija grajenja tržnih praznin na osnovi diferenciacije, kar bo pripomoglo podjetju zapolniti plansko vrzel.

7. SKLEP

V diplomskem delu sem na podlagi izdelane SWOT analize podjetja poskušala opredeliti glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Vse to je bila osnova za lažje oblikovanje poslovne strategije podjetja Konto, ki bi podjetju v prihodnosti lahko prinesla konkurenčne prednosti.

Pri analizi notranjega okolja sta bili najboljše ocenjeni storitvena ter tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura. Pri analizi zunanjega okolja pa največji prispevek k prihodnji uspešnosti kažeta isti podstrukturi, ki se jima pridruži še kadrovska. Največjo nevarnost predstavlja odhod večjih naročnikov in z njimi tudi kakovostne delovne sile, čemur se bo podjetje v prihodnosti težko izognilo.

Podjetje se zaveda pomembnosti računovodske funkcije in sledi zahtevam trga. Prednost daje zahtevam naročnikov ter zaposlenim in njihovem razvoju. Menim, da če bo podjetje sledilo zastavljenim ciljem in uresničevanju zastavljenih strategij, ne bo doživelo velikega šoka ob vstopu v Evropsko Unijo. Glavni razlog za to je zaenkrat še dovolj dobra fleksibilnost podjetja. Nadaljna uspešnost podjetja bo odvisna od strogega sledenja in upoštevanja slovenskih in mednarodnih računovodskih standardov ter drugih predpisov, kar podjetje počne že sedaj.

Po omenjenih konceptih razvijanja poslovne strategije se je zelo težko odločiti le za eno izmed navedenih. V najožji izbor sem vključila poslovno strategijo na osnovi zagotavljanja kakovosti storitev in poslovno strategijo grajenja tržnih praznin.

Zagotavljanje kakovosti opravljenih storitev je za podjetje samoumevno, saj je ob tako veliki konkurenci že skoraj nujno zagotoviti kakovostno opravljene storitve, kar je še posebej pomembno za osrednjo informacijsko funkcijo v podjetju, to je računovodstvo. Zato lahko rečemo, da bo strategija podjetja v prihodnosti strategija grajenja tržnih praznin na osnovi diferenciacije.

Podjetje čakajo številni izzivi in tržne niše, ki jih bo potrebno zapolniti. Za to bo potreben velik del sredstev za vlaganja v raziskave in razvoj, predvsem pa v kadre. Potrebno bo odpraviti tudi določene slabosti v podjetju. Ustreznejša organiziranost trženjskega in raziskovalno-razvojnega oddelka, večja motiviranost ter izobraževanje zaposlenih, ustreznejša organiziranost podjetja, ki bo onemogočila slabšanje komunikacije v podjetju ter fleksibilnosti; vse to bo pripomoglo k izpolnjevanju poslanstva podjetja oziroma bistva njegovega poslovanja.

Podrobnejše obravnavanje te tematike bi daleč preseglo okvire tega diplomskega dela, zato je namen moje naloge le pomagati poslovodstvu pri oblikovanju primerne poslovne strategije v prihodnosti. Po razvijanju poslovne strategije sledi ocenjevanje in izbor strategije. Pozornost po tej fazi pa se prenese na uresničevanje in nadzor nad uresničevanjem strategije.

8. LITERATURA

1. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
2. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
3. Glažar Tomaž: Pot do uspešnega računovodskega servisa. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 33 str.
4. Henigman Leon: Oblikovanje poslovne strategije podjetja Stilles. Magistersko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 130 str.
5. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 268 str.
6. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 176 str.
7. Horžen Gregor: Oblikovanje poslovne strategije zdravilišča v podjetju Terme Čatež. Magistersko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 107. str.
8. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 515 str.
9. Jamnik Stane: Razvijanje poslovne strategije podjetja Oljarica d.d.. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 87 str.
10. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska Knjiga, 1996. 832 str.
11. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
12. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 243 str.
13. Manfreda Barbara: Poslovna odličnost podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 38 str.
14. Mramor Dušan: Poglavja iz poslovnih financ. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 125 str.

15. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 361 str.
16. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
17. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
18. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
19. Vehar Nataša: Kakovost računovodskih servisov pri nas. Iks, revija za računovodstvo in finance, Ljubljana, 25 (1998), 12, str. 157-195.
20. Tolar Janči: Računovodski servis in njegova vloga pri računovodskem nadzoru davka na dodano vrednost. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 41 str.
21. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2000. 620 str.

9. VIRI

1. Baza 1994_2001.zip. [URL: <http://www.ef.uni.-lj.si/predmeti/opvps>], 21.2.2003.
2. Bilanca stanja podjetja Konto v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.
3. Interni podatki podjetja Konto.
4. Izkaz uspeha podjetja Konto v letih 1998, 1999, 2000 in 2001.
5. Kadrovska evidenca podjetja Konto za leta 1998, 1999, 2000 in 2001.
6. Pogovor z vodstvom podjetja Konto.
7. Rejc Alojz, Tomc Lampič Romana: Program dela ZRS za leto 2002. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=6081>], 21.3.2002.
8. Statistični letopis Republike Slovenije 2002. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2002. 659.str.

PRILOGE

PRILOGA 1

PRILOGA 1.1.: Bilanca stanja podjetja Konto za obdobje 1997-2001 (v 000 SIT)

	31.12.97	31.12.98	31.12.99	31.12.00	31.12.01
AKTIVA					
STALNA SREDSTVA	53.772	51.004	77.419	83.445	83.264
1.Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	26	165	104	142
2.Opredmetena osnovna sredstva	43.792	40.420	77.254	80.748	78.803
Nepremičnine	31.696	31.969	67.657	73.470	73.670
Oprema in druga opredmetena osnovna sred.	12.096	8.451	9.597	7.278	5.133
3.Dolgoročne finančne naložbe	9.980	10.558	-	2.593	4.319
GIBLJIVA SREDSTVA	7.003	7.890	12.838	17.041	28.234
1.Kratkoročne terjatve iz poslovanja	4.814	6.308	11.824	11.383	16.058
2.Kratkoročne finančne naložbe	29	738	717	4.373	9.778
3.Denarna sredstva	2.078	735	271	912	1.911
4.Aktivne časovne razmejitev	82	108	26	373	487
SREDSTVA	60.775	58.894	90.257	100.486	111.498
PASIVA					
KAPITAL	36.996	40.728	50.275	59.655	69.647
1.Osnovni kapital	1.500	1.500	3.000	3.000	3.000
2.Rezerve	4.378	4.378	3.170	3.170	3.170
3.Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	2.388	6.962	10.682	17.134	18.319
4.Revalorizacijski popravek kapitala	21.768	24.167	26.971	31.445	34.677
5.Nerazdeljeni čisti dobiček poslovnega leta	6.962	3.721	6.452	4.906	10.481
DOLGOROČNE REZERVACIJE	2.385	5.000	-	-	3.700
DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	3.242	1.623	20.305	16.736	12.367
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	15.228	8.303	19.216	24.095	25.784
1.Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	7.807	5.366	7.106	13.016	19.848
2.Kratkoročne obveznosti iz financiranja	7.421	2.937	12.110	11.079	5.936
PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	2.924	3.239	461	-	-
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	60.775	58.894	90.257	100.486	111.498

Vir: Bilanca stanja podjetja Konto v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.

PRILOGA 1.2.: Izkaz uspeha podjetja Konto za obdobje 1998-2001 (v 000 SIT)

	1998	1999	2000	2001
ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	74.995	74.785	102.009	136.608
1. Prihodki iz prod.storitev na domačem trgu	74.995	74.785	102.009	136.608
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	74.995	74.785	102.009	136.608
STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	21.320	22.992	29.124	35.628
1. Stroški materiala	4.034	3.148	3.266	2.795
2. Stroški storitev	17.286	19.844	25.858	32.833
STROŠKI DELA	37.636	42.351	57.293	69.358
1. Plače	28.318	30.962	41.825	51.508
2. Stroški za socialno varnost	5.715	6.258	8.454	10.847
3. Drugi stroški dela	3.602	5.131	7.014	7.003
AMORTIZACIJA NEOPREDM. DOLG. SRED. IN OPREDM. OSN. SREDSTEV	8.239	7.514	10.389	9.505
ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	-	-	401	1.723
REZERVACIJE	5.000	-	-	3.700
DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	199	348	659	280
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	2.601	1.580	4.143	16.414
PRIHODKI IZ FINANCIRANJA	1.316	574	1.062	720
1.Prihodki iz obresti in drugi prihodki od fin.	1.316	574	1.062	720
STROŠKI OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANCIRANJA	1.077	1.761	2.450	2.189
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	2.840	393	2.755	14.945
IZREDNI PRIHODKI	2.571	6.071	3.314	500
1.Od odprave rezervacij	2.564	5.380	-	-
2.Drugi izredni prihodki	7	691	3.314	500
IZREDNI ODHODKI	319	12	564	1.532
1.Drugi izredni odhodki	319	12	564	1.532
CELOTNI DOBIČEK	5.093	6.452	5.505	13.913
DAVEK IZ DOBIČKA	1.372	-	599	3.432
ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	3.721	6.452	4.906	10.481

Vir: Izkaz uspeha podjetja Konto v letih 1998, 1999, 2000 in 2001.

PRILOGA 2

INFLACIONIRANJE PODATKOV IZ BILANCE STANJA

Pri inflacioniranju podatkov iz bilance stanja sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin, ki kaže raven cen decembra tekočega leta glede na december preteklega leta. Uporabila sem naslednje indekse: $I_{dec01/dec00} = 108,4$, $I_{dec00/dec99} = 108,9$, $I_{dec99/98} = 106,1$, $I_{dec98/dec97} = 107,9$ (Statistični letopis Republike Slovenije 2002, str.273).

podatek 2001 = podatek 2001

podatek 2000 * 1,084 = podatek 2000 * 1,084

podatek 1999 * 1,084 * 1,089 = podatek 1999 * 1,180476

podatek 1998 * 1,084 * 1,089 * 1,061 = podatek 1998 * 1,252485

podatek 1997 * 1,084 * 1,089 * 1,061 * 1,079 = podatek 1997 * 1,351431

INFLACIONIRANJE PODATKOV IZ IZKAZA USPEHA

Pri inflacioniranju podatkov iz izkaza uspeha sem uporabila indeks cen na drobno, ki prikazuje raven cen v tekočem letu glede na preteklo leto. Uporabila sem naslednje indekse: $I_{jan-dec01/jan-dec00} = 109,4$, $I_{jan-dec00/jan-dec99} = 110,9$ in $I_{jan-dec99/jan-dec98} = 106,6$ (Statistični letopis Republike Slovenije 2002, str. 273).

podatek 2001 = podatek 2001

podatek 2000 * 1,094 = podatek 2000 * 1,094

podatek 1999 * 1,094 * 1,109 = podatek 1999 * 1,213246

podatek 1998 * 1,094 * 1,109 * 1,066 = podatek 1998 * 1,293320

PRILOGA 2.1.: Inflacionirana bilanca stanja podjetja Konto za obdobje 1997-2001
(v 000 SIT)

	31.12.97	31.12.98	31.12.99	31.12.00	31.12.01
AKTIVA					
STALNA SREDSTVA	72.669	63.882	91.391	90.454	83.264
1.Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	33	195	113	142
2.Opredmetena osnovna sredstva	59.182	50.625	91.196	87.531	78.803
Nepremičnine	42.835	40.041	79.867	79.641	73.670
Oprema in druga opredmetena osnovna sred.	16.347	10.585	11.329	7.889	5.133
3.Dolgoročne finančne naložbe	13.487	13.224	0	2.811	4.319
GIBLJIVA SREDSTVA	9.464	9.882	15.155	18.472	28.234
1.Kratkoročne terjatve iz poslovanja	6.506	7.901	13.958	12.339	16.058
2.Kratkoročne finančne naložbe	39	924	846	4.740	9.778
3.Denarna sredstva	2.808	921	320	989	1.911
4.Aktivne časovne razmejitev	111	135	31	404	487
SREDSTVA	82.133	73.764	106.546	108.927	111.498
PASIVA					
KAPITAL	49.998	51.011	59.348	64.666	69.647
1.Osnovni kapital	2.027	1.879	3.541	3.252	3.000
2.Rezerve	5.917	5.483	3.742	3.436	3.170
3.Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	3.227	8.720	12.610	18.573	18.319
4.Revalorizacijski popravek kapitala	29.418	30.269	31.839	34.086	34.677
5.Nerazdeljeni čisti dobiček poslovnega leta	9.409	4.660	7.616	5.318	10.481
DOLGOROČNE REZERVACIJE	3.223	6.262	0	0	3.700
DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	4.381	2.033	23.970	18.142	12.367
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	20.580	10.399	22.684	26.119	25.784
1.Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	10.551	6.721	8.388	14.109	19.848
2.Kratkoročne obveznosti iz financiranja	10.029	3.679	14.296	12.010	5.936
PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	3.952	4.057	544	-	-
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	82.133	73.764	106.546	108.927	111.498

Vir: Bilanca stanja podjetja Konto v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.

PRILOGA 2.2.: Inflacioniran izkaz uspeha podjetja Konto za obdobje 1998-2001
(v 000 SIT)

	1998	1999	2000	2001
ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	96.993	90.733	111.598	136.608
1. Prihodki iz prod.storitev na domačem trgu	96.993	90.733	111.598	136.608
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	96.993	90.733	111.598	136.608
STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	27.574	27.895	31.862	35.628
1. Stroški materiala	5.217	3.819	3.573	2.795
2. Stroški storitev	22.356	24.076	28.289	32.833
STROŠKI DELA	48.675	51.382	62.679	69.358
1. Plače	36.624	37.565	45.757	51.508
2. Stroški za socialno varnost	7.391	7.592	9.249	10.847
3. Drugi stroški dela	4.659	6.225	7.673	7.003
AMORTIZACIJA NEOPREDM. DOLG. SRED. IN OPREDM. OSN. SREDSTEV	10.656	9.116	11.366	9.505
ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	0	0	439	1.723
REZERVACIJE	6.467	0	0	3.700
DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	257	422	721	280
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	3.364	1.917	4.532	16.414
PRIHODKI IZ FINANCIRANJA	1.702	696	1.162	720
1.Prihodki iz obresti in drugi prihodki od fin.	1.702	696	1.162	720
STROŠKI OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANCIRANJA	1.393	2.137	2.680	2.189
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	3.673	477	3.014	14.945
IZREDNI PRIHODKI	3.325	7.366	3.626	500
1.Od odprave rezervacij	3.316	6.527	0	-
2.Drugi izredni prihodki	9	838	3.626	500
IZREDNI ODHODKI	413	15	617	1.532
1.Drugi izredni odhodki	413	15	617	1.532
CELOTNI DOBIČEK	6.587	7.828	6.022	13.913
DAVEK IZ DOBIČKA	1.774	0	655	3.432
ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	4.812	7.828	5.367	10.481

Vir: Izkaz uspeha podjetja Konto v letih 1998, 1999, 2000 in 2001.