

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA
EURORAČUNOVODSTVO d.o.o.**

Ljubljana, junij 2016

UROŠ STOSCHITZKY

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Uroš Stoschitzky, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvijanje strategije podjetja Euroračunovodstvo d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 05.09.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA	1
2 ANALIZA OKOLJA PODJETJA	3
2.1 Analiza širšega okolja	3
2.1.1 Gospodarsko podokolje	3
2.1.2 Socialno-kulturno podokolje	4
2.1.3 Tehnično-tehnološko podokolje	5
2.1.4 Politično-pravno podokolje	6
2.1.5 Naravno podokolje	6
2.2 Analiza ožjega okolja.....	7
2.2.1 Pogajalska moč dobaviteljev	7
2.2.2 Pogajalska moč kupcev	8
2.2.3 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	8
2.2.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov	9
2.2.5 Nevarnost pojava substitutov	10
3 CELOVITA ANALIZA PODJETJA	11
3.1 Analiza uspešnosti	11
3.2 Analiza prednosti in slabosti	13
3.2.1 Podstruktura storitve.....	13
3.2.2 Tržna podstruktura.....	14
3.2.3 Tehnološka podstruktura	15
3.2.4 Organizacijska podstruktura	17
3.2.5 Kadrovska podstruktura.....	18
3.2.6 Finančna podstruktura	20
3.2.7 Analiza priložnosti in nevarnosti.....	21
3.2.8 Podstruktura storitve.....	21
3.2.9 Tržna podstruktura.....	22
3.2.10 Tehnološka podstruktura	23
3.2.11 Organizacijska podstruktura	23
3.2.12 Kadrovska podstruktura.....	24
3.2.13 Finančna podstruktura	25
3.2.14 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.....	25
4 DOLOČITEV POSLANSTVA, VIZIJE IN STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA.....	29
4.1 Poslanstvo	29
4.2 Vizija.....	30
4.3 Strateški cilji	30
5 RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA	32

5.1	Celovita strategija	32
5.2	Poslovna strategija	34
5.3	Izbira in argumentacija izbrane strategije.....	37
	SKLEP.....	39
	LITERATURA IN VIRI.....	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura podjetij glede na velikost v Srbiji leta	4
Tabela 2: Struktura podjetij glede na velikost v Srbiji leta	4
Tabela 3: Gibanje števila prebivalcev v letih od 2012 do 2015	7
Tabela 4: Privlačnost panoge	10
Tabela 5: Podatki iz letnih poročil podjetja Evroračunovodstvo in izračun primerjalnih indeksov med posamezni leti v 000 din	11
Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti podstrukture STORITVE.....	14
Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti TRŽNE podstrukture	15
Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti TEHNOLOŠKE podstrukture.....	16
Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti ORGANIZACIJSKE podstrukture	18
Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti KADROVSKE podstrukture.....	19
Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti FINANČNE podstrukture	21
Tabela 12: Ocena priložnosti in nevarnosti.....	25
Tabela 13: Število novoustanovljenih in zaprtih podjetij v Srbiji v letih 2012 do 2015.....	28
Tabela 14: SWOT.....	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram podjetja Euroračunovodstvo d.o.o.	24
--	----

UVOD

Podjetniki se na svojo samostojno poslovno pot vedno odpravljajo z neko idejo, kako narediti nekaj drugače, boljše, učinkovitejše, mogoče bi zapolnili neko tržno nišo ali pa bi samo olajšali svoje lastne potrebe. Večinoma naredijo poslovni načrt, v katerem svoji ideji dodajo neke šablone, postavijo teoretično podlago in osmislijo veliko več poslovnih funkcij nastajajočega podjetja. Nekateri naredijo tudi finančne izkaze, ki predvidijo poslovanje podjetja v nekaj letih od nastanka. Temu je potrebno dodati še vizijo podjetnika z določenimi cilji, ki jih želi uresničiti.

To je povsem normalen začetek vsakega resnega podjetnika. Statistika vse povsod po svetu pove, da velika večina podjetij ugasne že v prvem letu poslovanja, vendar nekatera le preživijo in se ustalijo na trgu, najdejo pravo formulo, kako poslovati, in uspešno premagujejo ovire, s katerimi se soočajo. Nemalokrat se zgodi, da se na tem mestu podjetje znajde v položaju, ko ustanovitelj preda poslovne funkcije drugim, sam pa se začne ukvarjati s strateškimi vprašanji in rešitvami.

Na tem mestu je nujno potrebno razviti strategijo podjetja, ki je celovita, kompleksna in podkrepjena s temeljito analizo. Ta točka je lahko prelomna za podjetje, saj je to sestavljeno iz množice opravil, procesov, politik in združuje več ljudi, kar pomeni, da je nujno organizirati in urediti vse funkcije v podjetju in njihovo prepletanje. La na ta način ima podjetje perspektivo dolgoročne uspešnosti.

S tem namenom se lotevam diplomskega dela, da bi svoje podjetje pripeljal na višji nivo organiziranosti in urejenosti in mu s tem zagotovil uspešno poslovanje. Čeprav je podjetje dokaj klasično, deluje v dobro znani dejavnosti, za katero je značilna velika konkurenca, je dejavno izključno na trgu v tujini, v Republiki Srbiji. To predstavlja izziv tega diplomskega dela, saj prihaja do veliko razlik med slovenskim in srbskim okoljem in zanimiva bo primerjava nastale strategije s podobnimi podjetji v Sloveniji. Naj poudarim, da oba trga izhajata iz iste osnove, to je bivša Jugoslavija, in sta bila podvržena tranziciji pred 25 leti. Razvoj enega in drugega je bil popolnoma drugačen, zaradi česar pričakujem velike razlike v današnjem času. Vendar se je tudi srbsko gospodarstvo pred kratkim usmerilo enako kot slovensko na začetku in pričakujem korelacije med obema, seveda s časovnim zamikom.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Euroračunovodstvo d.o.o. je agencija za računovodenje in davčno svetovanje s sedežem v Beogradu, Republika Srbija. Ustanovljeno je bilo leta 2008 kot enoosebna družba. Sedež ima na naslovu Karađorđev trg 40E. Poleg omenjene lokacije strankam nudi storitve še na treh lokacijah, kjer ima manjše poslovalnice.

Trenutno redno zaposluje 12 ljudi, ki skrbijo za 168 podjetij. Ob tem jim pomagajo trije delavci v začasnem delavnem odnosu. Večinoma so zaposleni računovodje, poleg njih pa kadrovska strukturo dopolnjujeta še IT strokovnjak ter administrator. Povprečna starost zaposlenih je 34 let. Večina ima univerzitetno izobrazbo ekonomske smeri, če ne prav računovodstva in financ. Za neprestano izpopolnjevanje svojega znanja in spremljanje sprememb in novitet se redno udeležujejo strokovnih seminarjev, sestankov zveze računovodij ter izobraževanj pri posebnih strokovnih institucijah. Dobljeno znanje delijo po ustaljenih postopkih notranjega obveščanja v podjetju.

Med strankami podjetja se prepleta veliko število različnih dejavnosti. Stranke se razlikujejo po obliki (s.p., d.o.o., društvo), velikosti (mikro, majhna, srednja), dejavnosti (trgovina, proizvodnja, storitve, gradbeništvo). Veliko podjetij je ustanovljenih pretežno s tujim kapitalom, nekaj tudi s pomočjo UNOPS-a, kar zahteva posebno obravnavo strank in naročnika.

Podjetje se je v preteklem letu lastniško povezalo s podjetjem Data Centar d.o.o., ki je ponudnik serverjev za shranjevanje podatkov. S tem je pridobilo strateškega partnerja pri shranjevanju podatkov in uporabi serverjev za delo z različnimi programskimi orodji. Podjetje večinoma uporablja program Pantheon, za katerega nudi tudi strokovno podporo in izobraževanje. Uporablja še nekaj računovodskih programov, na primer Lidder in Sap.

V zadnjem letu je podjetje pridobilo ISO 9001 certifikat odličnosti in ISO 27001 certifikat varovanja podatkov. S tem potrjuje svojo usmerjenost v kvaliteto storitve in vpeljava določenih standardov v procese in poslovne odločitve. Hierarhična struktura je enostavna, podjetje pa je razdeljeno na tri oddelke: računovodstvo, trženje in prodaja ter IT oddelek. Medsebojno se dopolnjujejo, a hkrati so samostojni glede vodenja in notranje organizacije.

Poleg klasičnega računovodenja in podpore pri programski opreми podjetje razvija poseben produkt, ki se imenuje Poslovni anđeo. Źe iz imena je razvidno, da gre za angelstvo pri uresničevanju poslovnih idej, implementaciji novega produkta v delujočem podjetju ali ustanovitvi novega podjetja. Poslovni anđeo je edina oblika podpore majhnim podjetjem ali start-upom v Srbiji, ki nudi nepovratna sredstva in ne vstopa v lastniško strukturo teh. Na trgu sicer obstaja nekaj velikih vlagateljev, ki podpirajo že delujoče projekte, in skladi Združenih Narodov, ki subvencionirajo posamezne ogrožene skupine prebivalstva.

Druga spremljevalna dejavnost je Biznis kafe, ki je oblika poslovnega mreženja. Pri tem projektu nastopa kot podaljšana roka glavnih organizatorjev poslovnih dogodkov, ki prihajajo iz Hrvaške in organizirajo mesečne dogodke za člane, medtem ko Euroračunovodstvo skrbi za povezovanje in informiranje v času med posameznimi dogodki. Gre za klasično poslovno mreženje, kar sodi v trženjske aktivnosti Euroračunovodstva.

2 ANALIZA OKOLJA PODJETJA

Analiza okolja podjetja je zbiranje, ocenjevanje in posredovanje relevantnih informacij iz okolja ključnim ljudem v podjetju, da bi identificirali zunanje strateške dejavnike ali drugače priložnosti in nevarnosti (Wheelen & Hunger, 2009).

2.1 Analiza širšega okolja

Analiza širšega okolja obravnava vse sile, ki se pojavljajo v družbi in vplivajo na panogo in podjetja v njej – s tem večinoma vplivajo na dolgoročne odločitve podjetja. Delimo jih v pet podokolij: gospodarsko, tehnološko, politično-pravno, kulturno in demografsko (Coulter, 2010).

2.1.1 Gospodarsko podokolje

Srbsko gospodarstvo se sooča z različnimi turbulencami že zadnjih 25 let. Počasi se v zadnjih letih okolje umirja in stabilizira, v preteklosti pa je prestalo tako vojno stanje kot tudi embargo in omejeno restriktivno politiko gibanja državljanov. Država se je rešila obdobja hiperinflacije in inflacija v zadnjih letih znaša zmernih 1,5 do 2 % (Izvozno okno, 2016). Kriza, ki je nastopila v letu 2008, ni pustila večjih posledic na že tako obubožanem gospodarstvu. Največji hendikep je doživel bančni sektor, kar je bilo značilno za celotno regijo in je bilo posledica prijateljskega dodeljevanja kreditov. Poleg tega je bilo na trgu prisotnih veliko število tujih bank, ki so prav vse utrpeli velike izgube že v matičnih državah, to so slovenske, avstrijske, grške banke (Poslovno jutro, 2016);

Približevanje EU je povzročilo rast cen energentov, na primer elektrike, ki je postala borzna dobrina. Podražila so se tudi goriva, ki sledijo regionalnim cenam, kot tudi voda in infrastrukturne dobrine, gradbene takse itd. Država se sooča z veliko brezposelnostjo, 18,4 % po podatkih ILO, ki počasi pada. Bolj je zaskrbljujoča brezposelnost med mladimi, ki je kar 46,6 %. Povprečna bruto plača je majhna, 365,20 EUR, kar pomeni majhno kupno moč prebivalstva. Infrastruktura je slabo razvita ali slabo vzdrževana. BDP na prebivalca, 11.850 EUR je daleč pod povprečjem EU ali slovenskim povprečjem, 25.000 EUR (Ministarstvo spoljašnjih poslov RS, 2016; Republiški zavod za statistiko, 2016).

Kljub podražitvam pa se pojavljajo dobrodošle poenostavitve postopkov, npr. v gradbeništvu, kjer od vloge do pridobitve gradbenega dovoljenja preteče do 30 dni. Naslednja pozitivna sprememba je povečanje tujih investicij, kjer Srbija prednjači v regiji. Stabilizacija je prinesla veliko subvencij EU, kar pospešuje tudi samozaposlovanje, ki močno vpliva na računovodsko panogo. Ob podražitvi dela v Aziji postajata Srbija in Balkan ena izmed najzanimivejših destinacij za evropska proizvodna delovno intenzivna podjetja. Počasi se stabilizira celotna regija, delovna sila je zanimivo poceni in kvalitetna, geografska lega je veliko boljša za transport in kontrolo. Veliko tujih podjetij se je že odločilo za selitev

proizvodnje, kar bo v prihodnje pritegnilo še dodatne investitorje. Poleg velikih proizvajalcev pa prihaja tudi več manjših podjetij, ki so zelo zanimiva za računovodstvo (Poslovno udruženje managera Srbije, 2016).

Celotno gospodarstvo raste z načrtovanimi stopnjami 3,5 % v letu 2016 in 3,7 % v letu 2017. Letne obrestne mere so padle iz 12 % na sprejemljivih 4–5 %. Država dosega dokaj spodbudne rasti izvoza, 8,5 % v 2015, kar predvidevajo tudi v prihodnje. Na ta način se zmanjšuje trgovinski primanjkljaj; zaenkrat se giblje okoli 5 milijard EUR. Velik faktor mednarodnega poslovanja so tudi devizni tečajji, ki močno vplivajo na poslovni izid. Srbski dinar vztrajno pada, čeprav se tečajji v zadnjem letu dni umirjajo.

Neposredne vhodne tuje investicije se povečujejo in so leta 2015 znašale okoli 1,5 milijarde EUR, predvidevanja pa so 2,0 milijardi za leto 2016 in vsako leto pol milijarde do ene več kot prejšnje leto (Republički zavod za statistiku, 2016 in Izvozno okno, 2016). Obstoječa struktura podjetij po organizacijski obliki podjetja je prikazana v tabeli 1 ter razdelitev podjetij po velikosti glede na uradno klasifikacijo v Srbiji v tabeli 2.

Tabela 1: Struktura podjetij glede na velikost v Srbiji leta

Oblika podjetja	d.o.o.	s.p.	d.d.
Število	92.842	215.658	5.881

Vir: Agencija za privredne registre, Podatki iz klicnega centra, 2016; Centralni register hartija od vrednosti, Podatki iz spletnih strani, 2015.

Tabela 2: Struktura podjetij glede na velikost v Srbiji leta

Velikost podjetja	Mikro	Malo	Srednje	Veliko
Število podjetij	82.646	8.665	1.221	310

Vir: Agencija za privredne registre, Podatki iz klicnega centra, 2016; Centralni register hartija od vrednosti, Podatki iz spletnih strani, 2015.

2.1.2 Socialno-kulturno podokolje

Država je največja v regiji in Beograd je center regije, kar bistveno pripomore k gospodarskemu razvoju. Zaradi posledic vojne je na področju demografije izrazito priseljevanje ljudi iz vse regije. Rezultat je povečanje prebivalstva v Beogradu z 2 na 3 milijone v zadnjih 15 letih, s pozitivnim trendom v prihodnosti. V celotni Srbiji živi 7,2 milijona prebivalcev, po zadnjem popisu, pogovorno 10 milijonov. Povečuje se predvsem delovno aktivno prebivalstvo in študenti.

Izobrazba prebivalstva je dobra pri starih prebivalcih Beograda ter zelo slaba pri prišlekih iz manj razvitih predelov Bosne in Hercegovine, Kosova ter okoliških prebivalcih Pančeva, Batajnice, Obrenovca, ki večinoma delajo v Beogradu. Poznajo se leta restrikcij gibanja prebivalstva v tujino, kar pomeni neko samozadostnost, nefleksibilnost in splošno otopelost.

Religija ima čedalje manjši vpliv na religiozno raznoliko prebivalstvo, kjer prevladujejo pravoslavci. Imajo nekaj svojih praznikov, ki datumsko ne sovpadajo z EU, slave, pravoslavni božič in veliko noč. Prav tako se zmanjšujejo razlike med spoloma, ki so bile v preteklosti kar velike. Ženske dobivajo veljavo in enakost tudi v poslu, seveda postopoma.

Zanimiv podatek je, da je Srbija največja izvoznica programskih rešitev v regiji, in sicer je v letu 2014 izvozila 460 mio EUR. Letno izšla 4.000 programerjev in 25 % se jih takoj preseli v tujino. To je pomembno za razvoj računovodske panoge, ki je dosti vezana na IT podporo (Privredna komora Srbije, 2016).

2.1.3 Tehnično-tehnološko podokolje

Vlaganja v raziskave in razvoj povečujejo konkurenčno prednost tako gospodarstva kot posameznega podjetja. Konkurenčna podjetja ustvarjajo izvoz proizvodov višje tehnologije. Srbiji se pozna vrzel, ki je nastala v preteklosti, ko je pozabila na to podokolje, vendar niso vsa podjetja v enakem položaju. Mnoga se hitro razvijajo, veliko pa je tudi tujih podjetij, ki v Srbijo selijo proizvodnje, s tem pa tudi razvojno raziskovalne oddelke.

Splošna situacija je še vedno slaba in daleč za EU ali svetovno vodečimi državami. Inovativnost je slaba, razvoj prinašajo s sabo tujci. Infrastruktura je slaba, vendar se gradijo železniško cestni koridorji, ki bodo povezali Srbijo z okoliškimi državami. S približevanjem EU se na teh področjih obeta veliko sprememb in izboljšav (Poslovno jutro, 2016).

Uporaba interneta je v Beogradu velika, medtem ko zelo zaostaja v manj razvitih predelih, ki pa jih je procentualno veliko. Vozni park zaostaja za EU, mobilnost delovne sile je posledično slaba. Beograd ima razvit javni prevoz, nima pa podzemne ali nadzemne železnice.

Problemi nastajajo pri možnostih optičnega interneta, ki ni dostopen povsod. Problemi so v slabem električnem omrežju, ki slabo prenaša povečane zahteve, prav tako sta slaba vodovod in kanalizacija, kar lahko otežuje poslovanje slehernega podjetja. Včasih so nam nekatere infrastrukturne dobrine samoumevne in pričakujemo, da so vedno na voljo, vendar na Balkanu temu še ni tako. Infrastruktura je zelo stara in se ubada z nešteti problemi, restrikcijami in izpadi elektrike, počenimi cevmi in izpadi vode, katastrofalnimi cestami, poplavami itd.

2.1.4 Politično-pravno podokolje

Politično in pravno podokolje vpliva na podjetje z zakonodajo, splošnimi priporočili oziroma referencami in bonitetami, raznimi uredbami in regulativami. Obravnavano podokolje je imelo v preteklosti velik vpliv na gospodarske subjekte v državi, npr. državljanska vojna, posredovanje ZN in trgovinski embargo. Politika je doživela ogromne pretrese, nizke padce in manjše vzpone. Še vedno ima podokolje veliko večji vpliv, kot ga ima v državah EU. Največji problem so predstavljale velike in množične spremembe zakonodaje. Trenutno se je stanje zelo izboljšalo, in sicer z začetkom pogajanj države za vstop v EU. Zelo dobra je ponovna izvolitev prejšnje vlade, kar omogoča nadaljevanje dela brez političnih pretresov po zastavljeni poti (Poslovno udruženje managera Srbije, 2016).

Velik problem predstavljajo reference ter bonitetne ocene države same, ki so slabe. Rezultat so dražje zadolževanje in manjša gospodarska aktivnost ter manjše število tujih investicij, vendar se stanje hitro izboljšuje tudi na tem področju. V zadnjem času so se obrestne mere spustile iz vrtočglavih 12 % na sprejemljivih 4–5 % (Boniteti.rs, 2016; Narodna banka Srbije, 2016).

Zakoni, uredbe in regulative se približujejo evropskim. Davčne obremenitve so ugodnejše za podjetja. DDV znaša 20 %, kar je manj od povprečja EU, 21,6 % (European commission VAT rates, 2015). Davek od dohodka pravnih oseb znaša 15 %, kar je več kot v manj razviti Makedoniji (10 %) ali Črni Gori (9 %), in manj kot na Hrvaškem in v Sloveniji (20 %), Italiji in Belgiji (33 %) (Republički zavod za statistiku, 2016).

Srbija še ne pozna dohodnine. Ima Zakon o urejanju trga dela, ki pa je star in določa relativno nižjo obdavčenost, fiksna 63 %, od EU in večjo fleksibilnost. Problemi so predvsem v izvajanju in kontroli tega zakona. Moram omeniti, da je povprečna plača delavca v Srbiji okoli 360 EUR, kar je v Evropi zelo poceni in uvršča Srbijo med zelo privlačne države za tuje investitorje, predvsem za delovno intenzivne panoge, kamor sodijo tudi računovodske storitve. Politika je čedalje bolj stabilna, uvaja posebne spodbude za zaposlovanje, investicije, postali so izjemno kooperativni do tujih vlagateljev, hitro spreminjajo zakone, predvsem v smeri urejenosti in približevanja EU. Beograd je center regije, kar potrjuje podatek Ministarstva spoljašnjih poslov RS, da je v Beogradu 158 tujih ambasad in 54 tujih poslovnih klubov (Ministarstvo spoljašnjih poslov RS, 2016).

2.1.5 Naravno podokolje

Naravno ali demografsko podokolje nima močnega vpliva na dejavnost podjetja. Podjetje posredno zadevajo le posamezne vremenske ujme. V preteklih letih smo zabeležili močne snežne padavine v letu 2013, ko je padlo več kot 3 metre snega, posledično se je zaradi težkih transportnih razmer gospodarska aktivnost upočasnila za kakšen mesec dni. Kasneje v letu 2014 so bile prisotne velike poplave, ki so terjale enako zmanjšano gospodarsko aktivnost

za cela dva meseca, ampak so kasneje to dvignili nad povprečje in jo držali na tej ravni kakšne pol leta. Presek zadnjih let kaže na veliko večjo amplitudo ekstremnih pojavov in počasno naraščanje temperatur, ki znajo včasih v špicah rezultirati v začasnih izpadih električne energije.

Sem spada tudi število prebivalstva, ki v Srbiji znaša 7,1 mio, kar je uraden podatek po zadnjem popisu iz leta 2011, neuradno pa naj bi jih bilo 8,5 mio, pogovorno do 10 mio. Stopnja rasti ni velika, 1,8 %, predvsem na račun velikega izseljevanja mladih iz države. Geografsko so prebivalci koncentrirani na večja mesta, od tega največ v Beogradu, kjer uradno živi 2,0 mio, neuradno kar 2,5 do 3,0 mio prebivalcev (Republički zavod za statistiku, 2016). Gibanje števila prebivalcev prikazujem v tabeli 3.

Tabela 3: Gibanje števila prebivalcev v letih od 2012 do 2015

Leto	2012	2013	2014	2015
Št. prebivalcev	7.186.862	7.152.954	7.131.787	7.114.393

Vir: Republički zavod za statistiku, 2015

Naravno podokolje je dejavnosti podjetja zelo naklonjeno in tako geografsko kot vremensko ustreza obstoju in razvoju računovodstva.

2.2 Analiza ožjega okolja

Analiza ožjega okolja obravnava dejavnike, ki neposredno vplivajo na obnašanje podjetja v panogi (Rebernik, 1999). Dejavnike delimo v pet podokolij: pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev, nevarnost substitucije, rivalstvo med obstoječimi konkurenti in nevarnost vstopa novih konkurentov (Porter, 1979).

2.2.1 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji v panogi nimajo bistvenega pomena, razen nekaj izjem. Največji pomen imajo kadri, takoj za njimi pa so ponudniki programskih storitev. Na trgu programske in računalniške opreme obstaja velika konkurenca, tako da si velikega vpliva in pogojevanja ne more privoščiti nihče od njih, saj so relativno lahko zamenljivi. Podjetje uporablja poslovodni program Pantheon slovenskega podjetja Datalab, ki je dober in razširjen po celotni regiji. Ponuja določene posebne module, ki so namenjeni nižnim dejavnostim, na primer kmetijam.

Pri zagotavljanju ISO 27001 standarda lahko nastopi problem pri dobavi ustreznega internetnega dostopa na različnih lokacijah v Beogradu, še večje težave pa lahko pričakujemo v periferiji. Največji in najzanesljivejši dobavitelj je tu Telekom Srbije, ki

dobavlja optično povezavo. Je edini, ki to omogoča, in ni alternative, ki bi jo za standard morali imeti. To kompenzirajo z navadnimi internetnimi dostopi, in sicer pri Vipu zakupijo mobilnega in običajnega kablskega pri Orionu. V paketu se dobavijo tudi vse storitve fiksne in mobilne telefonije. Euroračunovodstvo računalniško opremo kupuje na trgu, kar je trenutno najugodnejše po standardu s tremi ponudbami. Enako je pri pisarniškem pohištvu in pisarniškem materialu ter zavarovanjih. Pisarne so v najemu. Ostali dobavitelji so javna podjetja, ki dobavljajo vodo, elektriko, komunalne storitve (Euroračunovodstvo, 2016).

Pogajalska moč dobaviteljev je slaba. Povsod obstajata dovolj velika konkurenca in alternativa, ki dobaviteljem zmanjšuje pogajalsko moč. Še najbolj je močan dobavitelj programske opreme, ki ni čez noč zamenljiv. Največjo pogajalsko moč predstavljajo državna podjetja, ki ponujajo infrastrukturne dobrine in nimajo konkurence ter tako lahko izsiljujejo pogoje in cene.

2.2.2 Pogajalska moč kupcev

Velika večina kupcev so mikro in majhna podjetja, ki zaradi svoje majhnosti niso pozicionirana kot močan pogajalski partner. Podjetje Euroračunovodstvo ima 168 strank, s katerimi dobi potrebno pogajalsko moč, da se ne ukloni vsaki zahtevi kupcev. Veliko pogajalsko moč bi imela srednje velika podjetja z velikim številom poslovnih dogodkov.

Takega kupca podjetje v tem trenutku nima, ima pa preteklo izkušnjo. Leto 2014 je bilo zelo pomembno za podjetje in lastnike. Podjetje je imelo dve večji stranki in eno veliko. Od začetka leta se je eni večji stranki, ki se je ukvarjala z gradbeništvom, zalomilo in v avgustu so prijavili stečaj podjetja. Kot stečajni upnik Euroračunovodstvo ostaja do danes. Drugo podjetje je zaposlilo lastno računovodkinjo, tretje največje pa je iz eksponentne rasti in obljub o širitvah čez noč zamenjalo strategijo in odstopilo od pogodbe in angažiralo svoje interno računovodstvo. Podjetje Euroračunovodstvo je ostalo prostorsko in kadrovsko predimenzionirano in se lotilo sanacije oziroma prestrukturiranja, poleg tega pa še izterjave dolga podjetij, ki so odšla (Euroračunovodstvo, 2016).

Zadovoljni kupci ne preizkušajo pogajalske moči; večinoma se držijo uspešnega sodelovanja. Menim, da je pogajalska moč kupcev lahko precejšna, če so ti veliki in redkoštevilni in je podjetje zelo odvisno od njih. Ker je nabor strank podjetja Euroračunovodstvo trenutno tak, da velikih kupcev nima, lahko sklepam, da je pogajalska moč kupcev slaba.

2.2.3 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Podjetje Euroračunovodstvo se nahaja v panogi računovodstva, ki je zelo številna glede konkurentov, ki niso pretirano raznoliki. Stopnja rasti panoge v Srbiji je višja kot v EU, ampak manjša od številnih drugih panog. Storitve so med seboj enake v določeni meri,

največje razlike pa se kažejo v naboru različnih storitev, kjer konkurenti ne ponujajo določenih storitev. Stalni stroški se precej razlikujejo, saj so veliko odvisni od števila zaposlenih in števila strank, ki narekujejo obseg fiksnih stroškov. Nekateri konkurenti želijo ostati majhni ravno zaradi fiksnih stroškov.

Računovodstvo je stara panoga, dobro razvita, stabilna in raste z nekaj odstotki letno. Rast je povezana s politično klimo, subvencijami in spremembami zakonodaje. Ponudniki se borijo predvsem za nova podjetja, ki se ustanovljajo ali prihajajo na trg. Prevezma se podjetja, ki so imela s predhodnim računovodjo kakšen problem. Po oceni obstaja na področju Beograda preko 1000 subjektov v panogi. Tuja konkurenca je slabo prisotna, saj ima panoga načeloma teritorialne omejitve in ni zaslediti tujih konkurentov na posameznih trgih, na primer slovenskega podjetja, ki bi vodilo knjige srbskim podjetjem.

Kvaliteta storitve se močno razlikuje. Načeloma gre za isto storitev, ki je podkrepljena z določeno programsko in računalniško opremo. Ta storitev se nadgrajuje z množico dodatnih storitev, ki pa jih določeni konkurenti ne izvajajo in si raje prilagodijo nabor podobno zahtevnih strank, na primer iz dejavnosti zobozdravnikov. Iz tega dalje se pojavljajo konkurenti, ki storitev opravljajo sami doma in drugi, ki imajo urejene pisarne s sodobnimi sistemi varovanja, zavarovanja, usposabljanja itd. (BURA, 2016).

Če povzamem, iz zgornjega opisa lahko razberemo, da je panoga močno razvita, tekmovalnost med konkurenti močna in posledično privlačnost panoge nizka. V panogi konkurira 2463 podjetij v celotni Srbiji, od tega 1458 računovodskih podjetij v Beogradu (Boniteti.rs, 2016).

2.2.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Pri analizi vstopa novih konkurentov v panogo lahko spustimo nekaj standardnih ovir, kot so ekonomija obsega, ker ni velikih podjetij, ki bi kupovala manjša in na ta način izvajala ekonomijo obsega. V nasprotnem je rast bolj počasna in ne moremo govoriti o ekonomiji obsega. Panoga ni kapitalsko intenzivna, nima omejenih prodajnih poti ali stroškovnih prednosti.

Trenutno je največja ovira zakonodaja, ki zahteva določene spremembe in opremo, kar posledično lahko pripelje do umika majhnih, kapitalsko šibkih ponudnikov. Pri tem poudarjam, da pri menjavi računovodskega skrbnika podjetja velikokrat čustveno presojujejo o izbiri in nerada menjajo izbranega. Obstaja majhna možnost prihoda kakšnega tujega podjetja z mednarodnimi ambicijami, vendar tovrstna podjetja zaenkrat niso usmerjena na Balkan. Kot vstop novega konkurenta lahko štejemo tudi odprtje podružnice kakšnega podjetja s sedežem izven Beograda, ki bi lahko konkuriral z nižjim stroški, tako dela kot nižjimi fiksnimi stroški.

Ne smemo izpustiti diferenciacije, ki lahko vpliva na podjetje Euroračunovodstvo, vendar so pretekla predvidevanja Euroračunovodstvo že privedla na stopnjo velike diferenciacije storitev. Konkurenčno podjetje bi moralo zaiti v kakšno komplementarno panogo (BURA, 2016). Nevarnost vstopa novih konkurentov je razmeroma velika, vendar je velika tudi verjetnost izstopa konkurentov. V panogi je kar velika fluktuacija konkurentov, kar je deloma posledica velikega števila konkurentov.

2.2.5 Nevarnost pojava substitutov

Substitut za eksterno računovodstvo je interno računovodstvo. To pomeni, da se podjetje odloči, da bo samo vodilo računovodstvo, bodisi eden od zaposlenih, ali pa bodo najeli novo delovno silo za opravljanje tovrstnega dela. To se dogaja pogosto v podjetjih, ki rastejo in imajo vse večji problem v komunikaciji z eksternim računovodstvom in obseg presega varnostne, organizacijske ali pravne zahteve.

V Srbiji velja zakon, ki velikim podjetjem po klasifikaciji določa obvezno zaposlitev lastnega računovodje. V zadnjem času se pojavlja veliko posameznih poslov kot eksterna kontrola, davčno svetovanje ali obračun plač, ki jih velika podjetja zaupajo eksternim sodelavcem. Če je ponudba visokocenjenih storitev zelo diferencirana, se znižuje nevarnost substitucije (BURA, 2016).

Substitucija je normalen pojav pri večjih strankah, ki želijo na ta način zadržati več funkcij in podatkov v podjetju. Pri velikih strankah je nevarnost substitucije velika, medtem ko je pri majhnih ta nevarnost majhna. Privlačnost panoge je prikazana v tabeli 4.

Tabela 4: Privlačnost panoge

Privlačnost	Nizka	Srednja	Visoka
Pogajalska moč dobaviteljev			X
Pogajalska moč kupcev			X
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti		X	
Nevarnost vstopa novih konkurentov		X	
Nevarnost pojava substitutov			X

Vir: Euroračunovodstvo d.o.o. in BURA, 2016

3 CELOVITA ANALIZA PODJETJA

Celovita sistematična strateška analiza podjetja in njegovega okolja je uporabna pri razvijanju strategij, celovitih ali poslovnih, tudi funkcijskih. Poznamo tri pristope: SWOT analiza, portfeljska analiza in analiza verige vrednosti (Pučko, 2003).

3.1 Analiza uspešnosti

Analiza uspešnosti je zbiranje, ocenjevanje in posredovanje relevantnih informacij podjetja ključnim ljudem v podjetju, z namenom identifikacije notranjih strateških dejavnikov. S tem ugotovimo, kaj podjetje sploh lahko počne glede na notranje omejitve. Poznamo dva pristopa k analizi podjetja, in sicer analizo poslovanja in analizo virov, sposobnosti in znanja. V nadaljevanju so najprej v Tabeli 5 prikazani podatki analize poslovanja.

Tabela 5: Podatki iz letnih poročil podjetja Evroračunovodstvo in izračun primerjalnih indeksov med posamezni leti v 000 din

PODATKI IN KAZALNIKI LETO	2012	2013	2014	2015	I 13/12	I 14/13	I 15/14
Poslovni prihodki	14.354	17.367	26.564	17.260	1,21	1,53	0,65
Celotni prihodki	14.355	17.449	27.655	18.278	1,22	1,58	0,66
Poslovni odhodki	14.035	17.252	21.195	12.067	1,23	1,23	0,57
Celotni odhodki	14.077	17.500	22.383	13.352	1,24	1,28	0,60
Dobiček + amortizacija + obresti	277	– 51	5.271	4.926	(0,19)	(102,08)	0,93
Dobiček	277	– 51	5.271	4.926	(0,19)	(102,08)	0,93
Čisti dobiček	277	– 51	5.271	4.926	(0,19)	(102,08)	0,93
Povprečno zaposlenih št.	5,00	7,00	10,00	8,00	1,40	1,43	0,80
Povprečni kapital	– 4.632	– 4.684	– 7.412	– 11.486	1,01	1,58	1,55
Povprečna sredstva	15.826	22.600	21.977	19.486	1,40	0,99	0,89
Produktivnost dela	2.870	2.481	2.656	2.157	0,86	1,07	0,81
Gospodarnost	1,02	1,00	1,24	1,37	0,98	1,24	1,11
Gospodarnost poslovanja	1,02	1,01	1,25	1,43	0,98	1,25	1,14

PODATKI IN KAZALNIKI LETO	2012	2013	2014	2015	I 13/12	I 14/13	I 15/14
Donosnost sredstev/investicij	0,02	(0,00)	0,24	0,25	(0,13)	(103,10)	1,05
Dobičkonosnost sredstev	0,02	(0,00)	0,24	0,25	(0,13)	(103,10)	1,05
Dobičkonosnost kapitala	(0,06)	0,01	(0,71)	(0,43)	(0,18)	(64,51)	0,60

Vir: Letna poročila Euroračunovodstvo d.o.o. iz let 2012-2015

Kritične prednosti in slabosti, ki vplivajo na konkurenčen položaj in uspešnost poslovanja, so notranji strateški dejavniki, zato analiziramo strateške vire, sposobnosti in znanje.

Pri analizi virov ugotavljam, da sami vložki v poslovni proces podjetja niso nič posebnega, gre za preprosto pisarniško, računalniško in programsko opremo, ki je dostopna vsem na trgu. Zaposleni v podjetju nimajo posebnih spretnosti, blagovna znamka ni močno prepoznavna na trgu, finančni viri so izključno zasebni ter management je sposoben, ampak brez večjih presežkov. Mogoče se podjetje razlikuje od drugih konkurentov v tem, da zagotavlja prav vse naštetu in na neki solidni ravni.

Solidna raven virov podjetja je mogoče najboljša osnova za graditev prihodnosti podjetja, saj predstavlja dobro osnovo, iz katere bi podjetje lahko potegnilo ali razvilo neko posebno prevladujočo sposobnost.

Sposobnost je zmožnost podjetja, da sistematično in celovito uporabi vire, z namenom doseganja ciljev. Same sposobnosti nastanejo v procesih interakcij med neoprijemljivimi in oprijemljivimi viri. Večinoma temeljijo na enkratnih spretnostih in znanju zaposlenih ali pa funkcijski specializiranosti zaposlenih. Delimo jih na managerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces, sposobnosti na strani izločkov v poslovni proces in sposobnosti, vezane na poslovni proces.

Znanje nastaja v zunanjih procesih pridobivanja znanja, izobraževanja in notranjih procesih ustvarjanja znanja. Je celota tistega, kar smo se naučili, zaznali in odkrili. Pri tem poznamo komercialno znanje, ki pomeni zagotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja in se ukvarja s konkurenčno finančnim smislom poslovanja.

V sodobnih podjetjih je zato edina prava osnova konkurenčne prednosti relevantno znanje. Znanje klasificiramo kot človeški kapital in strukturni kapital. Prvi je znanje posameznikov v podjetju, drugi pa znanje tima in je last podjetja ter predstavlja organizacijski kapital in kapital v kupcih.

Značilnosti teh notranjih dejavnikov so:

- vrednost, ki jo prinašajo podjetju;
- heterogenost, kar pomeni, da se od podjetja do podjetja razlikujejo;
- redkost, da konkurenti večinoma z njimi ne razpolagajo;
- trajnost, poglaviten je čas uporabnosti prinesene vrednosti;
- nezamenljivost, nimajo strateških ekvivalentov;
- nemobilnost, z njimi ni moč trgovati;
- nezmožnost posnemanja, zmožnost posnemanja je majhna.

Če so notranji dejavniki pozitivni, to za podjetje pomeni prednost in mu prinaša konkurenčno prednost ter slabost, če so dejavniki negativni in prinašajo pomemben konkurenčni zaostanek.

3.2 Analiza prednosti in slabosti

Analizo prednosti in slabosti izvajamo po podstrukturah z namenom bolj celovitega in sistematičnega načina izvedbe. Poznamo več podstruktur, vendar jih bom obravnaval samo nekaj, ker gre za storitveno podjetje in so nekatere združene (Pučko, 2008).

3.2.1 Podstruktura storitve

V podjetju Euroračunovodstvo izvajajo klasični nabor računovodskih storitev, poleg tega pa kupcem nudijo tudi nekaj posebnih storitev, ki so vezane na panogo ali pa tudi ne.

Med klasične storitve sodijo knjiženja vseh poslovnih dogodkov, izdelava več računovodskih obračunov, kalkuliranje plač, amortizacije ter nenazadnje izdelava končnih poročil, kot sta bilanca stanja in izkaz uspeha.

Poleg klasičnih opravljajo tudi posebne storitve, kot so študije transfernih cen, priprava kreditne ali razpisne dokumentacije, priprava gradbenih situacij, trošarinskih in carinskih obračunov, posredovanje pri plačilnem prometu. Zaradi potrebe strank sodelujejo v revizijskih in inšpekcijskih postopkih.

Obstaja tudi nabor storitev, ki ne sodijo v panogo, na primer programerske in vzdrževalne storitve v računalniškem programu Pantheon, kurirske storitve, manj zahtevne pravne storitve pri ustanavljanju ali zapiranju podjetij, nudenje virtualne pisarne, naslova ali sobe za sestanke, nudenje serverja ali hrambenega prostora, varovanje podatkov in hramba podatkov na superračunalniku ter upravljanje z dokumenti. Celotna ocena storitvene podstrukture je prikazana v tabeli 6.

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti podstrukture STORITVE

KOMPONENTA	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
ŠIRINA STORITVE	X				
KAKOVOST STORITVE		X			
OBSEG PRODAJE		X			
KONTROLA KVALITETE		X			
KONKURENCA		X			
SKUPNA OCENA PODSTUKTURE	DOBRO				

Vir: Euroračunovodstvo d.o.o., 2016

3.2.2 Tržna podstruktura

Storitev podjetja Euroračunovodstvo je geografsko omejena, čeprav obstaja ideja o delni razpršitvi na bivše jugoslovanske republike. Ideja je nastala v Veliki Britaniji med prikrito kolonizacijo Indije v 90. letih 20. stoletja. Ustanovili so šole in univerze, da so izšolali poceni delovno silo in jo angažirali za elementarne storitve. Problem je nastajal pri časovnem zamiku in s kasnejšo elektronsko komunikacijo z davčno upravo. Euroračunovodstvo bi se zaradi istega časovnega intervala izognilo prvemu problemu; prednost bi bila jezikovno razumevanje in elektronska komunikacija, ki je uvedena že povsod na omenjenem geografskem področju.

Največja dilema pri tržni podstrukтури je vedno razmerje med ceno in kakovostjo. Cena za na papirju isto storitev je dostikrat zelo različna. Odstopanja so velika in stranki je težko razložiti, v čem se ena storitev razlikuje od druge. Večinoma stranka tudi težko razume, ali si predstavlja, kakovostno razliko med storitvami, medtem ko je pri ceni vse takoj jasno. Kot že tolikokrat, naj še enkrat ponovim, da je bistveno dobro ime pri prodaji računovodskih storitev. Iz tega izhaja tudi pospeševanje prodaje, ki se v Euroračunovodstvu vrši prek socialnih omrežij in dogodkov, kot je na primer Biznis Kafe, ali drugače, načrtno mreženje. Prav tako so neobičajne tržne raziskave, ki bi pokazale dejanski razlog odločitve o izbiri računovodske agencije.

Če povzamem, ima podjetje Euroračunovodstvo veliko potenciala na domačem trgu, ne samo da prevzema tržni delež drugim, ampak da se bori na rastočem trgu. Poleg tega ima izkušnje iz preteklosti, ko je vodilo računovodstvo osmim hrvaškim podjetjem. Te izkušnje bi prišle zelo prav ob ponovnem regionalnem nastopu na trgu, kakor tudi ob vstopu manjšinskega solastnika, ki prihaja iz Hrvaške. Tržna podstruktura je prikazana v tabeli 7.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti TRŽNE podstrukture

KOMPONENTA	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
RAST PRODAJE		X			
PROMOCIJA		X			
STRUKTURA KUPCEV			X		
RAZISKAVA TRGA			X		
SPOSOBNOST DOBAVE STORITEV		X			
SKUPNA OCENA PODSTUKTURE	SREDNJE				

Vir: Euroračunovodstvo d.o.o., 2016

3.2.3 Tehnološka podstruktura

Podjetje Euroračunovodstvo je locirano v Beogradu, na naslovu Karađorđev trg 40e v Zemunu, na sami meji z Novim Beogradom. Po uradnih podatkih omenjeni občini štejeta 500.000 in 850.000 prebivalcev. Novi Beograd je vsekakor središče poslovnega utripa v mestu in najbolj rastoče področje mesta. Prav tako je najbolj zanimiva destinacija za tuje investitorje.

V svetu velja prepričanje, da storitvene dejavnosti ne potrebujejo svojih lastnih nepremičnin, ker s tem izgubljajo na fleksibilnosti. Po tem načelu se ravna tudi podjetje Euroračunovodstvo. V najemu ima hišo, kar pomeni, da se mora pri svojih strateških odločitvah ozirati na mnenje lastnika objekta. Najema še dve manjši pisarni v centru mesta Beograda, ki pa ne prinašata večjih poslovnih rezultatov. Še največji efekt ima razdvojitve poslovnega in komercialnega oddelka, kar prinaša posredno prepletanje dveh pomembnih področij.

Ker gre za storitveno podjetje, nima nobenih večjih infrastrukturnih zalog, sredstev, materialov itd. Med najpomembnejša osnovna sredstva sodijo računalniški programi ter računalniki in pisarniška oprema. Za nudenje dodatnih storitev najema prostor v podatkovni banki. Programska oprema, ki jo uporablja, je računalniški program Pantheon, za preprostejša opravila Lider in za posebne zahteve Sap. Računalnike kupujejo pri lokalnih dobaviteljih, odvisno od potrebe in trenutne ponudbe na trgu. Ostalo pisarniško opremo dobavijo večinoma stranke podjetja, ki se ukvarjajo s tem. Tiskovine prav tako priskrbijo stranke, posebni reklamni material pa določeni dobavitelji.

Pri kontroli kakovosti je pomemben faktor stranka podjetja, ki prva komunicira s posameznim računovodjo in vrši kontrolo opravljenega dela. Druga stopnja je notranja programska kontrola, ki ne dopušča sistemskih napak. Tretja je kontrola vodstvenega kadra, ki skrbi za kontrolo zahtevnejših operacij ali posebno dogovorjenih operacij. Četrta je revizijska kontrola pri večjih strankah in inšpekcijska kontrola, ki obe sodita v eksterno kontrolo. Eksterna se redko pojavlja pri večini manjših podjetij, bolj je usmerjena na velikost in dejavnost posameznega podjetja.

Ker gre za storitveno podjetje, je tehnološko manj zahtevno. Dodana vrednost se naredi z znanjem o računovodenju, standardih in zakonih ter učinkoviti uporabi programske opreme. Produktivnost dela je solidna in se z leti zvišuje pri zaposlenih, ki so dlje časa v podjetju. Spodnja tabela 8 prikazuje tehnološko podstrukturo.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti TEHNOLOŠKE podstrukture

KOMPONENTA	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
LOKACIJA PODJETJA	X				
TEHNIČNA OPREMLJENOST		X			
KONTROLA KAKOVOSTI		X			
RAČUNALNIŠKA OPREMLJENOST	X				
RAZPOLOŽLJIVOST OSNOVNIH SREDSTEV	X				
SKUPNA OCENA PODSTUKTURE	ZELO DOBRO				

Vir: Euroračunovodstvo d.o.o., 2016

3.2.4 Organizacijska podstruktura

V podjetju Euroračunovodstvo imajo večnivojsko oblikovano poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Oblika organiziranosti je odvisna od velikosti podjetja in števila zaposlenih v njem. Vedno mora biti dobro razumljiva in racionalno osmišljena. Na vrhu je direktor podjetja, ki sprejema vse pomembne strateške odločitve in je seznanjen z izstopajočimi problemi v procesu zagotavljanja kakovosti storitev. Sledi nivo izvršilnih funkcij, ki so si različne in imajo jasno določene pristojnosti in odgovornosti. Delijo se na vodenje podjetja, komercialo, IT funkcijo, kadrovsko funkcijo in kontrolo.

Vodenje podjetja je vezano na opravljanje osnovne dejavnosti. Ima največje število zaposlenih. Deli se na nivo samostojnih računovodij in pomožnih računovodij. Sodeluje tudi s poslovnim sekretarjem v podjetju, pri opravljanju tovrstnih del. Samostojni računovodja sam skrbi za nabor svojih strank in jih obdeluje od začetka do konca. Vršijo vso komunikacijo s stranko in sodeluje pri aktivnostih, vezanih na posamezno stranko. Na ta način želijo doseči popolno poznavanje strank in celovito razumevanje njihovega poslovanja. Pomožni računovodja ima bolj elementarne naloge, torej opravljanje posameznih osnovnih opravil, na primer knjiženje bančnih izpiskov, ki so odvisne od osvojenega znanja. Na tem nivoju prihaja do velikih razlik med zaposlenimi, vsi pa imajo tendenco, da postanejo samostojni računovodje. Selekcija zahteva, da postane zaposleni samostojen, ali pa se prekine delovno razmerje z dlje časa nesamostojnim pomočnikom.

Komercialna funkcija se izvaja v podjetju na ločeni lokaciji. Smisel tega je v vpletanju komercialne funkcije v vodenje na tedenskem nivoju in ne na neprestanem. S tem podjetje doseže neko mero umirjenosti v izvedbenem procesu in razmejevanje izvršnih in komercialnih funkcij. Komercialna funkcija zaposluje dva delavca z natančnimi cilji in marketinškim planom ter parametri uspešnosti.

IT funkcije izvaja IT vodja s pomočjo vseh samostojnih delavcev v podjetju. Osnovna naloga je nemoteno funkcioniranje celotne računalniške mreže v podjetju in vseh poslovalnicah, kamor sodita tako hardware kot software področje. Sekundarne naloge so izpopolnjevanje programske opreme tako v podjetju kot pri strankah, izobraževanje v Pantheonu in podpora Pantheona za trg. Poleg naštetega sem sodi urejanje internetne strani, elektronskih certifikatov, izobraževanje novih kadrov in njihova izbira, v zadnjem letu in pol pa tudi vse aktivnosti, vezane na podatkovni center.

Kadrovska funkcija in kontrola sta si enaki glede izvajalcev, kar pomeni, da je ekipa področnih vodij zadolžena za izbor kadrov in njihovo šolanje oziroma izobraževanje ter tudi kontrolo dogovorjenih in uresničenih opravil. Kontrola se izvaja na več nivojih in na več načinov. Elementarno izvede računalniški program, ki beleži vneseno količino podatkov v bazo neknjiženih dokumentov, od tam se mora dokument prevzeti, torej baza prevzetih dokumentov, in obdelati v bazi obdelanih dokumentov. Vsak samostojni računovodja preverja delo pomožnega, vodja storitve pa posamezna zahtevna knjiženja in obračune za

oddajo. Pri manjših podjetjih se kontrola vrši naključno ali vsaj enkrat letno. Dodatno kontrolo vrši še manjšinski lastnik z obdelavo poročil opravljenega dela za posameznika, za vsak dan. S tem skuša vsakemu racionalizirati delovne naloge in potrošen čas, torej povečati učinkovitost in racionalizirati procese v podjetju, da se ne bi podvajali ali množili. Ocena organizacijske podstrukture je ponazorjena v tabeli 9.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti ORGANIZACIJSKE podstrukture

KOMPONENTA	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA		X			
SLOG VODENJA		X			
ORGANIZACIJSKA KLIMA		X			
NAGRAJEVANJE	X				
UGLED PODJETJA		X			
SKUPNA OCENA PODSTUKTURE	DOBRO				

Vir: Euroračunovodstvo d.o.o., 2016

3.2.5 Kadrovska podstruktura

Euroračunovodstvo sodi med majhna podjetja. Trenutno je zaposlenih 13 ljudi. Število se z leti neprestano povečuje. Trend povečevanja se je ustavil med leti 2014 in 2015, vendar se že letos nadaljuje. Razlog je povečevanje obsega dela in neprestana rast števila strank. Zaradi povečevanja števila strank in porodniških dopustov je kadrovanje v podjetju neprestan proces. Že pri tem malem številu zaposlenih v tej podstrukturi prihaja do problemov selekcije in izoblikovanja ustreznih delavcev.

Starostna struktura je dobra, zaposleni so pretežno mladi, kar daje kolektivu energijo. Večina jih je že družinskih ljudi, ki so odgovorni in imajo željo obdržati službo in dosežati dobre rezultate. Ob njih sta dve zelo izkušeni osebi, ki vlivata spoštovanje, varnost in znanje. Kadrovska politika predvideva zaposlovanje oseb med 25. in 45. letom starosti. Večinoma so zaposlene ženske, ki jih je 85 %, saj so moški redki v računovodski panogi. Na čelu organizacijske strukture je vodja celotnega podjetja, ki odgovarja samo lastnikom. Gre za osebo, ki je najdlje v podjetju in ga tudi najbolj pozna. Poleg tega opravlja najbolj zahtevno delo in skrbi za največjo stranko. Pri vodenju podjetja ji pomagata še vodja prodaje in trženja ter vodja IT sektorja. Skupaj sestavljajo izvršni odbor in vse funkcije v podjetju so delegirane z njihove strani.

Izobrazba kadrov je na zavidljivi ravni, saj podjetje zaposluje večinoma osebe z visoko izobrazbo. Vodja podjetja ob delu študira na podiplomskem študiju, kot tudi ena samostojna računovodkinja, ki je trenutno na porodniškem dopustu. Zaposleni in lastniki skupaj govorijo 7 tujih jezikov, angleško, nemško, slovensko, hrvaško, rusko, italijansko in francosko. Podjetje se načrtno loteva izobraževanja vodečih kadrov. Izobraževanja se nanašajo na splošno znanje o ekonomiji, vodenju in financah, poudarek pa je tudi na tistih izobraževanjih, namenjenih stroki – udeležujejo se vseh pomembnih seminarjev v Srbiji in določenih v tujini, na primer Pantheon ali Sap.

Fluktuacija kadrov je največji problem podjetja, kajti panoga, v kateri deluje podjetje, je velika in dobro razvita. Ljudem delo v računovodskem servisu lahko pomeni odskočno desko ali pogajalsko prednost. Veliko ljudi se prijavlja na delovno mesto brez ustreznega predznanja. Veliko izobraženih računovodij ne zna delati v kolektivu ali skrbeti za celotno poslovanje stranke, zato v podjetju prihaja do velike fluktuacije zaposlenih na najnižjem nivoju.

Politika podjetja določa vsakemu novemu zaposlenemu, da prekorači pot do samostojnosti in osvoji vsa potrebna znanja ter spozna vse procese v podjetju. Podjetje razmišlja o računovodski šoli, s katero bi sami šolali kader in delali selekcijo ter s tem ne bi izgubljali časa, temveč služili dodaten denar. V tabeli 10 ponazarjam oceno kadrovske podstrukture.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti KADROVSKE podstrukture

KOMPONENTA	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
ŠTEVILO ZAPOSLENIH		X			
STAROSTNA STUKTURA		X			
IZOBRAZBA		X			
FLUKTUACIJA KADROV			X		
MOTIVIRANJE IN IZOBRAŽEVANJE		X			
SKUPNA OCENA PODSTUKTURE	DOBRO				

Vir: Euroračunovodstvo d.o.o., 2016

3.2.6 Finančna podstruktura

Podjetje Euroračunovodstvo je po svoji dejavnosti malce specifično v finančni podstrukturi. Ker gre za storitveno podjetje, so določeni kazalniki financiranja, investiranja in obračanja zaloga malce brezpredmetni, ker podjetje nima proizvodov. Pri storitvah so vsekakor pomembni kazalniki plačilne sposobnosti.

V vsakem podjetju so pomembne tudi investicije, ampak pri računovodskih podjetjih, če izvozimo osnovna sredstva, so te omejene na lastno nepremičnino ali pa v povsem neko drugo dejavnost.

Podjetje financira svoje poslovanje izključno z lastnimi sredstvi. Priporočeno je delno financiranje tudi s tujimi sredstvi, vendar se podjetje tega ni posluževalo, zaradi dragih posojil v Srbiji v preteklosti, kar se v tekočem letu močno spreminja. Poleg tega je pogoj za bančno financiranje tudi domače srbsko lastništvo, kar zopet otežuje pridobivanje tujega denarja, za tuje banke pa so srbska majhna podjetja še preveč tvegana. Vse, kar ima podjetje tujega financiranja, je kreditna kartica s 1000 EUR limita. Mislim, da je v Srbiji podobna slika v celotni panogi.

Podjetje ima visok delež stalnih sredstev, 85 %, saj ima večino investicij v osnovna sredstva. Politika podjetja je tehnološka intenzivnost, zato neprestano investira v osnovna sredstva.

Zelo dobri so likvidnostni kazalniki podjetja. Kratkoročni koeficient likvidnosti pomeni razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi in v podjetju Euroračunovodstvo znaša 6,1, kar pomeni, da vsak evro, ki ga podjetje dolguje dobaviteljem, kamor smo prišteli tudi zaposlene, pokriva 6,1 EUR kratkoročnih sredstev. Poleg tega ima podjetje pospešeni koeficient likvidnosti večji od ena, kar pomeni, da lahko hitro spremeni kratkoročna sredstva v denar in pokrije svoje obveznosti.

Kratkoročne poslovne terjatve so parameter, ki se meri v dnevih od izdaje računa do plačila tega. V zadnjem letu se je ta parameter izboljšal in podjetje kar redno dobi plačilo za večino izdanih računov, to pomeni v tekočem mesecu. Kakšnih 20 % je zamudnikov, ki plačajo kasneje, ampak plačajo. Večino neplačnikov je podjetje izločilo iz portfelja strank.

Velja omeniti, da so zneski storitev relativno nizki in posledično se jih ne splača zavarovati, bodisi pri zavarovalnici ali pa z menicami. Slednje ni upravičeno zgolj s komercialnega vidika, ker podjetje ocenjuje, da bi na ta način izgubilo določen delež strank.

Ker je lastništvo tuje, podjetje zopet ne more uporabljati kakšnih kratkoročnih finančnih vzvodov, kot so limiti ali revolving krediti. Ponazoritev ocene finančne podstrukture se nahaja v tabeli 11.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti FINANČNE podstrukture

KOMPONENTA	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
FINANCIRANJE	X				
INVESTIRANJE			X		
PLAČILNA SPOSOBNOST		X			
OBRAČANJE SREDSTEV			X		
SKUPNA OCENA PODSTUKTURE	DOBRO				

Vir: Euroračunovodstvo d.o.o., 2016

3.2.7 Analiza priložnosti in nevarnosti

Drugi del SWOT analize je iskanje priložnosti in nevarnosti podjetja po podstrukturah. Iščemo dokaj na kratki rok nespremenljive faktorje zunaj podjetja, torej se ukvarjamo s sedanjim stanjem in predvidevamo prihodnost (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

3.2.8 Podstruktura storitve

Vsako podjetje išče svoje priložnosti na trgu, hkrati pa nanj preži nešteto nevarnosti, zato mora opredeliti, katere so tiste poglobitve po posameznih podstrukturah, da bi na podlagi ugotovitev lahko oblikoval ustrezno strategijo. Za Euroračunovodstvo zaposleni štejejo kot priložnost širok spekter storitev. S tem lahko konkurirajo na širšem trgu in zadovoljujejo več strankinih potreb.

Širok spekter pomeni pristnost v več gospodarskih panogah, povezovanje teh, velik nabor izkušenj, raznovrstnost dejavnosti. Navajajo uporabo sodobnih programov, ki zaposlenim olajšajo delo, prinašajo hitrost dela in zanesljivost pri uporabi sprememb v standardih ali zakonih, skratka boljše kakovost nudene storitve. Tu bi lahko dodali online komunikacijo s strankami, kar bi zmanjšalo čas obdelave podatkov, mogoče povezovanje in delo na serverjih strank. Zaposleni ravno v redni in kvalitetni komunikaciji ter zaupanju čutijo zadovoljstvo strank. Kot priložnost vidijo solidno kvaliteto storitve, ki rešuje bistva in razume probleme, drugače gre za optimizacijo dela z ločevanjem potrebnega in nepotrebnega dela. Veliko bi pridobili s skrajševanjem rokov, nadgradnjo in razvojem novih storitev ter posledično vzpostavitev dobrega imidža na trgu.

Na drugi strani obstajajo nevarnosti, da zaradi širine podjetje izgublja specializacijo po globini, ki bi pomenila določeno prepoznavnost v posameznih segmentih. Kot na vsakem razvitem trgu obstaja nevarnost nižanja cen storitev, nediscipliniranih strank, bodisi glede plačil ali dostave dokumentov, morebitne zakonske spremembe in prezaposlenost dobrih kadrov, ki bi znižala kakovost storitve. Nekatera podjetja ponujajo svoje programe, ki omogočajo online storitve.

3.2.9 Tržna podstruktura

Prednost podjetij je dolgoletni obstoj na trgu oziroma tradicija. Posledično obstaja tradicija tudi pri prisotnosti na internetu, na različnih brskalnikih in v socialnih omrežjih. S tem se pridobi prepoznavnost, ki je ni moč kupiti.

Podjetje ima tržni oddelek, ki se ukvarja samo s pridobivanjem novih strank po določenem sistematično zastavljenem in oblikovanem načrtu. Vsekakor jih v panogi, kjer prevladujejo priporočila za odločanje o računovodskem servisu, na tem mestu prepriča s kvaliteto storitve.

Razvoj domačega srbskega trga je še vedno naravnano k večanju števila malih podjetij iz dveh razlogov, in sicer propadanja večjih podjetij in ustanavljanja več manjših, ki prevzemajo dejavnosti propadlih, ter stabilizacije srbskega gospodarstva, ki pritegne številne tuje investitorje, ki odpirajo nova podjetja.

Prvi razlog se bo počasi umirjal, medtem ko bo drugi še v porastu, vse do vključevanja Srbije v EU. Če gledamo strukturo kupcev podjetja, so to večinoma mikro in manjša podjetja. Euroračunovodstvo je v preteklosti nudilo storitve trem srednjim podjetjem in enemu velikemu.

Večja podjetja se nagibajo k lastni organizaciji računovodstva v okviru podjetja, zato so zelo rizična, da razdrejo pogodbo z eksterno agencijo. Tudi zakon velikim podjetjem predpisuje lastno računovodstvo oziroma odgovorno osebo, zaposleno v podjetju, ki odgovarja za finančna poročila. Tista podjetja, ki ostajajo pri agencijskem vodenju, so večja v smislu sredstev in prihodkov in zaradi tega sodijo v večjo kategorijo, kadrovske pa ostajajo majhna.

Nevarnost izhaja iz težkega razlikovanja od konkurence z vidika stranke. Ker so zaposleni v trženju po izobrazbi računovodje, so zelo strokovni in prepričljivi na sestankih, vendar jim manjka trženjske izobrazbe. Posledično lahko pride do nenatančnega in neučinkovitega trošenja denarja.

Podjetje malo vlaga v Google advertising, ima pa dobro spletno stran. Za ohranjanje dobrih priporočil in kvalitetne storitve mora dobro usklajevati tržni in izvedbeni strani, ker ne sme prihajati do nespoštovanja dogovorov in neizpolnjevanja obljub. To pomeni, da tržnik obljubi nekaj izvedljivega in to točno in ažurno razloži računovodji, da bo delo lahko opravil.

3.2.10 Tehnološka podstruktura

Lasten server je prva tehnološka priložnost, ki podjetju omogoča razvoj komunikacijskih kanalov s strankami. Poleg tega služi kot podatkovna banka, kar je dodatna plačljiva storitev, predvsem pa zagotavlja večjo stopnjo varnosti podatkov, ki je hitro lahko velikega pomena ali bistvena konkurenčna prednost.

Podjetje uporablja do tri leta stare računalnike. Kot tržni je tudi IT poseben samostojen sektor v podjetju. Z izbiro dobrega programa omogoča dobro IT podporo strankam in sodelavcem. Online obvešča o spremembah, aktivno sodeluje z nacionalno institucijo Paragraf in podjetjem Datalab.

Slaba tehnološka plat se kaže v odvisnosti od električne mreže in interneta. Vedno se ukvarjajo s premajhnim številom računalnikov, zaradi hitre rasti. Čeprav so ti stari do tri leta, se včasih zdijo stari oziroma preobremenjeni.

Nevarnost lahko povzročijo novi programi na trgu, ki bi z veliko boljšo učinkovitostjo prinesli konkurenčno prednost konkurentom. Včasih nevarnost predstavlja tudi nezainteresiranost strank za določene spremembe ali tehnološke rešitve, ki bi olajšale delo ali sodelovanje.

3.2.11 Organizacijska podstruktura

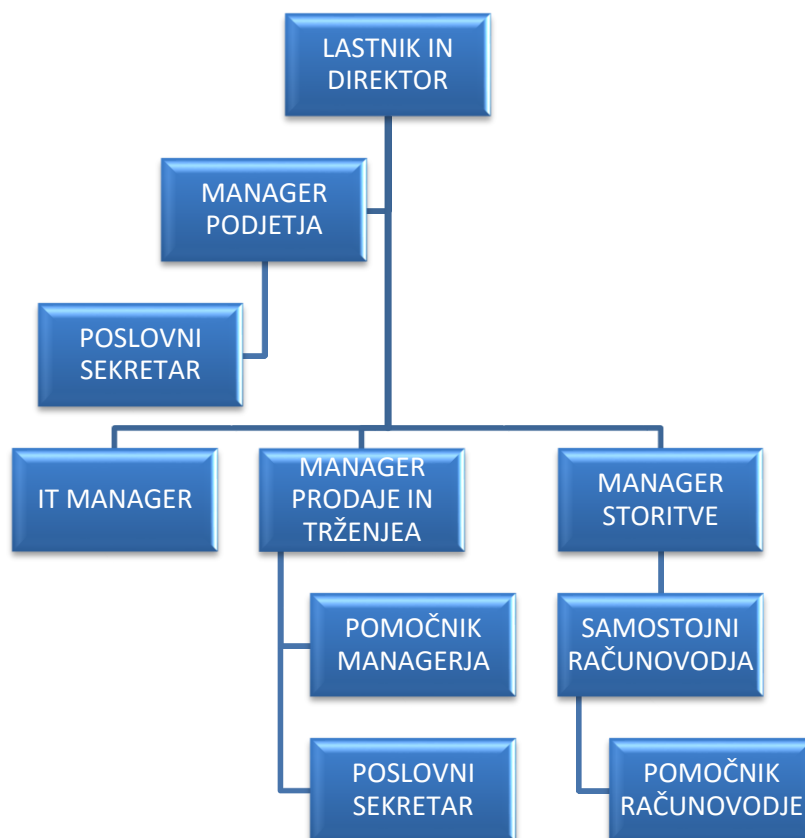
Organizacija temelji na timu zaposlenih, ki že več let skupaj delajo in odlično sodelujejo. To povzroča visoko stopnjo timskega duha, dobro organiziranost dela in hitro reševanje problemov.

Organizacija je jasna in enostavna, kontrola je večnivojska, organizirano je eksterno in interno usposabljanje. Dobra organizacija je pogoj za dobro in učinkovito večnivojsko komunikacijo s strankami.

Včasih se zgodi, da zaradi dobrih medčloveških odnosov pride v organizaciji do zameglitve točne definicije upravljanja in kontroliranja. Problemi nastanejo pri delegiranju posla in sprejemanju naloženega dela. Vodenje se zdi decentralizirano, razdelitev se zdi slaba ali nepošteta.

Fleksibilnost storitve hitro lahko preide v prilagajanje stranki. Pri tem lahko hitro nastane zanemarjanje dobljenih navodil. Podjetje že ima problem s presojo ustreznih kandidatov za delo, kar je lahko nevarnost za prihodnjo rast podjetja. Celotna organizacijska struktura je vidna iz Slike 1.

Slika 1: Organigram podjetja Euroračunovodstvo d.o.o.



Vir: Euroračunovodstvo d.o.o., 2016

3.2.12 Kadrovska podstruktura

Skelet kadrovske strukture tvorijo dobri, strokovni in zanesljivi ljudje, ki so že dlje časa v podjetju. Za njih je značilna dobra strokovna izobrazba in pripravljenost dela v nadurah ali drugače, angažiranost, da je delo opravljeno. Imajo dobre medsebojne odnose, so izjemno odgovorni do dela in strank ter se brez problemov zamenjujejo in pomagajo. Vsi imajo fokus, kaj želijo doseči v svoji karieri in s podjetjem, v katerem delajo. Priložnosti se kažejo v tem, da bi ta skelet dograjevali z novimi ljudmi, ki bi se znali vklopiti in ojačati ekipo. Kadrovanje je za podjetje Euroračunovodstvo izrednega pomena in dobri novi delavci so nujno potrebni za konstantno rast.

Nevarnost, ki preži na podjetje, je velika odvisnost od starih računovodij. Težko je dobiti nove dobre kadre z določenim predznanjem, ki bi se dobro vklopili v obstoječ tim. Zaradi prezasedenosti starih se zna pojaviti slabo izobraževanje novih, kar bi lahko dalje peljalo v premalo število zaposlenih za obseg poslovanja. Zato je velika fluktuacija delovne sile strateško zelo nevarna podjetju, ki mora pospešeno reševati pridobivanje, izobraževanje in sprejemanje novih ljudi.

3.2.13 Finančna podstruktura

Finančna podstruktura je najbolj pomembna v podjetju, a se zaposleni najtežje izražajo o njej. Pomembno jim je, da podjetje ni več odvisno od ene ali več velikih strank. Posledično je bolj neodvisno od posameznih prilivov. Ker je tendenca rasti števila strank, se povečujejo tudi prilivi. Veliko se da postoriti tudi z boljšo racionalizacijo in večjo kontrolo stroškov. Na trgu kapitala se dogajajo velike spremembe in kapital postaja občutno cenejši kot v preteklosti. S približevanjem EU se bo gospodarsko okolje še bolj sprostito in nastale bodo možnosti, ki jih trenutno še ni na trgu.

Kot nevarnost se kaže razsipanje na določenih področjih, primer je trženje, katerega stroški niso neposredno povezani s prihodki. Naslednja nevarnost je lahek odliv strank, kar pomeni, da stranke nimajo nobenih finančnih obveznosti ob zamenjavi servisa. Plačilna disciplina je problem gospodarstva v Srbiji, ki lahko vpliva na slabo razporeditev prilivov, nelikvidnost strank in zniževanje cen dobrim plačnikom. Podjetje nima lastne nepremičnine, kar bi predstavljalo neko vsaj navidezno varnost. Prav tako nima deponiranih depozitov. To je posledica rasti in investiranja. V prihodnosti bo moralo ustvariti varnostni depozit iz presežkov.

3.2.14 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Spodnja tabela 12 prikazuje skupno oceno priložnosti in nevarnosti.

Tabela 12: Ocena priložnosti in nevarnosti

PODSTUKTURA	PRIHODNJA POSLOVNA USPEŠNOST			
	PRILOŽNOST	SREDNJE		NEVARNOST
STORITVE		X		
TRŽNA	X			
ORGANIZACIJSKA	X			
KADROVSKA		X		
FINANČNA			X	

Vir: Euroračunovodstvo d.o.o., 2016

Prednosti: Podjetje Euroračunovodstvo analiziramo po posameznih podstrukturah in pri tem ugotavljamo prednosti in slabosti. V podstrukturi storitve najdemo prednosti v tem, da je podjetje zadosti veliko, kar pomeni možnost sodelovanja z veliko stranko ali v večjem projektu. Poleg tega ima manjšo občutljivost samega procesa na zunanje ali notranje dejavnike, na primer na bolniško odsotnost ali na odhod kakšnega zaposlenega iz podjetja. Podjetje nudi velik nabor različnih storitev, ki so neposredno ali posredno vezane na

računovodstvo. Ponuja nekaj dodatnih storitev, na primer računalniško programiranje, promocijo stranke prek poslovnega kluba, pridobivanje manjših kreditov za stranke brez kreditnega odbora, vodenje terenske davčne kontrole; skratka nudi veliko fleksibilnost mladega tima zaposlenih za uvajanje ali prevzemanje novih nalog in izzivov. Prednost je tudi finančna varnost, ki jo omogočajo vezana sredstva, s čimer se lahko mirno pogajamo za boljše cene, izkoriščamo popuste za takojšna plačila, zaposlenim vlivamo mir in konsistentnost pri nagrajevanju, natančnost izplačevanja plač v mesecu. Opisani primeri so mogoče samoumevni v EU, medtem ko v Srbiji dokaj izstopajo.

Tržna prednost je vsekakor posebna, samostojna organizacijska enota, ki se izključno ukvarja z trženjem in tržno podobo podjetja v javnosti. Enota vsako leto izdelava letni marketinški načrt in se organizirano, na podlagi načrta, odloča o proračunu, marketinških akcijah, medijih. Prisotna je na vseh družabnih omrežjih ter skrbi, da so prisotni tudi vsi zaposleni kot posamezniki. Prevzema tudi humanitarno udejstvovanje, ki jim prinaša medijske pohvale. Prav tako skrbi za projekt Poslovni angel, s katerim orje ledino na področju financiranja start-upov.

Tehnološke prednosti so dobra računalniška oprema, sodoben delovni prostor v samostojni hiši, kar jim omogoča mirno delo. Lokacija je izvrstna, mirna, lahko dostopna in vsem znana. Programi so različni, odločili so se za Pantheon, ki ga ponujajo v celotni regiji in marsikatero matično podjetje ga pogojuje pri hčerinskih.

Podjetje ima dve službeni vozili, kar mu zagotavlja odzivnost in fleksibilnost, postransko pa tudi reklamo. Dosega ISO 9001 in ISO 27001 standarda, kar nima nobeno konkurenčno podjetje. Slednji zahteva celo vrsto tehničnih in procesnih rešitev, ki zagotavljajo veliko stopnjo varnosti.

Organizacijska prednost je velikost in stabilnost tima zaposlenih, katerega jedro ostaja v podjetju že več let. S pridom se uporabljajo storitve več zunanjih ali začasnih sodelavcev, ki so po potrebi zamenljivi in ne predstavljajo grožnje za neopravljeno delo. Število redno zaposlenih je 13, sodelujejo pa še 3 sodelavci na različnih področjih. Izpostaviti moramo starostno strukturo, ki se nenavadno dobro ujema, in sicer je zaposlena ena starejša oseba z ogromno izkušnjami, sedem mladih energičnih ljudi, ki imajo že vsak vsaj pet let delovnih izkušenj in managerka srednjih let, ki uspešno krmari ene z drugimi.

Finančno podstrukturo smo že omenili v prvem odstavku. Podjetje ustvarja in shranjuje dobičke, s katerimi se varuje pred morebitnimi padci. Denarni tokovi so dokaj stabilni za pokrivanje variabilnih stroškov in vsakoletnih investicij. Neplačila so prisotna, ampak se odstotek v prihodkih zmanjšuje, glede na spremembe zakonodaje pa je pričakovati še manjši delež.

Slabosti: Na področju strukture storitev postaja slabost kontrola knjiženj in obračunov, spremljanje postopkov, komunikacije s strankami itd. Načeloma je kontrola domena managerja, ki pa s povečanim obsegom dela počasi izgublja stik z vsemi zaposlenimi in njihovim delom, zato bo potrebno pravilno prestukturiranje in postavitve posameznih vodij pisarn, ki bodo vmesni kontrolorji.

Pri diverzifikaciji storitev v spekter storitev dodajamo določene, ki niso neposredno vezane na računovodstvo, na primer programiranje, pravno svetovanje. Tu nastaja problem, kako ustrezno zaračunati storitev, ki je podcenjena. Stranka ne zna ceniti, da lahko dobi več na enem mestu, ampak nasprotno pričakuje dodatne storitve v osnovnem paketu za nespremenjeno ceno.

Marketinške aktivnosti so nujno potrebne, vendar zahtevajo dobro organizacijsko in kadrovske pripravo. Najslabše je dobiti novo stranko in ugotoviti svojo nezmožnost servisiranja. Včasih je dobro trženje težko ali pa drago podpreti. Predvsem se povečujejo stroški režije, ker je za prevzemanje novih strank potreben izkušen in drag delavec, ki svoje delo opravi strokovno in dobro. Kasneje to delo lahko prepusti kolegu, kar poceni strošek posamezne stranke.

Tehnološka pomanjkljivost je najmanjše poslovnih prostorov, kar pomeni nekakšno odvisnost od odločitev neke tretje osebe za lasten delovni proces. Selitve so drage in vse bolj tehnološko zahtevne.

Organizacijske in kadrovske slabosti smo deloma že opisali pri podstrukturi storitev. Dodati je potrebno dolgotrajno uvajanje novih sodelavcev, če ti nimajo konkretnih izkušenj iz panoge. Mlada delovna sila je vse bolj nepripadna, ni zvesta in predana podjetju. Zakonodaja uvaja vse več pravic delavcem, kar podjetje počasi spravlja v podrejen položaj. Delavec lahko zelo izkorišča svoje pravice.

Finančna slabost je plačilna disciplina v državi, velika stopnja zapiranj podjetij in stečajev, kjer svoje terjatve le stežka dobimo plačane. Posledično je težko oceniti zadovoljiv znesek rezerve. Rezerva je večinoma slaba naložba denarja. Izvršba je z novo zakonodajo postala izredno učinkovita, kar lahko odpravi določene slabosti podjetja.

Priložnosti: Podjetje z določenimi standardi varnosti presega konkurencu, zato v tem vidi priložnost pridobivanja novih zahtevnejših strank z dražjimi storitvami. Srbija se odpira tujim investicijam, ki jih je vse več in so vse bolj organizirane, zato prihaja do odpiranja številnih malih spremljevalnih podjetij večjim proizvodnim podjetjem.

Tujci, ki ne poznajo okolja, se lažje odločajo na podlagi certifikatov in dejstev, ki so preverljivi. S približevanjem EU se povečujejo subvencije, kar povečuje gospodarsko

aktivnost. Subvencionira se tudi samozaposlovanje, od kjer direktno prihajajo potencialne stranke. Tabela 13 prikazuje gibanje ustanavljanja in zapiranja podjetij v Srbiji.

Tabela 13: Število novoustanovljenih in zaprtih podjetij v Srbiji v letih 2012 do 2015

Leto	2012	2013	2014	2015
Št. novih podjetij	8.489	8.574	8.031	7.998
Št. zaprtih podjetij	7.341	2.562	2.610	2.393
Št. novih s.p.	30.160	31.011	29.147	33.514
Št. zaprtih s.p.	32.363	36.128	27.220	32.715

Vir: Agencija za privredne registre, 2016

Počasi podjetje prihaja do povezovanja ali prevzemanja drugih konkurenčnih podjetij. Sinergijski učinki takih potez so veliki, podjetje hitreje raste in pridobiva usposobljeno in preverjeno delovno silo. Nova znanja prinesejo nove organizacijske in tehnološke oblike, bistveno povečajo prihodke in v nekaj letih povečajo dobiček. Prevzemanja so vse lažja, tudi zaradi vse cenejšega kapitala, ki prihaja na neko zmerno EU raven.

Lažje so tudi naložbe v infrastrukturo oziroma nakup zgradb. Prihaja tudi tuj kapital, ki je do sedaj v Srbiji organiziral 1 fond za razvoj, 1 fond EU, 18 investicijskih fondov, 1 fond rizičnega kapitala in 5 javno privatnih fondov.

Nevarnosti: S stabilizacijo nekdanj nemirnega okolja prihaja do potencialnega prihoda tujih konkurentov, na primer Fiducial, ki je med najmočnejšimi na globalnem trgu.

Načeloma je finančni trg še vedno drag in nepredvidljiv v primerjavi z EU, prav tako zakonodaja, ki se zelo hitro spreminja. Če sprememba ni dobra, je posledica lahko zelo slaba.

Organizacijsko in kadrovske harmonije lahko poruši bolezen ali odhod ključnih dveh oseb v podjetju. Trenutno ima podjetje tri noseče delavke, dve sta na bolniški, tretja dela od doma. Obstaja verjetnost nadaljnjih zanositev zaradi mladosti kadra.

Največja tehnološka nevarnost je hekerski vdor v sistem podjetja. Načeloma je sistem dvojnega presnemavanja in več stopenj zaščite varen, dober za stranke in normalno delo, ampak nikoli se ne ve, koliko korakov je nekdo pred obstoječimi načini zaščite.

Nenadna odločitev lastnika zgradbe o nepričakovanem remontu ali odprodaji lahko bistveno vpliva na zagotavljanje pogodbeno in zakonodajno določenih rokov. Celotna SWOT analiza je prikazana v tabeli 14.

Tabela 14: SWOT

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Velikost podjetja in raznolikost storitev - Dobro organizirana trženjska funkcija - Tehnološka opremljenost - ISO standardi - Fleksibilen kader - Dobra organizacija in pošteno nagrajevanje - Finančna stabilnost 	<ul style="list-style-type: none"> - Slaba plačilna sposobnost - Fluktuacija kadrov - Kompleksnost organizacijske strukture - Kontrola kvalitete pri povečevanju strank
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Odpiranje trga investicijam - Subvencije za samozaposlitev - Prihod zahtevnih strank - Prevzemanje konkurenčnih podjetij in sinergični učinki - Cenejši trg kapitala 	<ul style="list-style-type: none"> - Vstop novih tujih konkurentov - Nepredvidljiv finančni trg - Spremembe zakonodaje - Hekerski vdor - Nestabilnost trga - Razmere na trgu kapitala

Vir: Euroračunovodstvo d.o.o., 2016

4 DOLOČITEV POSLANSTVA, VIZIJE IN STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA

Da bi podjetje lahko začelo načrtovati, kako doseči cilje ali razvijati strategijo, mora poznati svoj zelen prihodnji strateški položaj. Ti cilji so tesno povezani s poslanstvom in vizijo. Poslanstvo je osnovni namen, zaradi katerega je bilo podjetje ustanovljeno. Vizija je osnovna slika zaželenosti prihodnosti. Strateški cilj je zeleno dolgoročno prihodnje stanje, ki ga želi podjetje doseči (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2010).

4.1 Poslanstvo

Kot smo povedali, je razlog obstoja podjetja poslanstvo. Pove nam, kdo smo in kaj počnemo. Ne vključuje poslovne domišljije. Zaposlenim sporoča, kaj se od njih pričakuje, kupcem pa sporoča podobo podjetja in s tem gradi odnos z njimi.

Poslanstvo podjetja Euroračunovodstvo je razvoj in izvedba visoko kvalitetnih strokovnih storitev na področju financ. Sem sodi kakovostna, ažurna in strokovna storitev, ki podjetniku

omogoča nemoteno poslovanje, osredotočanje na druge segmente podjetništva in sprejemanje pravih poslovnih odločitev.

4.2 Vizija

Vizija podjetja je slika podjetja v prihodnosti. Vključuje domišljijo in je potrebna v krizi ali pred večjimi spremembami v podjetju. Namen je motivacija zaposlenih in razlikovanje od drugih podobnih podjetij.

Vizija podjetja je postati vodilno podjetje na srbskem trgu v panogi, ki bo svojim strankam ponudilo veliko število kvalitetnih finančnih storitev in najmodernejše tehnološke rešitve. Poleg tega želi poseči na tuje okoliške trge in premakniti mejo možnega delovanja.

4.3 Strateški cilji

Strateški cilji so končni rezultat načrtovanih aktivnosti, ki opredeljujejo, kaj je potrebno narediti in kdaj je potrebno to narediti. Cilji bi morali (Čater, 2015):

- usmerjati zaposlene,
- biti jasni in razumljivi,
- motivirati, s tem da so uresničljivi,
- biti kolikor je mogoče merljivi,
- biti časovno nedvoumno opredeljeni,
- biti nekonfliktni z drugimi cilji,
- biti hierarhično nedvoumno razvrščeni,
- biti napisani.

Splošni strateški cilji so cilji podjetja, ki so dosegljivi, realni, visoki in ambiciozni ter skladni s poslanstvom podjetja. Podjetja si jih morajo zastavljati, če želijo uspeti, in jih dosegati ali presegati, da postanejo vodilna na svojih področjih. Največkrat so za te cilje postavljeni parametri prodaje ali prihodki podjetja. Gre za projekcije v prihodnosti, ki temeljijo na preteklih rezultatih in trendih.

Kadar se pojavi razlika med uresničenimi in postavljenimi cilji, prihaja do planske vrzeli. Vrzeli podjetja popravljajo z dodatnimi cilji, lahko celo strategijami, ali popravki prvotnih ciljev, lahko z novimi strategijami.

Podjetje Euroračunovodstvo si je zastavilo strateške cilje po podstrukturah na naslednji način:

Pri podstrukturi storitve želi podjetje kakovostno preseči vso konkurenco. Načinov je več in se dopolnjujejo. Najprej si želi podjetje uvesti več standardov poslovnega obnašanja. V

preteklem letu je pridobilo ISO9001 certifikat, letošnje leto je pridobilo še ISO27001. Vodja se dodatno izobražuje na fakulteti s smeri managementa, kar je investicija podjetja. Osnovne računovodske storitve dopolnjujejo z neprestanim iskanjem boljših IT rešitev, ki bi bolj avtomatizirale delo zaposlenih. Poleg tega načrtujejo neprestano lastno izobraževanje in ponujajo delavnice za računovodje, ki niso zaposleni v podjetju, po principu akademije.

Tržna podstruktura ima cilj narediti boljše socialno mreženje strank. Podjetje ugotavlja, da je najpomembnejši način pridobivanja novih strank ustno priporočilo, zato je zelo velik poudarek na socialnih mrežah in poslovni mreži podjetja. Na ta način želi stimulirati zadovoljne stranke k promociji Euroračunovodstva pri svojih poslovnih partnerjih. Euroračunovostvo ima svoj poslovni klub, kjer izobražuje stranke o elementarnih računovodskih prijemih in tekočih spremembah zakonov. Poleg tega so klubska srečanja odlična priložnost za promocijo. Cilj kluba je skupinsko nastopanje na raznih seminarjih, sejnih, tudi v tujini, in vpeljava rednih poslovnih srečanj, kot je na primer BNI. Klub je razvil svoj produkt, ki se imenuje Poslovni angel. Gre za projekt nesebične pomoči novim idejam in njihovi realizaciji.

Finančna podstruktura je povezana s postavljenim letnim prometom 600.000 EUR. Drugače to pomeni 50.000 EUR mesečno, kar pomeni 250 strank, okoli 20 zaposlenih in učinkovitost 4.000 EUR na samostojnega računovodjo. Za dosego teh ciljev bi podjetje moralo povečati povprečno ceno storitve, kar bi zagotovo prineslo večje zanimanje srednjih in večjih podjetij za storitve Euroračunovodstva. Poleg povprečne cene mora podjetje pridobiti več strank, za kar ima podroben letni poslovni in posebej marketinški načrt. Ko govorimo o učinkovitosti, že preidemo v organizacijsko podstrukturo.

Organizacijska podstruktura je povezana z učinkovitostjo zaposlenega računovodje na mesečni ravni. To je pomembno, ker iz pogodbe izhaja nagrajevanje zaposlenih po mesečni realizaciji. Za povečanje učinkovitosti so v podjetju vpeljali določene standarde za zaposlene. Vsakemu so postavili cilje in jih aktivno spodbujajo k doseganju teh. Na drugi strani neučinkovite delavce odpustijo takoj, ko ugotovijo, da postavljenih ciljev niso zmožni osvojiti v postavljenem časovnem okviru. S tem ne izgubljajo preveč časa za nepotrebne aktivnosti. Vsak od zaposlenih ima celotno tehnološko usposabljanje, da dodobra spozna vsa IT orodja, ki so mu na voljo. Pripada mu en strokovni seminar izven podjetja letno. Največ novega izvejo znotraj podjetja na kolegijih ali povzetkih seminarjev, ki jih delajo udeleženci za ostale, ki niso prisostvovali zunanjemu seminarju. Za dosego navedenih odločitev in rezultatov ima podjetje razvit sistem kontrole, ki postavlja natančna merila, osebe, ki kontrolo izvajajo in sankcije.

Tehnološka podstruktura se razvija v smeri lastne podpore za stranke. Pri tem podjetje želi tržiti in prodati več IT storitev. To pomeni pomoč svojim strankam in večjo odvisnost ali pripadnost stranke podjetju ter dodaten prihodek podjetja. Ker dobro poznajo svojo stranko, jim lahko omogočijo dejansko potrebno rešitev po njihovi meri. Z vpeljavo podatkovne

banke podjetje postaja zanimivo za večje stranke, ki nimajo lastnih kapacitet in bi lahko združili več storitev na enem mestu in te najeli. Prav tako je tudi pri tej podstrukturi pomembno sodelovanje in učenje konkurenčnih računovodij ter sodelovanje v šoli Pantheona na računovodski način.

5 RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA

Celovit temeljni načrt, ki opredeljuje, kako bo podjetje doseglo svoje poslanstvo, vizijo in strateške cilje, se imenuje strategija. Je kot znanost in umetnost poslovnega poveljevanja. Pomeni izdelovanje dolgoročnih načrtov z namenom učinkovitega izkoriščanja prednosti in premagovanja slabosti ter reagiranja na zunanje priložnosti in nevarnosti. Pri razvijanju strategij poznamo konstrukcijsko šolo in šolo porajajoče se strategije. Strategije se delijo na tri ravni (Možina, Kavčič, Tavčar, Pučko, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Repovž, Vizjak, Vahčič, Rus & Bohinc, 2002):

- celovite strategije,
- poslovne strategije,
- funkcijske strategije.

5.1 Celovita strategija

Podjetje predstavlja osnovno celico gospodarstva. Značilnost podjetja je po Guttenbergu njegova enotnost v pravnem, gospodarskem, upravljalno managerskem in finančnem pogledu, ki išče dobiček. Tvorijo jo produktivna kombinacija poslovnih prvin, načelo dobičkonosnosti in načelo finančnega ravnotežja. Kot organizacija se deli na organizacijsko strukturo in organizacijski proces. Veliko ekonomistov podjetje primerja z ekipnimi športi, Drucker pa ga primerja z orkestrom. Gre za usklajeno in vodeno delovanje več specialistov, ki jih v smiselno celoto povezuje manager. Pri tem je bistvo managerja, da uskladi delo, poskrbi z delegiranjem za izvedbo nalog in se odloča, kako rešiti posamezne probleme.

Celota managerskih odločitev in akcij, ki so vitalnega, celovitega in stalnega pomena za podjetje, je strategija podjetja. Strategija je redka, ima dolgoročne posledice in usmerja celotno podjetje. Deluje po znanem modelu strateškega managementa, ki ga sestavljajo strateška analiza, razvijanje, uresničevanje in kontrola strategij. Da bi razvili ustrezno poslovno strategijo, moramo začeti s temeljito strateško analizo, sestavljeno iz zunanje (okolje), notranje (podjetje), celovite in SWOT analize. Na podlagi analiz lahko izdelamo dolgoročne načrte z namenom učinkovitega izkoriščanja prednosti in premagovanja slabosti ter reagiranja na zunanje priložnosti in nevarnosti.

Na ravni celotnega podjetja se srečujemo s celovitimi strategijami. Gre za celovit in usklajen komplet aktivnosti, ki ga podjetje uporablja, da bi doseglo ali zadržalo konkurenčno prednost, z izbiranjem in usklajevanjem skupine poslovnih področij, s katerimi tekmuje v

več različnih panogah. Pomaga mu opredeliti, s katerimi poslovnimi področji naj se podjetje ukvarja in kako naj ta področja usklajuje. Podjetje se odloča, za katere strateške poslovne enote bo razvijalo portfelj, kakšne bodo povezave med strateško poslovnimi enotami in kako bo uravnotežil tveganja, denarne tokove in tokove dobička med posamezne strateško poslovne enote.

Pravi pomen ali resnična vrednost celovite strategije se odražata v dodani vrednosti, ki jo posamezna strateška poslovna enota pridobi in je za to vredna več kot bi bila, če bi bila povsem samostojna. Celovite strategije lahko delimo po dveh kriterijih (Thompson & Strickland, 1996):

- smer razvoja (rast, ustalitev, krčenje),
- odnos do sodelovanja (sodelovanje, samostojnost).

Glede na smer razvoja se delijo na strategije rasti, strategije ustalitve ali stabilizacije in strategije krčenja. Ker je podjetje Euroračunovodstvo optimistično usmerjeno v prihodnost, zadnjih dveh strategij ne bomo obravnavali kot možne strategije razvoja konkretnega podjetja, torej je edina možnost iskanje prave strategije med strategijami rasti, ki se delijo na (Čater, 2015):

- koncentracija-integracija:
 - horizontalna,
 - vertikalna;
- diverzifikacija:
 - povezana-koncentrična,
 - nepovezana-konglomerativna;
- tri-dimenzionalna matrika:
 - osem strategij rasti;
- notranja rast;
- zunanja rast:
 - združitev,
 - priključitev,
 - strateška povezava.

Vodstvo podjetja Euroračunovodstvo je ocenilo, da je položaj podjetja ugoden in dovoljuje strategijo rasti. Pri tej odločitvi se je odločilo, da bo svojo glavno strateško poslovno enoto ohranilo v isti panogi in koncentriralo fokus. Poudarilo bo razvoj storitve in spremljajoče tehnologije ter kontrolo kvalitete. Svojo rast bo oblikovalo z notranjo rastjo ali s pomočjo združitve, kar pa je na srbskem tržišču še dokaj nepoznan prijem.

Podjetje se je odločilo za strategijo koncentracije in se bo v prihodnje osredotočalo na poslovanje znotraj računovodske panoge. Odločilo se je za horizontalno koncentracijo ali

utrjevanje položaja. Kot alternativa se ponuja vertikalna koncentracija, ki pa zaradi prevzemanja aktivnosti dobaviteljev ali distributerjev nekako ne pride v poštev v storitvenem podjetju, ki nima močnih in vplivnih dobaviteljev in sploh ne distributerjev.

Podjetje je proučilo tudi možnosti strategije diverzifikacije, ki pomeni širitev poslovanja na druge panoge. Diverzifikacija je lahko povezana ali nepovezana glede na panogo širitve, vsaka pa ima svoje prednosti in slabosti. Podjetje je ugotovilo, da ni bistvenih sinergijskih učinkov prehoda na druge panoge in bo te iskalo v obstoječi panogi z morebitnim združevanjem. Diverzifikacija ostaja zanimiva za manjši strateški poslovni enoti – Poslovni anđeo in Pantheon podpora.

Podjetje je proučilo tudi Pučkovo matriko trgov-proizvodov-tehnologij in se prepoznalo v strategiji operativnega razvoja in strategiji razvoja storitve. Teško je opredeliti spremembe v vsaki od dimenzij, zato je opredelitev malce nejasna, predvsem v opredelitvi same storitve, kaj je novo in kaj samo dodelano.

Strategija notranje rasti je tista, ki vključuje notranje mehanizme rasti, kot so notranje razvijanje storitev, trgov in tehnologij ter organska rast podjetja. Podjetje se usmerja v strateško razvijanje kakovosti storitev, kar menim, da je primer strategije notranje rasti.

Strategija zunanje rasti vključuje združitve, priključitve, prevzeme in strateške zveze. Euroračunovodstvo je nagnjeno k mehkim poslovnim prijemom in konsenzu partnerjev v poslu. Kot tako je najbolj nagnjeno k horizontalnim priključitvam ali strateškemu povezovanju. Povezovali bi se s podjetji iz iste panoge, kar bi povečalo tržno moč podjetja, zaradi mnogih sinergijskih učinkov. V podjetju menijo, da bolj kot so podjetja podobna ali sorodna, večja je verjetnost uspešne združitve. Seveda se z združevanjem povečuje tudi diverzifikacija, saj vsako podjetje prinese s seboj nekaj razlikovanja od drugega.

5.2 Poslovna strategija

Če je podjetje diverzificirano, ima lahko več različnih poslovnih strategij. Homogeno podjetje, kot je Euroračunovodstvo, ki ponuja v glavnem storitve računovodenja, ima eno celovito strategijo poslovanja, to je strategija rasti.

Podjetje ima lahko več poslovnih strategij po posameznih diverzificiranih storitvah, kar je tudi prav, saj se storitve med seboj razlikujejo in imajo vsaka svoj trg, kupce, prodajne poti itd. S celovito strategijo in poslovnimi strategijami podjetje opredeli pot h konkurenčnim prednostim na trgu, s katerimi bo dosegalo uspešen rezultat.

Po Porterju naj bi le dve strategiji pripeljali do konkurenčne prednosti na trgu, in sicer z doseganjem nižjih stroškov od konkurentov in diferenciacijo proizvoda ali storitve. Iz tega izhajajo temeljne generične strategije (Porter, 2004):

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije storitev,
- strategija razvijanja tržne niše.

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti že v imenu pove, da je njen rezultat nižanje stroškov v primerjavi s konkurenti. Za takšno strategijo mora imeti podjetje neke preddispozicije. S tem mislim na razvoj neke bolj učinkovite ali cenejše tehnologije, ki je konkurenca nima, ali cenejši dostop do surovin, lahko tudi delovne sile, skratka vsega, kar omogoča podjetju, da lahko zniža stroške in posledično prodajne cene ter ustvari konkurenčno prednost. Pri tem ne sme zanemariti kakovost proizvoda ali storitve ter razvoja in inovacij. Na tem področju mora ostati vsaj na povprečni ravni. Podjetja, ki se odločijo za tako strategijo, imajo načeloma povprečno storitev ali proizvod in zelo natančno določene procese in optimizacijo stroškov. Fokus je na storitvi ali izdelku, fleksibilnost na trgu je majhna, trg velik, proizvodnja in organizacija veliki.

Strategija diferenciacije storitev temelji na dojemanju kupcev, v čem se proizvod ali storitev razlikujeta od konkurenčnih, kakšna je natančno dodana vrednost diferenciranega proizvoda ali storitve in to cenijo v tolikšni meri, da so pripravljeni plačati višjo ceno. Podjetje na tak način dosega višjo stopnjo dobičkonosnosti, seveda če pri tem kontrolira stroške. Za podjetje s tovrstno strategijo je pomembno, da zna natančno opredeliti, kakšne so potrebe in želje kupcev in jih poskuša maksimalno zadovoljiti. Če mu to uspe, potem je kupec brez problema pripravljen plačati več za dosego svojega zadovoljstva. Taka strategija zahteva povsem usmerjen pristop na trg, trženje, ki bo poudarilo posebnosti ali razlike od ostalih proizvodov ali storitev, prodajne poti, ki bodo dosegle zahtevne kupce, razvoj, ki bo znal izdelek ali storitev prilagoditi individualnim željam. Pri tem mora podjetje paziti, da stroški ostajajo na ravni, ki omogoča dobiček in ne izgube. Podjetje mora zniževati fiksne stroške in dopustiti variabilnim stroškom diverzificirati proizvod ali storitev, kar pa ne sme presežati možnosti relativnega povečanja prodajne cene.

Strategija razvijanja tržne niše pomeni nastopanje podjetja na ozkem segmentu trga in fokus na zadovoljevanje potreb majhne skupine kupcev. Podjetje si izbere tržni segment ali nekaj segmentov in jim ponudi rešitev, ki bo veliko bolj zadovoljila potrebe kot konkurenčne rešitve. Načeloma je na takem mikro trgu konkurenca slaba, cene visoke in poudarjen tehnološki razvoj. Prav slednji je odločujoč dejavnik, ki prinaša prodajni uspeh podjetja, ki s svojo tehnološko izvirnostjo lahko takšen segment ali nišo celo ustvari samo. Gre za diferenciacijo proizvodov ali storitev, vendar zelo ozko usmerjeno (Porter, 1998).

Poslovne strategije klasificiramo po več kriterijih:

- generične poslovne strategije,
- poslovne strategije glede na portfeljsko matriko,
- poslovne strategije glede na krivuljo življenjskega cikla,

- poslovne strategije glede na Ansoffovo matriko rasti,
- poslovne strategije glede na odnos do sodelovanja,
- poslovne strategije glede na odnos do tržnih novosti,
- poslovne strategije glede na odnos do konkurentov.

Pri izbiri poslovne strategije podjetja Euroračunovodstvo ne smemo mimo dejstva, da gre za storitveno podjetje. Panoga, v kateri je podjetje prisotno, je računovodstvo, ki je bolj lokalno omejeno. Če razmišljamo o strategiji stroškovne učinkovitosti, se soočamo z neizprosno konkurenco, ki zelo dobro vodi stroškovno politiko podjetja. Konkurenti, ki se v veliki meri pojavljajo na trgu, so namreč osebe, ki posel opravljajo kar na domačem naslovu v stanovanju. Načeloma poznajo določene gospodarske dejavnosti, konkurirajo pa na prav vseh. Njihove preddispozicije za zmanjševanje stroškov in vodenje učinkovite stroškovne strategije so veliko boljše, zato se je podjetje Euroračunovodstvo odločilo, da izbira vodenja učinkovite stroškovne strategije ni najbolj primerna. Ni neizvedljiva, če bi podjetje razmišljalo o selitvi na cenejšo periferno lokacijo, najemanju lokalne delovne sile in prestrukturiranju delovnega procesa, razdrobitvi in razdelitvi dela na elementarne delovne naloge, intenzivnem usmerjanju v rast in povečanje števila strank za nekajkrat.

Ima pa podjetje potencial, da z dejavnostjo IT podpore resneje vstopi na trg in s strategijo zniževanja stroškov prevzame tržni delež obstoječi konkurenci. Konkurenčna podjetja imajo več stroškov, ker se izključno ukvarjajo s svojo dejavnostjo. Euroračunovodstvo se sekundarno ukvarja z nudenjem podpore, kar pomeni nižje fiksne stroške. Poleg tega se usmerja v podporo podjetjem na segmentu računovodstva in poslovanja, kar konkurenti slabše poznajo, medtem ko Euroračunovodstvo prenaša rešitve iz prve roke. Konkurenti včasih potrebujejo več časa in napora, da razumejo nek poslovni problem, ker so preveč usmerjeni na programiranje in računalništvo. Zato menim, da bi Euroračunovodstvo z zniževanjem stroškov lahko našlo svoj tržni delež na področju IT podpore, z znižanjem cene pa storitev približalo tudi majhnim podjetjem, ki jim je zdaj tovrstna storitev potrebna, ampak predraga in se je ne poslužujejo. V nadaljevanju lahko IT podporo povežejo z obstoječimi strankami podjetja in dobijo potencialne stranke.

Euroračunovodstvo si mora svoj tržni delež izboriti s kvalitetno in raznovrstno storitvijo, zato je najbolj primerna izbira strategije diferenciacije. Že iz imena lahko razberemo, da gre za razlikovanje od drugih in prav to si podjetje želi – izstopiti iz povprečja in prepričati kupca s svojo strokovnostjo, zanesljivostjo in odgovornostjo. Zato podjetje ne sme zniževati stroškov, ampak je njegova pglavitna naloga, da je storitev kvalitetna, inovativna, skladna s standardi in zakoni in usmerjena glede na zahteve in potrebe kupca. Za uspešno strategijo diferenciacije morajo biti izpolnjene nekatere predpostavke. Podjetje mora imeti zelo učinkovito prodajno in marketinško podstrukturo, ki skrbi za najvišjo raven tradicije, dizajna, pozitivne podobe v javnosti in poprodajnih ali servisnih storitev. Ob tem mora skrbeti še za intenziven razvoj, inovacijsko usmerjenost in nadpovprečno tehnološko raven, kar sodi v raziskovalno razvojno in tehnološko podstrukturo.

Ko govorimo o diferenciaciji, moramo vedeti, da ta izhaja iz ustvarjanja koristi za kupca s pomočjo vplivanja na njegovo verigo vrednosti. Če podjetje ustvari kupcu konkurenčno prednost, na primer znižanje stroškov ali povečanje učinkovitosti, s tem zanj ustvari neko vrednost. Euroračunovodstvo ustvari strankam vrednost s svojo kakovostno storitvijo. Kakovostna storitev pomeni, da izpolni pričakovanja kupca ali jih celo preseže. To pomeni, da se mora raven storitev neprestano dvigovati, ker imajo kupci vse več pričakovanj in zahtev, te pa je potrebno včasih tudi preseči. Kar je bilo včeraj nadpovprečno, je lahko danes že podpovprečno. Naj poudarim, kakovost določa samo kupec in njegovo mnenje edino šteje. Storitve je lahko za podjetje vrhunska, ampak nekatovostna, če kupec ne najde v njej vrednosti oziroma koristi.

Zelo podobna je strategija zadovoljevanja tržne niše. V obeh primerih gre za diferenciacijo proizvoda ali storitve. V računovodstvu je problem definicije tržne niše, ker je meja med nišo in celotnim trgom relativno težko določljiva. V praksi se pojavljajo manjši računovodski servisi, ki svoje kupce iščejo med različnimi dejavnostmi, na primer zobozdravniki, lekarnami, gostinci. To pomeni, da nimajo nobenega posebnega znanja, mogoče malo več izkušenj v primerjavi z drugimi konkurenti. Razlika je le v tržnem pristopu, ker gre trženje v večji meri od ust do ust; na ta način lahko pridobimo večje število podjetij iz iste panoge. Skoraj nemogoče se mi zdi, da bi nekdo v računovodstvu ustvaril neko novo nišo.

Opisana strategija je primerna za produkt Poslovni anđeo. Poslovno angelstvo je razvito tudi v Srbiji. S stabilizacijo gospodarstva in politike bo Srbija čedalje bolj zanimiva za tuje vlagatelje, ki bodo tudi na način povezovanja vstopali na trg. Vlagatelji so načeloma orientirani na že obstoječe poslovne ideje, malokrat se odločajo podpreti povsem novo idejo, ki še ni naredila začetka. To je priložnost za Euroračunovodstvo, da se vmeša na trg start-upov, ki jih večinoma na razvitih trgih podpirajo različni državni ali evropski skladi, in najde svojo nišo v preprostih podjetniških idejah.

5.3 Izbira in argumentacija izbrane strategije

Izbira prave strategije je v večini podjetij zelo zahtevna. Pri opisu različnih celovitih strategij je izstopila strategija rasti kot edina sprejemljiva za podjetje Euroračunovodstvo. Prav tako se je nehote izločila strategija diferenciacije storitve kot edina in najbolj primerna poslovna strategija za podjetje Euroračunovodstvo.

Celovita strategija majhnega podjetja mora vsekakor biti strategija rasti, in to notranje rasti podjetja s poudarkom na razvoju kakovostne storitve. Odločitev je enostavna in nedvoumna, v celoti jo nadgrajujejo tudi drugi vidiki opredelitev celovitih strategij. Za podjetje je realna in izvedljiva, če se podjetje ukvarja predvsem samo s sabo, privede storitve na višjo raven in pozorno spremlja okolico za morebitno potencialno združitve s podobnim podjetjem iz panoge.

Menim, da je nemogoče strateško opravljati računovodsko dejavnost v samo izbrani tržni niši. To je mogoče le pri podjetnikih posameznikih, ki se sploh ne ubadajo s strategijami. Za podjetja, ki si želijo narediti nekaj več kot le preživeti, menim, da se morajo spopadati s prav vsemi tržnimi segmenti (stranke z vseh gospodarskih dejavnosti). Poleg tega je razlika med strategijo tržne niše in strategijo diferenciacije pri storitvah zelo majhna. Lahko bi rekli, da je strategija diferenciacije skupek mnogih strategij tržnih niš. Ugotovili smo, da lahko Euroračunovodstvo uspešno išče svojo priložnost v niši start-upov pri enem od svojih obstranskih produktov.

Strategija zniževanja stroškov prav tako ni najbolj primerna za storitvena podjetja. Storitveno podjetje je v osnovi podvrženo veliki fleksibilnosti, ažurnosti, odzivnosti, prilagodljivosti. Strategijo zniževanja stroškov so v preteklosti preskusili v Angliji. Ustanovili so univerze v Indiji in izobrazili Indijce, da bi vodili knjige angleškimi podjetjem. To so v praksi naredili in projekt je živel nekaj let, vendar dolgoročno ni uspel, ker so bile razlike prevelike in težko rešljive. Največji problem je bila časovna razlika med Anglijo in Indijo, poleg jezika in poznavanja lokalnih poslovnih navad. Operativa v Indiji je bila že zaprta, ko so angleški podjetniki šele začeli delati. V računovodstvu so ključnega pomena informacije, ki jih podjetnik želi od računovodje za lažje in boljše odločanje v danem trenutku. Seveda ima Euroračunovodstvo tudi tukaj produkt IT podpore, ki bi lahko razvil omenjeno strategijo in z njo uspel.

Nekateri računovodski servisi so poskušali z razdelitvijo posameznih enostavnih opravil knjiženja manj kvalificiranim delavcem. Tudi tu je prihajalo do težav z napakami in identifikacijo teh, posledično z odgovornostjo za napake in kontrolo. Časovno se je to nekje odražalo kot še večji strošek dela kot sicer in strategija je padla v vodo.

Kot že uvodoma omenjeno, se je nekako iz možnih poslovnih strategij izločila strategija diferenciacije storitve. Cilj podjetja Euroračunovodstvo je ohraniti in razviti zvestobo svojih kupcev, jih prepričati s profesionalnim delom, zaupnostjo, ažurnostjo, kvaliteto posredovanih podatkov, širino pokrivanja poslovnih storitev z namenom maksimalnega zadovoljstva kupcev in posredovanja njihovega dobrega glasu. S tem namenom želi podjetje ostati visoko inovativno, želi izkoristiti razpoložljiva sredstva, povečati produktivnost in vpeljati nadstandardne rešitve v svoje poslovne procese.

Na podlagi narejene SWOT analize sem opredelil prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Kasneje sem iz njih opredelil strateške cilje podjetja. Tako sem dobil osnovo za izbiro ustrezne poslovne strategije. Ustrezna poslovna strategija podjetja je diferenciacija storitve, kar podjetju kar uspeva. Del diferenciacije je IT podpora strankam, kar bi lahko preraslo v postranski produkt podjetja z lastnimi poslovnimi funkcijami, predvsem trženjem. IT podpora bi takrat prevzela strategijo zniževanja stroškov. Poleg omenjenih dveh ima podjetje potrebo po strategiji tržne niše pri produktu poslovnega angelstva. Posledično lahko vidimo, da našete poslovne strategije vodijo deduktivno k rasti

in razvoju podjetja, k neprestanim izboljšavam in kontroli kakovosti ter doseganju vse višjih ciljev. Prva celovita strategija, ki izhaja iz naštetega, je strategija rasti.

SKLEP

Vsako podjetje, ki želi obstati na trgu ali se razvijati in rasti, potrebuje pravilno in učinkovito strategijo. Obravnaval sem majhno podjetje Euroračunovodstvo. Da bi lahko razvil poslovno strategijo, sem moral najprej analizirati širše okolje podjetja in nato še ožje. Zanimivost analize je bilo tuje poslovno okolje s specifično kulturo in zgodovino. Izhajalo je iz iste osnove kot slovensko, ampak je zaradi vojne, embarga in notranjih trenj močno zaostalo. Šele v zadnjem času je opaziti razvoj kot v Sloveniji pred petnajstimi leti.

Podjetje deluje v razvijajočem se okolju polnem priložnosti in po drugi strani tudi nevarnosti. SWOT analiza je pokazala še nerazvitost, ki kar močno vpliva na podjetje. Podjetje sodi med večje in bolj razvite na trgu, kjer vlada sicer močna konkurenca, vendar je panoga še v rasti in razvoju in pričakujejo se še mnoge spremembe s približevanjem EU. Ker lastniška struktura prihaja iz bolj razvitih sosednjih držav, je verjetnost pravilne usmeritve večja.

Podjetje si je postavilo dolgoročne cilje in prebrodilo začetniške vzpone in padce. Glavni cilj je postati lider v panogi na območju Beograda. Povečati želi prihodke, število zaposlenih in število strank, kar bi pomenilo večjo konsistentnost in manjšo občutljivost na dogajanja okoli in v podjetju. Predvsem želi nadaljevati tradicijo dobrega in kvalitetnega dela in se neprestano razvijati. Razvijati namerava še dva stranska produkta, ki zahtevata vsak svojo poslovno strategijo, obe pa se razlikujeta od osnovne. Na ta način podjetje zajema kar pester nabor različnih poslovnih strategij, ki bodo zahtevale svoje podorganizacijske strukture v okviru celotne organizacije.

Strategija podjetja je dokaj jasna in hitro prepoznavna. Odločitev za strategijo rasti je nekako samoumevna. Poslovna strategija diferenciacije je bila po temeljiti analizi dokaj preprosta in hitra izbira. Menim, da najbolj ponazarja usmerjenost podjetja, najlažje privede podjetje do zastavljenih ciljev in sovпада z vizijo podjetja. Podjetje bo moralo skrbeti za konstanten in hiter razvoj, saj mu bo le ta prinašal prepoznavnost na trgu in konkurenčne prednosti.

Pomemben cilj podjetja bo ureditev kadrovskih vprašanj. Strateškega pomena je ureditev pridobivanja novih kadrov, njihovo vpeljevanje v tim in proces izobraževanja. Z majhno kadrovske fluktuacijo bo kos prihajajočim spremembam, odpiranju Srbije in vključevanje v EU ter splošno globalizacijo, ki prav gotovo prinaša veliko izzivov in možnosti za rast podjetij in panoge, nenazadnje celotnega srbskega gospodarstva. Svojim strankam bodo sporočali, da so zanesljivi, urejeni in vedno stojijo njim ob strani, da skupaj rešujejo poslovne probleme. Takšno sporočilo je izrednega pomena za zaupanje strank, to pa vodi do dobrega imena, ki je ključno za pridobivanje novih strank in dolgoročen obstanek na vodilnem mestu v panogi.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za privredne registre Srbije. (2016). *Podatki iz klicnega centra 2016*. Beograd: Agencija za privredne registre.
2. Bisnode d.o.o. (2016). *Podatki iz programa Bisnode d.o.o. 2016* (aplikacija). Beograd: Bisnode d.o.o.
3. Boniteti.rs (2016). *Internetna aplikacija junij 2016*. Beograd: Boniteti.rs
4. BURA udruženje knjigovođa. (2016). *Razgovor s predsednikom združenja*. Beograd: BURA
5. Centralni registar hartija od vrednosti Beograd (2016). Najdeno 5. maj 2016 na spletnem naslovu: <http://www.crhov.rs/?Opcija=5>
6. Coulter, M. (2010): *Strategic management in action*. 5th ed. Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.
7. Čater, T. (2015): *Strategic management 1 – PowerPoint slides*. Ljubljana: Faculty of Economics.
8. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc Buhovac, A. (2011): *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Datalab d.o.o. Beograd. (2016). *Sogovornik trženje direktor Ana Kacojević dne 17.06.2016*. Beograd: Datalab d.o.o.
10. Euroračunovodstvo d.o.o. (2012). *Letno poročilo Euroračunovodstvo d.o.o. 2012* (interno gradivo). Beograd: Euroračunovodstvo d.o.o.
11. Euroračunovodstvo d.o.o. (2013). *Letno poročilo Euroračunovodstvo d.o.o. 2013* (interno gradivo). Beograd: Euroračunovodstvo d.o.o.
12. Euroračunovodstvo d.o.o. (2014). *Letno poročilo Euroračunovodstvo d.o.o. 2014* (interno gradivo). Beograd: Euroračunovodstvo d.o.o.
13. Euroračunovodstvo d.o.o. (2015). *Letno poročilo Euroračunovodstvo d.o.o. 2015* (interno gradivo). Beograd: Euroračunovodstvo d.o.o.
14. Euroračunovodstvo d.o.o. (2016). *Anketa zaposlenih dne 08.06.2016*. Beograd: Euroračunovodstvo d.o.o.
15. Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2010): *Strategic management: Concepts and cases*. 9th ed. Cincinnati: South-Western Publishing.
16. *Izvozno okno*. (2016). Najdeno 21. junij 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje
17. *Kontakt*. (2016). Najdeno 14. maj 2016 na spletnem naslovu: <http://www.euroracunovodstvo.com/srb/kontaktirajte-nas>
18. *Ministarstvo spoljašnjih poslova RS*. (2016). Najdeno 20. junij 2016 na spletnem naslovu: <http://www.mfa.gov.rs/sr/index.php/diplomatsko-konzularna-predstavnistva?lang=cyr>
19. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
20. Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, 57 (2), 137-145.

21. Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
22. Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: McGraw-Hill.
23. Poslovni klub Euroračunovodstvo (2016). *Anketa članov kluba dne 30.05.2016*. Beograd: Poslovni klub Euroračunovodstvo
24. *Poslovno jutro*. Najdeno 14. maj 2016 na spletnem naslovu: <http://www.poslovnojutro.com/kategorija&id=2>
25. Poslovno udruženje menedžera Srbije (2016). *Razgovor s predsednikom Milanom Petrovićem dne 11.06.2016*. Beograd: Poslovno udruženje menedžera Srbije
26. Pučko, D. (2008): *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Rebernik, M. (1999). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Republički zavod za statistiku. (2016). *Podatki iz klicnega centra 2016*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
30. *Slovenački poslovni klub Beograd*. Najdeno 21. junij 2016 na spletnem naslovu: <http://www.spk.rs/ekonomska-gibanja/>
31. Thompson, A. A., & Strickland, A. (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 9th ed. Boston: Irwin.
32. Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2009): *Strategic management & business policy*. 12th ed. Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.