

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NATALIJA UČAKAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA
POS ELEKTRONČEK**

Ljubljana, maj 2008

NATALIJA UČAKAR

IZJAVA

Študent/ka Natalija Učakar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
2. PREDSTAVITEV PODJETJA	2
3. CELOVITO OCENJEVANJE OKOLJA	3
3.1. ŠIRŠE OKOLJE.....	3
3.1.1. NARAVNO OKOLJE.....	3
3.1.2. GOSPODARSKO OKOLJE.....	4
3.1.3. TEHNIČNO – TEHNOLOŠKO OKOLJE.....	5
3.1.4. POLITIČNO – PRAVNO OKOLJE.....	5
3.1.5. KULTURNO OKOLJE.....	6
3.2. OŽJE OKOLJE.....	6
3.2.1. NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV.....	7
3.2.2. POGAJALSKA MOČ KUPCEV.....	8
3.2.3. POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV.....	9
3.2.4. NEVARNOST SUBSTITUCIJE.....	9
3.2.5. KONKURENCA MED OBSTOJEČIMI PODJETJI V PANOGI.....	10
4. ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA	11
4.1. ANALIZA USPEHA.....	11
4.2. ANALIZA USPEŠNOSTI.....	13
5. SWOT ANALIZA	15
5.1. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH.....	16
5.1.1. PODSTRUKTURA STORITVE.....	17
5.1.2. TRŽNA PODSTRUKTURA.....	21
5.1.3. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA.....	22
5.1.4. KADROVSKA PODSTRUKTURA.....	24
5.1.5. FINANČNA PODSTRUKTURA.....	25
5.1.6. PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH.....	27
5.2. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH.....	28
5.2.1. PODSTRUKTURA STORITVE.....	29
5.2.2. TRŽNA PODSTRUKTURA.....	29
5.2.3. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA.....	30
5.2.4. KADROVSKA PODSTRUKTURA.....	30
5.2.5. FINANČNA PODSTRUKTURA.....	31
5.2.6. PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH.....	31
5.3. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI.....	31
6. RAZVIJANJE STRATEGIJ	32
6.1. POSLANSTVO IN VIZIJA.....	33
6.2. STRATEŠKI CILJI.....	33
6.3. CELOVITA STRATEGIJA PODJETJA.....	34
6.4. POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA.....	35
6.4.1. STRATEGIJA VODENJA V STROŠKOVNI UČINKOVITOSTI.....	36
6.4.2. STRATEGIJA DIFERENCIACIJE.....	36
6.4.3. STRATEGIJA RAZVIJANJA TRŽNE NIŠE.....	37
6.5. IZBIRA IN ARGUMENTACIJA STRATEGIJE.....	37
7. SKLEP	39
LITERATURA	40
VIRI	41
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocena privlačnosti panoge podjetja POS Elektronček v preučevanem obdobju	11
Tabela 2: Obseg in struktura prihodkov podjetja POS Elektronček v letih 2005 in 2006	12
Tabela 3: Obseg in struktura odhodkov podjetja POS Elektronček v letih 2005 in 2006.....	12
Tabela 4: Poslovni izid podjetja POS Elektronček v letih 2005 in 2006	13
Tabela 5: Produktivnost dela v letih 2005 in 2006.....	13
Tabela 6: Gospodarnost v letih 2005 in 2006	14
Tabela 7: Dobičkonosnost sredstev in kapitala v letih 2005 in 2006.....	14
Tabela 8: Ocena tendenc poslovnih rezultatov podjetja POS Elektronček.....	15
Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev	20
Tabela 10: Prodani proizvodi v letih 2006 in 2007	22
Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture	23
Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti organizacijske strukture	24
Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....	25
Tabela 14: Pomembnejši kazalci financiranja podjetja POS Elektronček za leto 2005 in 2006 v primerjavi s panogo v letu 2006.....	27
Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture	28
Tabela 16: Najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja POS Elektronček.....	32

KAZALO SLIK

Slika 1: Model skupnih določljivk panoge.....	7
Slika 2 : Profil prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje POS Elektronček.....	28
Slika 3: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje POS Elektronček.....	32

1. UVOD

Slovenija se je znašla v globalizaciji. Poleg prednosti je prinesla tudi svoje slabosti. Nastajala so nova podjetja in tako so se odpirala nova delovna mesta, saj so investitorji iz tujine odpirali podjetja, kjer je bila slovenska delovna sila cenejša od tuje. Zaradi pojava, imenovanega globalizacija in širjenja na tuje trge, so tuji investitorji našli nove priložnosti na tujih trgih. Tako so se številni odločili ustanoviti nova podjetja, v katerih je bilo zanimanje za storitvene dejavnosti izredno veliko. Navadno so bila to manjša podjetja z malo zaposlenimi. Ta podjetja niso imela razvite strategije, ki bi jim pomagala do dolgoročnega obstoja in razvoja. Ta podjetja so večinoma poslovala od danes na jutri in že majhna sprememba na trgu je podjetju povzročila težave. Trg je potrebno temeljito opazovati in predvidevati spremembe, ki se pojavijo, kajti le to je ključni element preživetja določenega podjetja.

Namen diplomskega dela je predlagati bodoče celovite in poslovne strategije podjetja POS Elektronček d.o.o., ki bi bile v pomoč vodstvu podjetja pri sprejemanju strateških odločitev. Delo upošteva tako teoretične kot tudi praktične rešitve strateškega managementa.

Cilj diplomskega dela je analizirati prednosti in slabosti podjetja POS Elektronček ter priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje srečuje na slovenskem trgu. Povezava teh elementov mi bo pomagala narediti podlago za izbor primerne celovite in poslovne strategije. Prav tako mi bo pomagala razmišljati o možni smeri delovanja podjetja.

Celovito oceno podjetja bom opravila s SWOT analizo. Zaradi lažje izdelave SWOT analize je potrebno predhodno izdelati še analizo uspešnosti poslovanja. Prednosti in slabosti izvirajo iz notranjega okolja podjetja, priložnosti in nevarnosti pa iz zunanjega okolja. Pri analiziranju zunanjega okolja sem si pomagala z domačo in tujo literaturo, z viri in članki o posameznem okolju. Podatke o notranjem okolju sem črpala iz internih informacij, ki sem jih dobila od zaposlenih v podjetju. Zaradi lažje primerljivosti podatkov sem pri analiziranju poslovne uspešnosti poslovanja podjetja uporabila inflacionirane podatke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Podatke iz prejšnjih let sem popravila na raven 2006. Za popravljanje podatkov iz bilanc stanja sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin, za podatke iz izkaza poslovnega izida pa povprečni indeks cen življenjskih potrebščin. Potek, kako sem inflacionirala podatke, je prikazan v Prilogi 2.

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij in podpoglavij. Uvodu sledi predstavitev podjetja, v kateri sem opisala storitev, s katero se podjetje ukvarja. Po predstavitvi podjetja nadaljujem s celovito oceno okolja. Najprej sem analizirala širše okolje, nato pa še ožje okolje. Nato sledi analiza uspešnosti podjetja, ki je pomembna za nadaljnje odločanje in lažji izbor strategij. Sledi SWOT analiza, t.j. ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti po podstrukturah ter zbirna ocena.

Nato se bom lotila razvijanja strategij. Tu sem opredelila poslanstvo, strateške cilje podjetja POS Elektronček. Sledijo celovite in poslovne strategije ter argumentacija najbolje celovite in najbolje poslovne strategije. V zaključku pa sem povzela bistvene sklepe diplomskega dela.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje POS Elektronček s sedežem v Kamniku je zasebno podjetje s 100 % deležem ustanoviteljev, zaposlenih delavcev POS Elektrončka. Podjetje je na začetku pričelo s projektiranjem telekomunikacijskih in alarmnih naprav, vendar je v januarju leta 1991 svoje delo in strategijo usmerilo na računalniško področje in tako je spadalo v vrsto prvih računalniških podjetij v Sloveniji. Leta 1994 je poleg utečene računalniške proizvodnje, servisa in trgovine pričelo razmišljati o lastnem razvoju ter z junijem leta 1994 pričelo z uvajanjem računalniške tehnologije v gostinsko dejavnost. V začetku je bilo zanimanje za tovrstne računalniške sisteme zelo majhno, vendar so po dveletnem trdem delu, ob strogo preišljeni strategiji zavzeli med 50 in 60 odstotki slovenskega trga, kjer uporabljajo računalniško tehnologijo v gostinstvu. Danes oskrbujejo že prek 1000 strank v gostinski in hotelski dejavnosti in prek 100 trgovinskih sistemov trgovinske dejavnosti. Podjetje ima lastne preverjene dobavitelje komponent in materiala ter lasten programerski kader. Blagajna je namenjena izdajanju računov strankam, poleg tega pa je namenjena še drugim storitvam. Sodobna blagajna s POS WIN GO programom v Windows okolju omogoča enostavno uporabo, hkrati pa tudi naročanje v kuhinjo ali točilnico prek tiskalnika, izpis delnega računa, vrsto različnih delnih izpisov o prometu, zalogi, porabi, nabavi, DDV-ju, itd. Program podpira delo z zaslonom na dotik in s posebno blagajniško tipkovnico. Tipkovnico si uporabnik izdelava sam in jo prilagaja glede na ponudbo.

Podjetje POS Elektronček je družba z omejeno odgovornostjo. Osnovni kapital znaša 20.000,00 EUR. Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada med posredništva pri prodaji raznovrstnih izdelkov z oznako G/51.190 (Statut podjetja POS Elektronček d.o.o., Kamnik). Podjetje je bilo zelo uspešno v letu 2006. Prihodki od prodaje so znašali 930.896 EUR, dobiček pa je znašal 89.230 EUR.

POS Elektronček nudi celovite programske rešitve za blagajniško in materialno poslovanje v : hotelskih kompleksih, casinojih, gostilnah, restavracijah, razvojih hrane, barih, diskotekah, osnovnih šolah, domovih za ostarele, obratih družbene prehrane, itd. Imajo že prek 1000 zadovoljnih strank. Do učinkovitih rešitev so v njihovem osemletnem delovanju prišli skupaj s strankami in svojimi zaposlenimi v njihovem osemletnem delovanju. Sistem POS Elektronček nudi kvalitetno in sprotno spremljanje poslovanja lokala, hkrati pa z zelo enostavno uporabo svojih sistemov nudijo osebju možnost, da več časa posvetijo gostom, saj se vsi skupaj vedno bolj zavedajo zlatega pravila, da je kupec kralj.

Njihove sodobne rešitve so plod dolgoletnih izkušenj njihovih strokovnjakov, dopoljenih z znanjem gostincev, saj so bili v ta najnovejši sistem vključeni pravi gostinski strokovnjaki iz celotne Slovenije.

S pomočjo INTER – face, to je t.i. vmesnik, vam nudijo povezave z različnimi računovodskimi programi, kot so Saop, Grad, Mit inženiring, Vasco, Carpe – Diem, itd.

POS Elektronček poskrbi za svoje stranke tudi z učinkovitim servisom, saj se močno zavedajo, da so s kombinacijo obeh – dobrih programskih rešitev in dobrega servisa - po Sloveniji prisotni v več kot 1000 gostinskih, hotelskih in trgovinskih objektih.

3. CELOVITO OCENJEVANJE OKOLJA

3.1. ŠIRŠE OKOLJE

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Podjetje deluje v tem okolju, v nekem naravnem in družbenem okolju (Pučko, 1999a, str. 9). Glede na značilnosti ga je možno razdeliti na neke manjše celote oziroma manjša okolja ali podokolja, ki so:

- naravno okolje,
- gospodarsko okolje,
- tehnično – tehnološko okolje,
- politično – pravno okolje,
- kulturno okolje.

Vsa zgoraj naštetá okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo.

3.1.1. NARAVNO OKOLJE

Naravno okolje postaja za podjetja čedalje pomembnejši dejavnik možnega razvoja. Politika podjetja tega ne sme spregledati (Belak, 1999, str. 120). Nekateri elementi naravnega okolja, ki bi jih podjetje POS Elektronček moralo preučiti, so: proizvodi, njihovi odpadki in nameravani ukrepi v zvezi s tem, ekološka preučitev obstoječih resursov, razvoj novih, okolju prijaznih proizvodov in storitev, preučitev drugih sestavin okolja, ki imajo kakršnekoli povezave s tem podjetjem. Vse večja družbena prosperiteta pomeni večje obremenjevanje okolja, njegovo izkoriščanje in onesnaževanje. Tudi podjetja se v zadnjem času zavedajo vse večjega pomena okoljevarstvene aktivnosti.

Podjetje POS Elektronček zelo natančno nadzira vse dejavnike, ki bi lahko kakorkoli škodljivo vplivali na naravno okolje. Podjetje ima spoštljiv odnos do okolja, skuša čim manj onesnaževati tako delovno kot naravno okolje. Dobavitelji pripeljejo robo večinoma v kartonskih škatlah ali papirju. Vso odpadno embalažo in ostale odpadke zbira ločeno. Podjetje POS Elektronček pelje vse blagajne in tiskalnike, ki niso več za uporabo, na Publicus. Podjetje se ukvarja z razvojem novih programov za gostinstvo in pri tem ne vpliva na onesnaževanje okolja.

3.1.2. GOSPODARSKO OKOLJE

Podjetje je predvsem ekonomski sistem. Njegov razvoj je odvisen predvsem od ekonomske uspešnosti, zato mora poznati razmere na demografskem področju, zbirne kazalce narodnega gospodarstva, indekse spreminjanja prodajnih cen, indekse gibanja cen proizvajalcev, zaposlitvene razmere, zunanjetrgovinske razmere (Belak, 1999, str. 121).

Z vstopom Slovenije na evropski trg so bile dokončno odpravljene še zadnje carinske zaščite za posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov. Vstop Slovenije v EU je imel za posledico bistveno spremembo gospodarskega okolja oz. pogojev poslovanja. Konkurenca na trgu se je tako še zaostrila.

Struktura visoke gospodarske rasti v letu 2006, ki je presegla pričakovanja, je bila z razvojnega vidika ugodna. Gospodarska rast je bila v letu 2006 5,2-odstotna, kar je za 1,2 odstotne točke več kot leta 2005. Okrepljena gospodarska aktivnost se je odražala tudi v gibanjih na trgu dela, kjer pa se ob sicer splošnih ugodnih trendih povečuje brezposelnost nekaterih skupin prebivalstva. Rast zaposlenosti je v letu 2006 presegla 1 %, kar je največ po letu 1999. Okrog štiri petine skupnega povečanja zaposlenosti sta prispevali dejavnosti gradbeništva in nepremičnin, najema in poslovnih storitev, kjer se je tudi najbolj povečalo število podjetij.

Povprečna inflacija se je v letu 2006 ohranila na ravni preteklega leta, v strukturi in dinamiki rasti cen pa je prišlo do sprememb. Ob ohranjanju osnovnih usmeritev makroekonomskih politik in povečani konkurenci so dolgoročni kazalci inflacije v preteklem letu ostali stabilni, spremenila pa se je struktura rasti cen. Gibanja cen v decembru 2006 in prvih dveh mesecih 2007 kažejo, da uvedba evra ni povzročila dviga splošne ravni cen, kar je predvsem rezultat usklajenega delovanja makroekonomskih politik in sprejetih ukrepov na področju dvojnega označevanja cen, neformalnega nadzora cen ter informiranja potrošnikov o možnih tveganjih v procesu menjave valute (Pomladanska napoved gibanj za leto 2007, UMAR).

3.1.3. TEHNIČNO – TEHNOLOŠKO OKOLJE

Tehnično-tehnološki razvoj je pomembna sestavina napredka vsake družbe, zato mora podjetje vgraditi poznavanje obstoječega in prihodnjega tehnično-tehnološkega okolja tudi v politiko podjetja (Belak, 1999, str. 120). Z vidika podjetja POS Elektronček so pomembne naslednje skupine dejavnikov: internet, dobra in močna računalniška oprema, postopki.

Podjetje za svoje delo uporablja računalniški sistem ter seveda ob pomoči interneta sledi tempu razvoja na tem področju, saj za svoje delo potrebuje dobro strojno in programsko podporo. Podjetje ima tudi svojega redno zaposlenega programerja in zunanje programerje, ki ustvarjajo programe za gostince. Glavni informacijski pripomočki, ki se uporabljajo, omogočajo celotno pokrivanje tako pridobivanja informacij, kot tudi na drugi strani sledijo vsej komunikaciji z naročniki programa in komunikaciji s potencialnimi strankami.

V razvojni fazi podjetja so bili glavni vir informacij internet ter uporabniki računalniških blagajn.

3.1.4. POLITIČNO – PRAVNO OKOLJE

To področje podjetniškega preučevanja postaja vse pomembnejše. Vanj sodi preučevanje družbeno-političnih ter pravnih dejavnikov podjetniškega okolja (Belak, 1999, str. 120).

Pri obravnavi politično–pravnega okolja bi začela z dejstvom, da je Slovenija država z uveljavljeno parlamentarno demokracijo zahodnega tipa. Slovenija je od 1. maja 2004 članica Evropske Unije, 28. junija 2004 je vstopila v program ERM II, od 1. januarja 2007 pa je postala del denarne unije in prevzela EURO za svojo uradno valuto. Vse to je zelo vplivalo na podjetje, ki ga obravnavam. Programerji so morali ustvariti nove programe. Po uvedbi EURA je bilo to dvojno označevanje cen, potem pa so bili to zneski, izraženi samo v EURIH. Program so morali temeljito spremeniti, da je zadoščal standardom, ki so bili predpisani.

Podjetje mora sproti slediti spremembam, ki jih ponuja zakonodaja. Dobro mora poznati zakon o DDV-ju, zakon o trgovini, o gostinstvu. Dobro morajo poznati tudi normative, da laže sestavijo jedilnike. Podjetje mora tudi dobro poznati Računovodske standarde. Program morajo prilagoditi tako, da lahko računovodkinje oziroma računovodje brez težav opravijo svoje delo (obračun plač, obračun DDV-ja, bilance, itd).

Podjetje POS Elektronček je majhno podjetje. Majhna podjetja predstavljajo s svojo inovativnostjo, dinamičnostjo in prilagodljivostjo enega ključnih vzvodov gospodarske rasti. Podjetništvo je temeljni vzvod strukturnih sprememb, zato mora Slovenija postati bolj podjetniška in inovativna država. Strateški ukrepi so usmerjeni v uveljavljanje politike podjetništva in konkurenčnosti kot osrednjega spodbujevalca gospodarske rasti, spodbujanje

sodobnih managerskih tehnik v podjetjih. Sprejet je bil zakon o spodbujanju podpornega okolja za podjetništvo, ki postavlja kvalitetne temelje za razvoj okolja, spodbudnega za podjetništvo in inovativnost (Gospodarska zbornica, 2007).

3.1.5. KULTURNO OKOLJE

Pod kulturno okolje sodijo kulturne vrednote, etične norme, organiziranosti in delovanja športnih dejavnosti in drugo (Belak, 1999, str. 120).

V zvezi s kulturnim življenjem lahko rečemo, da se zahodni način življenja vse bolj uveljavlja tudi pri nas, svet postaja »globalna vas«, tempo življenja je vse hitrejši, potrošništvo je v razmahu. Način življenja ljudi in njihove navade so se v zadnjih letih močno spremenile. Navade ljudi so zelo pomembne tudi za podjetje POS Elektronček. Pojav, ki ga doživljamo v zadnjem času, so velika nakupovalna središča in družinski nakupi ob koncu tedna. Daljše zadrževanje v trgovskih središčih vpliva na večje nakupe pri trgovcih in večje obiskovanje lokalov ali gostiln s prijatelji ali sorodniki.

Pri nakupih računalniške opreme in programa za gostilne, trgovine, itd. se uporabniki odločajo glede na kakovost in število storitev, ki jih podjetje ponuja. To pa vpliva tudi na stranke podjetja POS Elektronček, saj uporabniki zahtevajo izpopolnjeno računalniško opremo, vedno nove storitve, kar sili zaposlene v podjetju k vse večjim vlaganjem v nove storitve.

3.2. OŽJE OKOLJE

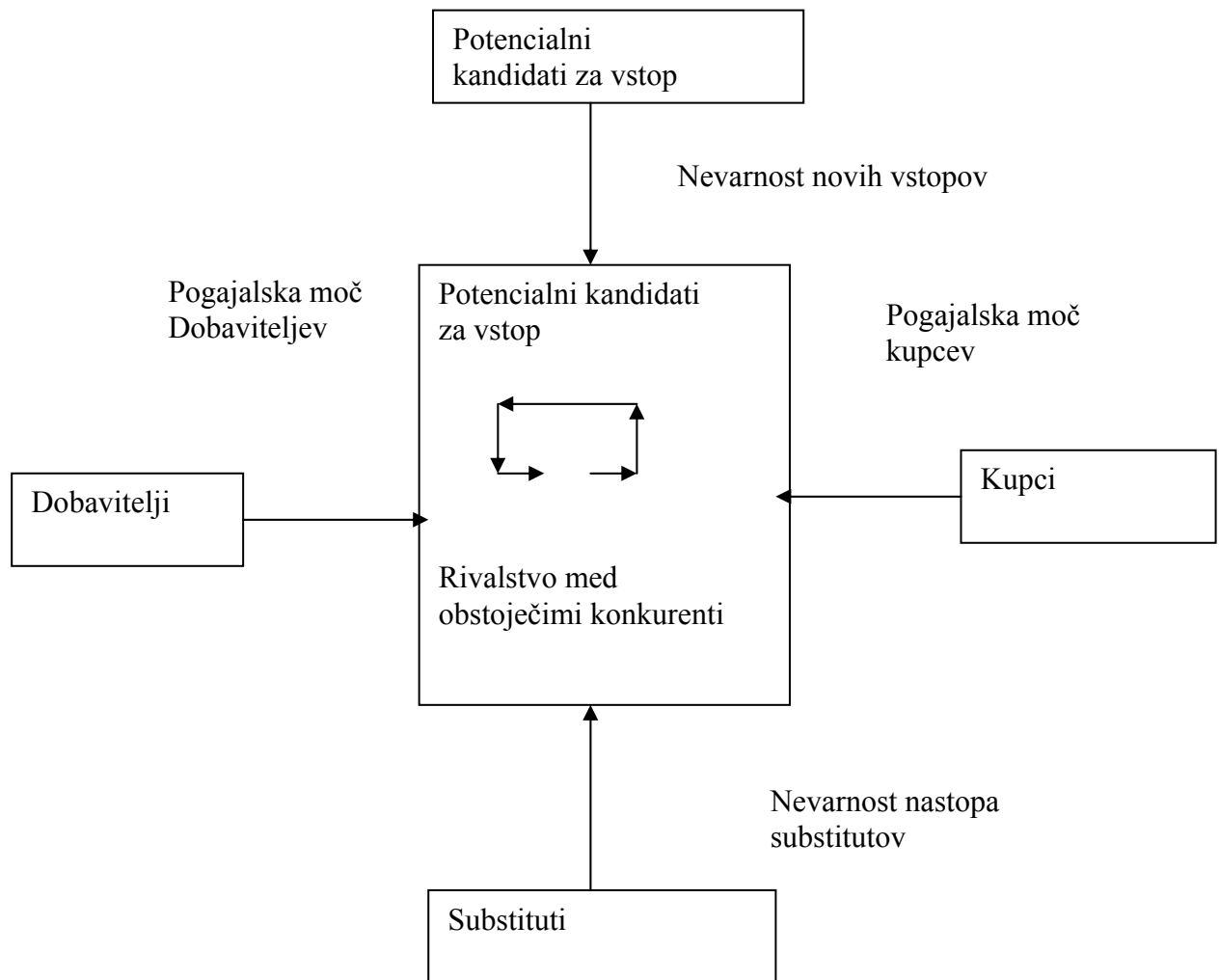
Ožje okolje lahko povežemo s panogo, v kateri podjetje deluje, zato je smiselno pri ocenjevanju tega okolja izdelati oceno privlačnosti panoge. Stopnja privlačnosti panoge pomeni dosegljivo donosnost za podjetja, ki delujejo v tej panogi (Pučko, 1999a, str. 126).

Eden izmed najpogosteje uporabljenih prijemov za ocenjevanje privlačnosti panoge je Porterjev model. Po Porterju je privlačnost panoge odvisna od petih skupin določljivk: pogajalske moči kupcev proizvodov ali storitev, pogajalske moči dobaviteljev, nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnosti pojava substitucije proizvoda ali storitve in stopnje rivalstva med obstoječimi konkurenti (glej Sliko 1). Z ocenjevanjem delovanja vseh omenjenih petih skupin določljivk pa lahko ugotovljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnji poslovni uspeh podjetja (Pučko, 1999a, str. 126).

Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo določena panoga dosega. Če hočemo oceniti stopnjo privlačnosti panoge in s tem določene

strategije za vstop v določeno panogo, moramo poznati dejavnike, od katerih so odvisne določljivke, ki določajo privlačnost panoge.

Slika 1: Model skupnih določljivk panoge



Vir: Pučko, 1999a, str. 127.

3.2.1. NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV

Nova podjetja, ki se pojavijo v panogi, lahko dolgoročno v veliki meri vplivajo na zmanjšanje tržnega deleža obstoječih podjetij. Seveda lahko vstop novih konkurentov prinese tudi nižje cene in posledično potrebo po iskanju možnosti zniževanja stroškov. Posledica neuspešnega zniževanja stroškov je lahko propad uveljavljenih podjetij, ki ne morejo slediti konkurenčnim prednostim vstopajočih podjetij. Večje kot so vstopne ovire za panogo, manjši je vstop novih

konkurentov. Ovire, ki preprečujejo vstop v panogo, so lahko: diferenciacija proizvodov in storitev, blagovne znamke, zahteve po kapitalu, izrabljanje ekonomije obsega, stroški pri zamenjavi dobavitelja, dostop do prodajne poti, stroškovne prednosti, neodvisne od ekonomije obsega, in zakonske ovire (Tajnikar, 1996, str. 208-210). Če je lahko priti v panogo, bodo nova podjetja to storila, takoj ko bo dobiček videti dovolj privlačen. Če povpraševanje po izdelkih te panoge ne naraste do tiste mere, da bi doseglo povečane zmogljivosti, do katerih je prišlo zaradi novega podjetja na trgu, potem bodo cene in dobiček verjetno padli. Grožnja novih podjetij na trgu torej postavlja zgornjo mejo dobičkonosnosti panoge (Bowman, 1994, str. 39).

O panogi, v kateri je podjetje POS Elektronček, lahko rečemo, da obstajajo ovire za vstop novih podjetij v panogo. Obseg naložb, potrebnih za zagon dejavnosti je relativno visok (kupiti morajo zemljišče, izgradnja objektov, nakup opreme itd.). Podjetja se poslužujejo diferenciacije storitev, saj vsako podjetje, ki je v tej panogi, poskuša ponujati drugačne storitve. Za podjetja v panogi je značilno, da so si svoje prodajne poti že izoblikovala s svojo večletno prisotnostjo na trgu. Pridobila so si zaupanja svojih kupcev in dobaviteljev. Podjetja, ki vstopajo v panogo, bodo pri oblikovanju svojih prodajnih poti imela visoke stroške promocije.

3.2.2. POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Eden izmed ciljev vsakega podjetja naj bi bil dati zadovoljstvo svojim kupcem, tako na cenovni kakor tudi kakovostni ravni. Kupci lahko s svojim obnašanjem pomembno pozitivno ali pa negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Na pogajalsko moč kupcev vpliva več dejavnikov. Najpomembnejši so: število kupcev in obseg storitev, ki jih kupujejo ali uporabljajo, stopnja informiranosti kupcev, stopnja diferenciacije ali standardizacije storitev in proizvodov, obstoj substitutov (Pučko, 1999a, str. 128). Močni kupci lahko dosežejo ugodno ceno in podjetjem iz panoge odtegnejo morebiten dobiček. Lahko povzročijo, da podjetja cenovno tekmujejo druga z drugim, da bi dobila posel, in uporabljajo svojo moč, da bi od podjetij imeli še druge koristi, na primer izboljšave kakovosti, kredite, itd. (Bowman, 1994, str. 40- 41).

Pri oceni pogajalske moči kupcev, moramo upoštevati dejstvo, da je koncentracija kupcev, merjena v odnosu na koncentracijo ponudbe, v obravnavani panogi relativno visoka. Obseg nakupov je velik. Cena je dokaj visoka za opremo in gostinski program. Na nakupe strank vse bolj vpliva kakovost, raznolikost storitev. Menim, da podjetje, ki ga obravnavam, ponuja kakovostne in zelo dobre storitve. Informiranost kupcev je dobra (obisk sejmov, spletna stran, itd.).

Podjetje POS Elektronček ima prek 1000 strank, kar pove, da podjetje dobro posluje in dobro skrbi za svoje stranke. Iz podatkov, ki sem jih dobila v podjetju, je razvidno, da so med

strankami podjetja POS Elektronček zelo velika podjetja, kot so npr. Mercator, Kongo, Terme Čatež, Sodexho, Gorenje, Gost, Delikatesa in druga mala podjetja oziroma lokali po vsej Sloveniji.

3.2.3. POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Podobno kot kupci lahko dobavitelji bistvenih surovin postavljajo visoke cene, kar pripelje do manjšega dobička zaradi višjih stroškov. Gre za dobavitelje surovin, energije, kvalificirane delovne sile, komponent, itd. (Bowman, 1994, str. 41).

Pri oceni pogajalske moči dobaviteljev je potrebno upoštevati dejstvo, da je oprema (računalniki, monitorji, tiskalniki) dobro zastopana v Sloveniji in v Evropi. Podjetje POS Elektronček nabavlja skoraj vse proizvode v Sloveniji, razen ordermane, ki jih dobijo iz Avstrije. Prepričani so, da so proizvodi v Sloveniji dobri in kvalitetni. Posamezni dobavitelji si poskušajo pridobiti prednost pred svojimi konkurenti tako, da hitro in pravočasno dostavijo opremo, v našem primeru računalniško opremo kupcem.

Podjetje je bilo pri izbiri dobaviteljev zelo natančno. Izbralo je tiste, ki so ustrezali njihovim pogojem. Pri izbiri so upoštevali ceno, v kolikšnem času dostavijo opremo. Dobavitelji so zelo pomemben dejavnik v podjetju POS Elektronček. Odnos med njimi je zelo pomemben. Dobavitelji in podjetje se zmenijo o dobavnih pogojih, ceni, plačilnih pogojih, garancijskih pogojih, morda tudi o popustih.

Podjetje POS Elektronček ima kar nekaj dobaviteljev, ki so njihovi stalni. Naj naštejemo samo nekaj od njih. Glavni dobavitelji so Sloga Team d.o.o., Orderman GMBH, PC Hand, Avtera, TI in drugi.

3.2.4. NEVARNOST SUBSTITUCIJE

Pod pojmom substitut oz. nadomestek razumemo nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja panoga. Če nadomestek postane privlačnejši v smislu cene, delovanja ali obojega, bo to marsikaterega kupca premamilo, da se bo odvrnil od podjetij znotraj panoge. Če nadomestki pomenijo resno grožnjo, bodo podjetjem znotraj panoge preprečili dvig cen. Podjetja bodo nujno morala razviti in izboljšati svoje izdelke/storitve (Bowman, 1994, str. 40). Konkurenčnost nadomestkov je pogojena s tem, kako lahko kupci preidejo z dosedanjega izdelka na nadomestnega (Bowman, 1994, str. 40).

Kot nadomestek računalniški blagajni, ki jo ponuja podjetje POS Elektronček, bi bila lahko navadna blagajna brez računalniškega programa. Danes jih lokali skoraj ne uporabljajo več, čeprav se ponekod še pojavijo.

3.2.5. KONKURENCA MED OBSTOJEČIMI PODJETJI V PANOGI

V vsaki panogi obstaja konkurenca med podjetji. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je le-ta še dodatno povečevala in tako bo tudi v prihodnje. Če podjetje pridobiva informacije o strategijah konkurentov, njihovih ciljih ter prednostih in slabostih, je to lahko ključnega pomena za nadaljnji uspešni razvoj. Dobro poznavanje konkurenčnih podjetij omogoča tudi določanje svojih strategij, tako da povečuje svoje konkurenčne prednosti in minimizira prednosti konkurence. Dejavniki rivalstva konkurentov pa so sledeči: število konkurentov, pomen panoge za konkurente in ovire za vstop v panogo, stopnja rasti panoge, način povečanja zmogljivosti in odnos med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi (Pučko, 1999a, str. 128).

Konkurenca znotraj panoge je močna, saj je panoga v fazi rasti, torej med konkurenti še vedno poteka boj za prevzemanje tržnih deležev. Za podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo računalniških blagajn in storitvami, ki jih ponujajo, je značilno, da konkurenca med obstoječimi podjetji poteka na podlagi izboljševanja storitev, razširjene ponudbe proizvodov in storitev, torej poudarek ni več na cenovni konkurenci.

Glavni konkurenti so: MAOP računalniški inženiring d.o.o., Stentor d.o.o., Aspiro Software d.o.o. Podjetja, ki so konkurenčna POS Elektrončku, so približno tako velika, kot je POS Elektronček. Število zaposlenih se giblje od 6 naprej, pa ne več kot 30. V Sloveniji je približno 10 podjetij, ki se ukvarja s podobno dejavnostjo kot obravnavano podjetje.

Panoga, v kateri je podjetje POS Elektronček, je močna in velika. Vsako podjetje, ki je v tej panogi, se mora krepko boriti, da ga ne izpodrinejo druga podjetja. To velja tudi za POS Elektronček. Skozi leta delovanja je nenehno razvijal svoje storitve in skrbel za dobro svojih strank in kupcev.

Uporabljal je zmeraj boljšo tehnologijo, tu mislim predvsem na opremo, ki jo uporabljajo programerji. Prav tako je skrbel za dobro informiranost svojih strank. Vse to je zelo pomembno za obstanek podjetja na trgu. Podjetju POS Elektronček je to uspelo, zato že toliko let obstaja in uspešno deluje na trgu.

Na osnovi ocen petih skupnih določljivk privlačnosti panoge po Porterju je mogoče oceniti skupno privlačnost panoge, ki je prikazana v Tabeli 1 na strani 11.

Tabela 1: Ocena privlačnosti panoge podjetja POS Elektronček v preučevanem obdobju

DOLOČLJIVKE PRIVLAČNOSTI	PRIVLAČNOST PANOGA		
	NIZKA	SREDNJA	VISOKA
Nevarnost vstopa novih konkurentov			X
Pogajalska moč kupcev			X
Pogajalska moč dobaviteljev		X	
Nevarnost pojava substitutov	X		
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti			X
SKUPNA OCENA PRIVLAČNOSTI	VISOKA		

Vir: Lasten.

4. ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost poslovanja pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki ga podjetje dosega, pri tem ugotavljati odklone med doseženimi in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in luščiti problemske položaje (Pučko, 1999a, str. 92).

Med poslovnim uspehom in poslovno uspešnostjo je razlika, in sicer poslovni uspeh izražamo s poslovnim izidom, uspešnost pa tako, da poslovni izid primerjamo s sredstvi, ki smo jih uporabili za ustvarjanje poslovnega izida.

4.1. ANALIZA USPEHA

Z delom in delovanjem v širšem smislu ljudje dosegamo rezultate ali izide. Te lahko dosegamo bolj ali manj uspešno. Pogosto menimo, da dosežemo uspeh takrat, kadar uresničimo zamišljen cilj oziroma nalogo. Vendar si lahko zamislimo bolj ali manj zahteven cilj. Da bo cilj odražal uspeh, mora biti postavljen neodvisno od nas in naše volje, mora biti vsaj približno merljiv, dan v stopnjah, da nam pove, kdaj smo bolj in kdaj manj uspešni. Njegovo doseganje mora biti posledica našega delovanja in za njegovo čim večje doseganje moramo biti motivirani (Pučko, Rozman, 1993, str. 216).

a) Prihodki

Prihodki so nasprotje odhodkom in skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid v obračunskem obdobju. Opredeljeni so s prodajno vrednostjo prodanih količin, zajemajo pa tudi nekatere izredne postavke, ki prav tako povečujejo poslovni izid (Turk et al., 2004, str. 99).

Tabela 2 prikazuje obseg in strukturo prihodkov podjetja POS Elektronček v poslovnih letih 2005 in 2006. Skupni prihodki so se v poslovnem letu 2006, v primerjavi z letom 2005, povečali za 55,8 % in so znašali 931.097 EUR. Prihodki iz poslovanja so se povečali za 56,4 %, finančni prihodki so se zmanjšali za 91,3 %.

Tabela 2: Obseg in struktura prihodkov podjetja POS Elektronček v letih 2005 in 2006

Opis	Vrednost (v EUR)			Struktura (v %)	
	2005	2006	I 06/05	2005	2006
Poslovni prihodki skupaj	595.316	930.896	156,4	99,6	99,9
Finančni prihodki skupaj	2.293	200	8,7	0,4	0,1
Prihodki skupaj	597.609	931.097	155,8	100	100

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za leti 2005 in 2006.

b) Odhodki

Odhodki so zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev (na primer zalog blaga zaradi prodaje) ali povečanj dolgov (zaračunane obresti); prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala. Nanašajo se na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki prav tako zmanjšujejo poslovni izid (Turk et al., 2004, str. 91).

Tabela 3 prikazuje obseg in strukturo odhodkov podjetja POS Elektronček v poslovnih letih 2005 in 2006. Skupni odhodki so se v letu 2006, v primerjavi z letom 2005, povečali za 49,1 % in so tako znašali 812.886 EUR. Poslovni odhodki so se povečali za 45,5 %. Finančni odhodki pa so se povečali za 6,6 %. V strukturi odhodkov prevladujejo poslovni odhodki z 99,5 odstotki. Finančni odhodki pa predstavljajo preostali odstotek.

Tabela 3: Obseg in struktura odhodkov podjetja POS Elektronček v letih 2005 in 2006

Opis	Vrednost (v EUR)			Struktura (v %)	
	2005	2006	I 06/05	2005	2006
Poslovni odhodki skupaj	556.526	809.531	145,5	99,5	99,6
Finančni odhodki skupaj	2.583	2.754	106,6	0,5	0,4
Odhodki skupaj	559.109	812.886	145,4	100	100

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za leti 2005 in 2006.

c) Poslovni izid

Poslovni izid (dobiček ali izguba) je razlika med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju. Ugotavljamo ga z izkazom poslovnega izida. V Tabeli 4 na strani 13 je prikazan poslovni izid

v treh delih: poslovni izid iz poslovanja, poslovni izid iz financiranja in poslovni izid iz izrednega delovanja. Celotni dobiček v letu 2006, v primerjavi z letom 2005, se je povečal za 192,3 %. Prihodki in odhodki iz poslovanja so se leta 2006 povečali, prihodki so se povečali nekoliko bolj.

Tabela 4: Poslovni izid podjetja POS Elektronček v letih 2005 in 2006

Opis	Vrednost (v EUR)		
	2005	2006	I 06/05
Prihodki skupaj	597.609	931.097	155,8
Odhodki skupaj	559.109	812.886	145,4
Dobiček pred obdavčenjem	38.500	118.211	307,04
Davek na dobiček	7.978	28.981	363,3
Celotni dobiček/izguba	30.522	89.230	292,3

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za leti 2005 in 2006.

4.2. ANALIZA USPEŠNOSTI

Pojem gospodarske uspešnosti nam pojasni splošno ekonomsko načelo doseganja maksimalnega učinka, rezultata z danimi sredstvi oziroma doseganje rezultata z minimalnimi sredstvi (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 203). Uspešnost se povečuje z izboljšanjem razmerja med rezultatom in zanj potrebnimi žrtvami. Za merjenje uspešnosti uporabljamo različne kazalnike. Najpogostejše mere uspešnosti so produktivnost dela, gospodarnost in dobičkonosnost, ki jih tudi analiziram.

a) Produktivnost dela

V Tabeli 5 je izračunana produktivnost dela kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim številom zaposlenih iz delovnih ur. Produktivnost nam pove, da je poslovanje tem bolj uspešno, čim več prihodkov iz poslovanja dosežemo na zaposlenega v obdobju (Bošnjak, 1999, str. 29). Produktivnost dela se je leta 2006, v primerjavi z letom 2005, povečala za 42,2 %. Povečanje produktivnosti je posledica povečanja prihodkov iz poslovanja za 56,4 %.

Tabela 5: Produktivnost dela v letih 2005 in 2006

Kazalec/leto	2005	2006	I 06/05
Prihodki iz poslovanja (v EUR)	595.316	930.896	156,4
Povp. št. zaposlenih iz del. ur	10	11	110
Produktivnost (v EUR)	59.532	84.627	142,2

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za leti 2005 in 2006.

b) Gospodarnost

Gospodarnost oziroma ekonomičnost je v Tabeli 6 izračunana kot razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Poslovanje je ekonomično, če so prihodki večji od odhodkov, saj tedaj podjetje ustvarja dobiček. Iz tabele je razvidno, da je bila gospodarnost v opazovanih letih večja od 1, kar pomeni, da je podjetje poslovalo uspešno. Gospodarnost leta 2006 je enaka kot leta 2005. Vzrok za nizko gospodarnost lahko iščemo v hitri rasti skupnih odhodkov, kar je posledica povišanja cen vhodnih materialov.

Tabela 6: Gospodarnost v letih 2005 in 2006

Kazalec/leto	2005	2006	I 06/05
Skupni prihodki (v EUR)	597.609	931.097	155,8
Skupni odhodki (v EUR)	559.109	812.886	145,4
Gospodarnost	1,07	1,15	107,1

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za leti 2005 in 2006.

c) Dobičkonosnost sredstev (ROA) in dobičkonosnost kapitala (ROE)

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev izračunamo kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem sredstev (Bošnjak, 1999, str. 16). Kaže visoko rast v letu 2006, saj se je dobičkonosnost sredstev povečala za 122,5 %. 100 enot vloženih sredstev je leta 2005 prineslo 10,2 enot dobička, leta 2006 pa 22,7 enot dobička.

Čisto dobičkonosnost kapitala izračunamo kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala. S stališča lastnikov je to najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov. Dobičkonosnost kapitala se je leta 2006, glede na leto 2005, povečala za 156,3 %. 100 enot vloženega kapitala je leta 2005 prineslo 17,6 enot dobička, leta 2006 pa 45,1 enot dobička. Izračun dobičkonosnosti sredstev in dobičkonosnosti kapitala je prikazan v Tabeli 7.

Tabela 7: Dobičkonosnost sredstev in kapitala v letih 2005 in 2006

Kazalec/leto	2005	2006	I 06/05
Čisti dobiček (v EUR)	30.522	89.230	299,7
Povprečna sredstva (v EUR)	299.624	393.863	131,5
Povprečno stanje kapitala (v EUR)	173.648	197.923	113,9
Dobičkonosnost kapitala (v %)	17,6	45,1	256,3
Dobičkonosnost sredstev (v %)	10,2	22,7	222,5

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za leti 2005 in 2006; Bilanca stanja podjetja POS Elektronček za leta 2004, 2005 in 2006.

V Tabeli 8 je prikazana ocena tendenc poslovnih rezultatov podjetja POS Elektronček.

Tabela 8: Ocena tendenc poslovnih rezultatov podjetja POS Elektronček

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Poslovni izid	X				
Produktivnost dela		X			
Gospodarnost		X			
Dobičkonosnost sredstev		X			
Dobičkonosnost kapitala		X			
SKUPNA OCENA TENDENC	DOBRO				

Vir: Lasten.

5. SWOT ANALIZA

SWOT analiza predstavlja ključni pripomoček in temelj za izdelavo strategije podjetja. Z natančnim analiziranjem vseh dejavnikov podjetja dobimo sliko o njegovem realnem stanju in na tej podlagi razvijemo ustrezno strategijo.

Beseda SWOT izhaja iz začetnih črk angleških besed, in sicer:

S - Strength	=	P rednost
W - Weakness	=	S labost
O - Opportunity	=	P riložnost
T - Threat	=	N evarnost

Bistvo te celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij. Ob ugotovljenih prednostih in slabostih iščemo poslovne priložnosti za podjetje in glavne nevarnosti. Namen analize je ugotoviti, na katerih področjih ima podjetje prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so njegove slabosti, kar nas napoti h glavnim nevarnostim in priložnostim, s katerimi se bo moralo podjetje soočiti v prihodnosti.

Celovito ocenjevanje podjetja je možno izvesti na tri osnovne načine (Pučko, 1999a, str. 133):

1. s portfeljsko analizo,
2. s SWOT analizo,
3. z analizo na temelju verige vrednosti.

Celovito oceno podjetja POS Elektronček bom opravila po klasični metodi, in sicer s SWOT analizo. Posamezne podstrukture podjetja lahko različno prispevajo k njegovi poslovni uspešnosti (Pučko, 1999a, str. 137).

Priložnosti in nevarnosti:

Priložnosti in nevarnosti se nanašajo na ekonomske, socialne, kulturne, demografske, okoljske, politične, zakonske, vladne, tehnološke in konkurenčne trende in dogajanja, ki lahko pomembno vplivajo (koristijo ali škodujejo) na podjetje v prihodnosti. Priložnosti in nevarnosti so v veliki meri izven nadzora posameznega podjetja. Računalniška revolucija, biotehnologija, populacijske spremembe, spremembe vrednot in odnosov, pa tudi raziskovanje vesolja ali pa rast konkurence zaradi tujih podjetij, vse to so lahko primeri za priložnosti ali nevarnosti podjetij. Tovrstne spremembe kreirajo drugačnega potrošnika, posledica tega pa so potrebe po drugačnih proizvodih, storitvah in strategijah.

Prednosti in slabosti:

Prednosti in slabosti predstavljajo aktivnosti, nad katerimi ima podjetje nadzor in ki se lahko izvajajo dobro ali pa slabo. Nanašajo se na vsa poslovno-funkcijska področja podjetja: marketing, finance, proizvodnja, raziskave in razvoj ipd. Identificiranje in vrednotenje prednosti in slabosti podjetja je osnovna aktivnost strateškega upravljanja in poslovanja. Podjetja naj bi sledila strategijam, ki gradijo na prednostih in ki zmanjšujejo slabosti. Prednosti in slabosti so določene glede na konkurenco. Relativno pomanjkanje ali supriornost v določeni stvari je za podjetje pomembna informacija.

5.1. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja je mogoče reči, da igrajo pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove materialne podstrukture. Mednje lahko vključimo (Pučko, 1999a, str. 138):

- podstrukturo proizvodov (proizvodni oziroma prodajni program),
- proizvodno oziroma tehnološko podstrukturo in
- tržno podstrukturo (celotni sklop trženja s tržnimi pozicijami podjetja vred).

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še nematerialne podstrukture. Med njimi so najpomembnejše finančna, kadrovska in organizacijska (Pučko, 1999a, str. 138).

Prednosti in slabosti bom v nadaljevanju ocenjevala na osnovi internega gradiva, poročil podjetja POS Elektronček, ob pomoči zaposlenih in na osnovi lastne presoje.

5.1.1. PODSTRUKTURA STORITVE

Podjetje POS Elektronček ponuja svojim strankam različne programe in storitve, ki sem jih spredaj naštela in opisala.

POS WIN GO BLAGAJNA z zaslonom na dotik (touch screen) in POS tiskalnikom

POS WIN GO blagajne v Windows okolju omogočajo enostavno blokiranje, hkrati pa tudi naročanje v kuhinjo ali točilnico prek POS tiskalnika, izpis delnega računa, vrsto različnih izpisov in statistik o prometu, zalogi, porabi, nabavi, DDV, itd. Izdajanje računov strankam, končnim potrošnikom ali davčnim zavezancem je enostavno in hitro. Posebni moduli programa omogočajo podporo razvozu hrane, catering-u ter prednaročanju v obratih družbene prehrane. Sistem POS Win go je povezljiv z različnimi sistemi: hotelskimi (recepcija, rezervacije), sistemi računovodstva, financ (prek internetne mreže ali interneta). POS WIN GO je primeren za vse vrste gostinskih objektov.

ORDERMAN – prenosni brezžični dlančnik

Omogoča:

- naročanje direktno od mize na tiskalnik (kuhinja, šank),
- direkten ukaz za izpis računa,
- prihranek pri času, hitrejša postrežba,
- manj zaposlenih natakarjev zmore več – večji promet in manj stroškov.

POS WIN RELAX

Program omogoča enostavno rezerviranje človeških in materialnih virov. Rezervacije je možno spremljati tabelarično in grafično, slednje poteka prek rezervacijske mreže, ki še dodatno pripomore k dobri predstavi o zasedenih in prostih kapacitetah tako storitev kot človeških virov. Zaradi variabilne zasnove je možno spremljanje rezervacij v wellnessih, fitnes centrih, bowling centrih, biljard centrih, penzionih, frizerskih salonih, golf igriščih, itd. Program poleg spremljanja rezervacij omogoča tudi zaračunavanje blaga in storitev. Storitve lahko »blokiram« neposredno z vnosom šifer ali pa s prenosom z rezervacije. Program je enostaven za uporabo in hkrati kompleksen, z raznimi statističnimi pregledi.

PLASTIČNE KARTICE – oblikovanje, izdelava in povezava v sistem

Postopek produkcije kartic POS Elektronček je izredno prilagodljiv in omogoča izdelavo take kartice, ki popolnoma ustreza potrebi naročnika oziroma zahtevam njegovega informacijskega sistema.

Kartice lahko razdelimo v različne skupine glede na:

- uporabo: članske kartice, konzumacijske kartice, kartice v funkciji ključev, kartice za zaposlene in njihovo evidentiranje, kartice kot priponke za udeležence prireditve, press kartice, kartice zaupanja, kartice zvestobe, itd.;
- tehnične značilnosti: kartice z magnetnim trakom, radijske ali induktivne kartice, smart kartice (čip), kartice z bar kodo in enostavne kartice z zgolj grafičnim zapisom;
- grafično opremljenost: enostranske ali dvostranske enobarvne kartice, enostranske ali dvostranske collar kartice, kartice s posebnim varnostnim tiskom za dodatno zaščito pred ponarejanjem.

POS WIN GO CLASS – namenjen spremljanju materialnega poslovanja, evidentiranja dejanskega koriščenja obrokov v zavodih, domovih za ostarele, vrtcih in šolah, bolnicah, itd.

Program vam omogoča:

- Dnevno spremljanje abonentov in neabonentov, prijava in odjava abonentov, dnevno in mesečno spremljanje dogodkov za enega ali skupino abonentov, avtomatski mesečni izpis položnic po abonentih oz. prenos podatkov v obstoječe računovodske programe.
- Pripravo receptur, iz receptur sestavite dnevne obroke (zajtrk, malica, kosilo) za dan, teden ali mesec vnaprej, kar vam omogoča optimalno naročanje materiala, spremljanje po energijski vrednosti, po vsebini, ogljikovih hidratov, maščob, vitaminov, itd.
- Celovito spremljanje od naročila do izdaje materiala pa vse do direktnega zaračunavanja uporabnikom.
- Spremljanje porabe materiala po obrokih in stroškovnih mestih.
- Evidenca realiziranih obrokov po delilnih enotah (npr. podružnicah), osebah in grupah (stalni abonent, dnevni abonent).
- Podatek za nabavo surovin za naslednji dan in izpis potrebne nabave.
- Trenutna zaloga materiala v skladišču, inventurni listi, odpisi kala.
- Prikaz obračuna DDV, dnevno, obdobjno za nabavo in prodajo.
- Analize nabave, porabe, realizirane prodaje (po grupah, artiklih, dobaviteljih, kupcih, abonentih) na dan ali v določenem obdobju.
- Grafičen prikaz analiz, izvoz vseh izpisov v EXCEL ali HTML datoteko.
- Različne statistike in analize sproti prikazujejo uspešnost dela in ekonomičnost poslovanja v kuhinji.

HOTELSKI SISTEM RECEPTOR – recepcija z rezervacijami v WIN okolju

Aplikacija je namenjena podjetjem, ki se ukvarjajo z nastanitvenimi in prenočitvenimi storitvami. Povezljivost programa za gostinstvo POS WIN GO s programom RECEPTOR, za obračun sob v hotelu. Za hotelske komplekse vam s pomočjo naših poslovnih partnerjev nudijo celovite rešitve. RECEPTOR je povezljiv z drugimi sistemi v hotelu (telefonska

centrala, zdravstvo, računovodstvo, zaklepanje sob, pay TV). Pošiljanje knjige gostov z uporabo programa E – gost na policijo. Program je v ozadju nadgrajen s sodobnim direktorskim programom, ki omogoča večji nadzor nad informacijami in poslovanjem hotela, motela, campa, itd. ter omogoča hitro in učinkovito odločanje na podlagi konkretnih podatkov v objektu.

GOSTINSKI SISTEM WIN GO – program je namenjen uporabi v gostinskih obratih za evidentiranje dogodkov in podporo materialnemu poslovanju. Sestavljen je iz dveh samostojno delujočih komponent, imenovanih Blagajna in Manager.

BLAGAJNA:

Je namenjena izdajanju računov strankam, poleg tega pa omogoča še celo vrsto drugih storitev, kot je npr. naročanje v kuhinjo ali točilnico, hranjenje podatkov o odprtih računih po mizah, prenos odprtih računov med mizami, prenos na drugega natakarja, izpis delnega računa, vrsto enostavnih izpisov s podatki o prometu, trenutni zalogi, načinih plačil, prometu po natakarjih, itd. Poleg tega pa blagajna beleži vse dogodke v zvezi z gibanjem materiala, ki se nato prenašajo v program Manager.

En gostinski obrat ima lahko postavljenih več Blagajn, ki so prek lokalne mrežne povezave (LAN) priključene na skupno podatkovno bazo. Program podpira delo z zaslonom na dotik (Touch Screen) in s posebno blagajniško tipkovnico. Tipkovnico si uporabnik izdelava sam in si jo prilagaja glede na zalogo materiala, sezono in druge posebnosti.

MANAGER:

Program Manager je namenjen zbiranju podatkov, ki se beležijo na Blagajnah. Posebna funkcija programa omogoča izmenjavo podatkov z Blagajno. Poleg tega omogoča vnos nabav materiala in sledenje zalog, izdajo računov davčnim zavezancem, samodejno izdelavo Knjige izdanih računov, izdajo računov na podlagi izdanih dobavnic v določenem obdobju, ponovni izpis računa za nazaj, itd.

Na podlagi zbranih podatkov omogoča izdelavo najrazličnejših statistik in pregledov od nabav, porabe materiala do finančnih statistik po različnih kriterijih. Določene statistične podatke o prodaji je možno prikazati tudi v grafični obliki, hkrati pa jih je možno tudi izvoziti v Microsoft Excel in HTML datoteke. Tudi ta program je zasnovan tako, da omogoča hkraten dostop več uporabnikom. S pomočjo sodobnih tehnoloških rešitev omogoča tudi delo na daljavo (internet, modem).

V podjetju POS Elektronček imajo stranke možnost skleniti pogodbo o vzdrževanju programske opreme. Ta pogodba daje večjo prednost strankam, ki imajo to pogodbo sklenjeno, kot pa tistim, ki te pogodbe nimajo sklenjene.

Naštela bom nekaj prednosti v zvezi s pogodbo. V času trajanja vzdrževalne pogodbe mora izvajalec skrbeti za nemoteno delovanje programov in za odpravljanje napak v delovanju računalniških programov POS Elektronček. V času trajanja vzdrževalne pogodbe mora izvajalec nuditi uporabniku brezplačno telefonsko strokovno pomoč. Če izvajalec napake ne bo mogel odpraviti po telefonu ali komunikacijski povezavi, se zavezuje napako odpraviti na podlagi servisnega obiska. Izvajalec se zavezuje, da odzivni čas ne bo daljši od 24 ur. Odzivni čas prične teči takoj po prejemu pisnega obvestila o nastali napaki oz. e-mailu. Prav tako se izvajalec zavezuje, da bo skrbel za tehnološki razvoj standardnih programskih modulov v času življenjske dobe programskih modulov. Uporabnik ima po pogodbi pravico do brezplačnih novih verzij programov zaradi zakonskih zahtev; če bo zaradi zamenjave verzije potreben obisk serviserja, lahko tak obisk izvajalec uporabniku zaračuna. Podjetje POS Elektronček mora za dela oziroma storitve, ki mu jih naroči uporabnik, izstaviti ustrezni delovni nalog o opravljenem delu, na podlagi tega pa mora tudi izstaviti uporabniku račun za opravljene storitve.

Podjetje zagotavlja stalno telefonsko dosegljivost. Redno vzdrževanje bo opravljal v okviru rednega delovnega časa. V rednem delovnem času je podjetje dosegljivo na telefonski številki, kjer vodja servisa sprejema zahteve stranke. V preostalem času, ob vikendih in praznikih pa ima podjetje organizirano dežurno službo za nujno odpravo napak. Delovni čas dežurne servisne službe je vsak dan in med vikendi ter prazniki med 7.00 uro in 22.00 uro. Tabela 9 prikazuje prednosti in slabosti podstrukture storitev. Ocenila sem jo z dobro.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev

Komponente	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Širina storitvenega programa		X			
Kakovost storitve		X			
Obseg prodaje			X		
Kontrola kvalitete storitve		X			
Konkurenca		X			
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

Vir: Lasten.

5.1.2. TRŽNA PODSTRUKTURA

Prodaja podjetja POS Elektronček se iz leta v leto povečuje. Zelo velika rast prodaje je bila zaznana v letu 2006. Vzrok za to je bil predvsem uvedba EURA, saj so morali vsi lokali, ki imajo gostinski program podjetja POS Elektronček, zamenjati stari program, ki je prikazoval, tolarje, z novim programom, ki je prikazoval tudi EURE. Prednost podjetja POS Elektronček je tudi v t.i. samoprodaji. Zadovoljstvo sedanjih uporabnikov podjetja POS Elektronček se prenaša naprej. Uporabniki, ki že uporabljajo blagajne obravnavanega podjetja, širijo informacije o dobri kvaliteti blagajn in dobri kakovosti storitev tudi drugim potencialnim kupcem. Tako se kupci sami pozanimajo o ponudbi in storitvah, ki jih ponuja podjetje POS Elektronček. Na ta način se ustvarja dobro ime podjetja.

Število kupcev se prav tako iz leta v leto povečuje. Podjetje POS Elektronček ima svoje stranke po celi Sloveniji in jih je že preko 1000. Prodaja v podjetju je premalo razvita, kar pomeni, da prodajalci, ki delajo v podjetju, ne obdelujejo celotnega področja v Sloveniji. Problem je tudi v oglaševanju. Podjetje premalo oglašuje na televiziji, radiu in drugih medijih. Ima sicer svojo spletno stran, ampak to je premalo. Slabost vidim tudi v tem, da podjetje POS Elektronček posluje samo v Sloveniji in ne na tujih trgih, kar se pozna pri prodaji.

Dobavni roki so do sedem dni za opremo od slovenskih dobaviteljev in 13-14 dni za opremo tujih dobaviteljev. Po plačilu stranka lahko dobi opremo v 3-14 dneh, odvisno od zasedenosti serviserjev oziroma dobavnega roka opreme od dobaviteljev. Popust se prizna ob sklenitvi vzdrževalne pogodbe, že obstoječim kupcem, pri menjavi opreme ali programa oziroma posodobitvi le-tega.

Če ima stranka sklenjeno vzdrževalno pogodbo, ima priznane določene popuste. Podjetje nudi uporabniku 30 % popust za servisne storitve v okviru rednega delovnega časa, 15 % za potrošni material in pri zamenjavi obstoječe opreme 5 % popust, za kilometrino pa popusta ni. Cena je sestavljena na naslednji način, in sicer iz cene hardwara (oprema) in cene softwara (programi). Pri hardwaru je določena minimalna marža. Pri softwaru pa je cena konstantna in ne niha, ne gre ne dol ne gor.

Tržni delež je leta 2004 in leta 2005 znašal 0,03 %, leta 2006 pa se je povečal in je znašal 0,05 %. Za podjetje, kot je POS Elektronček, je to zelo dobro, saj je POS Elektronček majhno podjetje.

Storitve podjetja POS Elektronček so razvrščene v srednji in višji cenovni razred. V svojem storitvenem programu imajo storitve, ki jih potrebujejo gostinski lokali. Podjetje spremlja dogajanje na trgu in se tako odziva na tržne zahteve z novimi modeli, predvsem računalnikov, računalniških blagajn ter tiskalnikov. Mnenje kupcev, ki imajo gostinski program podjetja POS Elektronček, je zelo dobro. Pravijo, da so njihove storitve dobre, prav tako so zadovoljni z njihovo opremo.

POS Elektronček si prizadeva ohranjati osebni stik s svojimi kupci in dobavitelji. Konkurenca v tej panogi je zelo močna, zato podjetje vlaga več sredstev v razvoj novih storitev. Če hoče preživeti, mora ponuditi to, kar njihovi konkurenti še niso. Podjetje POS Elektronček redno sodeluje na gostinskih sejmih in tako predstavi svoje storitve širokim množicam.

Iz Tabele 10 je razvidna prodaja proizvodov v letih 2006 in 2007. V letu 2006 so prodali 194 računalnikov, v letu 2007 pa 188. Tudi prodaja monitorjev je malo upadla, saj v letu 2006 znaša 154 kosov, v letu 2007 pa 111 kosov. Prodaja Ordermanov pa je poskočila. V letu 2006 so jih prodali 9, v letu 2007 pa 47. Prav tako je poskočila prodaja predalov za denar. V letu 2006 so jih prodali 5, v letu 2007 pa kar 35 kosov. Prodaja tiskalnikov je nekoliko upadla. Leta 2006 so prodali 242 tiskalnikov, leta 2007 pa 210 tiskalnikov. V letu 2006 niso prodali nobene tehtnice, medtem ko so v letu 2007 prodali 6 tehtnic. Befree vse v enem (računalnik, tiskalnik in monitor) so jih v letu 2006 prodali 7, v letu 2007 pa nobene. Iz zgoraj navedenih podatkov je razvidno šepanje prodaje.

Tabela 10: Prodani proizvodi v letih 2006 in 2007

PRODANI PROIZVODI (v kosih)	2006	2007
RAČUNALNIKI	194	188
MONITORJI	154	111
ORDERMANI (prenosni terminal)	9	47
TEHTNICE	/	6
TISKALNIKI	242	210
PREDALNIK ZA DENAR	5	35
BEFREE VSE V ENEM (rač.+ tiskalnik + monitor)	7	/

Vir: Prodaja POS Elektrončka.

Skupna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture po posameznih komponentah je prikazana v Tabeli 11 na strani 23. Tržno podstrukturo sem ocenila z oceno dobro.

5.1.3. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Podjetje POS Elektronček je majhno podjetje, zato ima jasno organizacijsko strukturo. V podjetju imajo enega direktorja, vodjo servisa, računovodkinjo, serviserje, prodajalce ter programerje. Direktor je vodja podjetja in prodaje. Vodja servisa je zadolžena za nakup in dobavo opreme in za organiziranje serviserjev ter njihovega dela na terenu. Njene zadolžitve so prav tako izstavljanje računov kupcem za nakup opreme in obračun servisnih nalogov ter izstavljanje računov.

Delo računovodkinje je vodenje prispele in poslane pošte, knjiženje plačil, knjiženje prejetih računov za stroške od dobaviteljev, usklajevanje odprtih postavk, terjatve, obračun obresti, obračun OD in DDV, pravilno knjiženje in priprava podatkov za bilanco.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Rast prodaje		X			
Promocija prodaje				X	
Struktura kupcev		X			
Raziskave trga			X		
Stabilnost trga		X			
Sposobnost takojšnje dobave		X			
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

Vir: Lasten.

Delo serviserjev je postavitvev in učenje novih strank z njihovim programom, redno servisiranje in čiščenje blagajn ter skrb za testiranje programa. Delo je pretežno na terenu in le nekaj v delavnici podjetja. Kadar se v podjetju pojavi kakšen problem, se vsi skupaj pogovorijo in rešujejo nastali problem. Zato lahko rečem, da se mi zdi slog vodenja primeren. Klima v podjetju je zelo dobra. Zaposleni prejemajo redno plačilo, kar jim da veliko zadovoljstvo. Zadovoljni so tudi s pogoji, ki jih imajo na svojem delovnem mestu. Zaposleni imajo veliko stika in pogovora z direktorjem. Vsi zaposleni v podjetju imajo informacije o vsem, kar se dogaja.

V podjetju so zaposleni tudi programerji, ki imajo veliko zaslugo za gostinski program, ki ga ponuja podjetje. V ozadju programerjev je všteti veliko ur dela na področju programa. Ko je enkrat program narejen, je potrebno testiranje programa, da ne bi bilo kasneje, ko je program že pri kupcih, nepričakovanih težav in problemov. Slabost v podjetju sem opazila, da ni posebnega nagrajevanja za delo, ki ga namenijo inoviranjem novih storitev. S tega vidika vidim, da so delavci včasih nemotivirani za svoje delo.

Skupno oceno prednosti in slabosti organizacijske podstrukture, ki je prikazana v Tabeli 12 na strani 24, sem ocenila kot dobro.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti organizacijske strukture

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Organizacijska struktura	X				
Slog vodenja	X				
Organizacijska klima		X			
Nagrajevanje in inoviranje			X		
Ugled podjetja		X			
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

Vir: Lasten.

5.1.4. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Planiranje kadrov in izobraževanja je pri nas še vedno premalo razvito, to pa povzroča težave in preprečuje, da bi lahko pravočasno vplivali na razvoj izobrazbene in poklicne strukture podjetja oziroma na njeno prilagajanje tako obstoječim kot tudi razvojnim potrebam. Sestavni del planiranja v podjetju so poleg drugih planov tudi plani razvoja kadrov. Osnova planiranja kadrov in njihovega razvoja so delovni načrti podjetja. Kolikor več podatkov imamo (sedanjih, preteklih in predvidevanj za prihodnost), toliko lažje izdelamo ustrezne plane kadrov v podjetju (Florjančič, 1994, str. 13).

Podjetje POS Elektronček spada po Zakonu o gospodarskih družbah med majhna podjetja. Podjetje ima zaposlenih 10 delavcev. To število se iz leta 2005 ne spreminja in ostaja enako. Starost zaposlenih je dokaj ugodna in se giblje med 30 in 50 leti. V podjetju prevladujejo moški.

V podjetju ni fluktuacije, kar pomeni, da delavci ne odhajajo iz podjetja in se ne zaposlujejo drugje. Prednost sem videla tudi v tem, da se zaposleni v podjetju POS Elektronček zelo malokrat znajdejo v situaciji, da bi koristili bolniški stalež. Slabost pa vidim v planiranju dopusta. Ker je podjetje majhno, morajo zaposleni organizirati dopust in se medsebojno usklajevati. Zaradi redne oskrbe strank s servisom si podjetje ne more privoščiti kolektivnega dopusta. Poleg števila zaposlenih je pomembna tudi izobrazbena struktura. V podjetju je ta precej na nizki ravni, saj prevladujejo delavci s V. stopnjo izobrazbe. Podjetje bo moralo čez

čas več vložiti v izboljšanje kvalifikacijske strukture, saj postajajo storitve v računalniški tehnologiji vse bolj zahtevne. Prednost vidim tudi v veliki možnosti napredovanja.

Kljub temu, da je izobrazbena struktura slaba, pa podjetje namenja kar nekaj sredstev izobraževanju delavcev predvsem na področju računovodstva in računalništva. Tako so v teku s spremembami, ki se pojavljajo vsak dan sproti. Delavci se udeležujejo seminarjev, ki so povezani z računovodskimi spremembami in spremembami v računalništvu.

Kot prednost vidim tudi, da ni poškodb pri delu. Podjetje POS Elektronček se ukvarja predvsem s storitvami, ki niso povezani direktno s proizvodnjo in ni ogroženosti na delu. Slabost pa je, da ni posebnega nagrajevanja. Plače vseh delavcev so določene v kolektivni pogodbi. Plače se povečajo, če se sporazumno dogovorijo o tem.

V Tabeli 13 so podane ocene prednosti in slabosti komponent kadrovske podstrukture. Najslabše sem ocenila izobrazbeno strukturo, med boljše pa sem uvrstila število zaposlenih, starostno strukturo ter fluktuacijo kadrov. Skupna ocena kadrovske podstrukture je dobra.

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Število zaposlenih		X			
Starostna struktura		X			
Izobrazbena struktura				X	
Fluktuacija kadrov	X				
Motiviranje			X		
Izobraževanje		X			
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

Vir: Lasten.

5.1.5. FINANČNA PODSTRUKTURA

Pri ocenjevanju finančne podstrukture se navadno naslonimo na znane kazalce, kot so kazalci finančnega vzvoda, kazalci plačilne sposobnosti in kazalci obračanja (Pučko, 1999a, str. 138). Stopnja zadolženosti vpliva na finančno tveganje ter donosnost podjetja. Stopnja zadolženosti se iz leta v leto povečuje in je tudi večja, kot to velja za mikro družbo, kar je razvidno tudi iz Tabele 14 na strani 27.

Stopnja investiranja se je iz leta 2005 v leto 2006 zmanjšala. Je manjša, kot je le-ta v mikro družbi. Finančna moč prikazuje razmerje med dolgoročnimi viri in kapitalom; čim nižji je rezultat, večja je finančna moč podjetja in obratno. Finančna moč je v letu 2005 znašala 0,25, v letu 2006 pa se je zmanjšala in znaša 0,18, kar je zelo dobro za podjetje.

Finančna neodvisnost prikazuje razmerje med kapitalom in tujimi viri financiranja; nižje vrednosti pomenijo veliko odvisnost od tujih virov in obratno. Iz tabele lahko vidimo, da se je finančna neodvisnost iz leta 2005 v leto 2006 zmanjšala in znaša v letu 2006 0,54, kar pa je še vedno več, kot znaša ta kazalec v panogi.

Kazalniki plačilne sposobnosti odražajo likvidnostno sliko podjetja. Oba kazalnika v tabeli 14 se izboljšujeta iz leta v leto. Pospešeni koeficient kaže, ali podjetje financira zaloge in druga kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi, ali tudi dolgoročno. Če je vrednost kazalnika večja od 1, pomeni, da podjetje poleg zalog dolgoročno financira tudi druga kratkoročna sredstva. To velja tudi za podjetje POS Elektronček, saj je kazalec večji od 1.

Kratkoročni koeficient prikazuje financiranje kratkoročnih sredstev in kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Če je kazalec nad 1, pomeni dobro plačilno sposobnost, kar podjetje POS Elektronček ima, saj je kazalec nad 2. Kratkoročni koeficient je bistveno boljši od kazalca, ki velja v panogi. V panogi je ta kazalec le malo nad 1.

Kazalniki obračanja so prav tako prikazani v Tabeli 14. Rezultat obračanja osnovnih sredstev nam pove, v kolikšnem številu let se povrnejo osnovna sredstva; čim nižji je rezultat, tem manj časa je potrebno za nadomestitev osnovnih sredstev in obratno. Kazalec se je iz leta 2005 do leta 2006 zmanjšal. Znaša približno enako, kot je ta znašal v panogi.

Dnevi obračanja obratnih sredstev nam pokažejo, v koliko dneh se obratna sredstva vnovčijo. Dobro so čim nižje vrednosti kazalnika, saj to pomeni, da se obratna sredstva hitro obračajo. Vrednost se je sicer iz leta 2005 do leta 2006 za malenkost povečala, vendar je še vedno ugodno za podjetje, saj ima panoga v letu 2006 skoraj še enkrat večji kazalnik.

Dnevi vezave zalog so v podjetju POS Elektronček zelo nizki, kar je dobro za podjetje. Rezultat prikazuje dneve vezave sredstev v zalogah. Dobro so čim nižje vrednosti kazalnika, saj to pomeni, da ima podjetje sredstva kratek čas vezana v zalogah.

Dnevi vnovčevanja terjatev so se zmanjšali, kar je prav tako ugodno za podjetje. Rezultat prikazuje dneve vezave sredstev v terjatvah. Dobro so čim nižje vrednosti kazalnika, saj to pomeni, da podjetje unovčuje svoje terjatve v kratkem času. Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti so se nekoliko povečali, a so še vedno manjši od panoge. Rezultat pove, v koliko dneh se plačujejo kratkoročne obveznosti. Nižja kot je vrednost kazalnika, hitreje podjetje poravnava svoje obveznosti.

Tabela 14: Pomembnejši kazalci financiranja podjetja POS Elektronček za leto 2005 in 2006 v primerjavi s panogo v letu 2006

KAZALNIKI	Leto		Panoga v letu 2006
	2005	2006	
Kazalniki financiranja			
Finančna moč	0,25	0,18	0,67
Finančna neodvisnost	0,63	0,54	0,26
Kvaliteta čistih obratnih sredstev	1,64	2,17	-0,27
Kazalniki obračanja in plačilne sposobnosti			
Obračanje osnovnih sredstev (v letih)	9,6	9,4	9,5
Dnevi obračanja obratnih sredstev	107	108	204
Dnevi vezave zalog	11	10	42
Dnevi vnovčevanja terjatev	74	61	101
Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti	93	112	217
Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja			
Zadolženost	1,37	1,54	0,71
Stopnja investiranja	0,91	0,80	0,96
Likvidnost: Pospešeni koeficient	2,00	2,03	0,85
Likvidnost: Kratkoročni koeficient	2,23	2,28	1,08

Vir: AJPES-podatkovna baza letnih poročil 2002-2006, Bilanca stanja podjetja POS Elektronček za leti 2005 in 2006; Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za leti 2005 in 2006.

Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je prikazana v Tabeli 15 na strani 28 in sem jo ocenila kot dobro.

5.1.6. PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na podlagi analitičnega ocenjevanja prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih pomembnejših sestavin sem ugotovila, katere podstrukture so bolj in katere manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja. Profil prednosti in slabosti na Sliki 2 na strani 28 kaže prispevek posamezne podstrukture k poslovni uspešnosti.

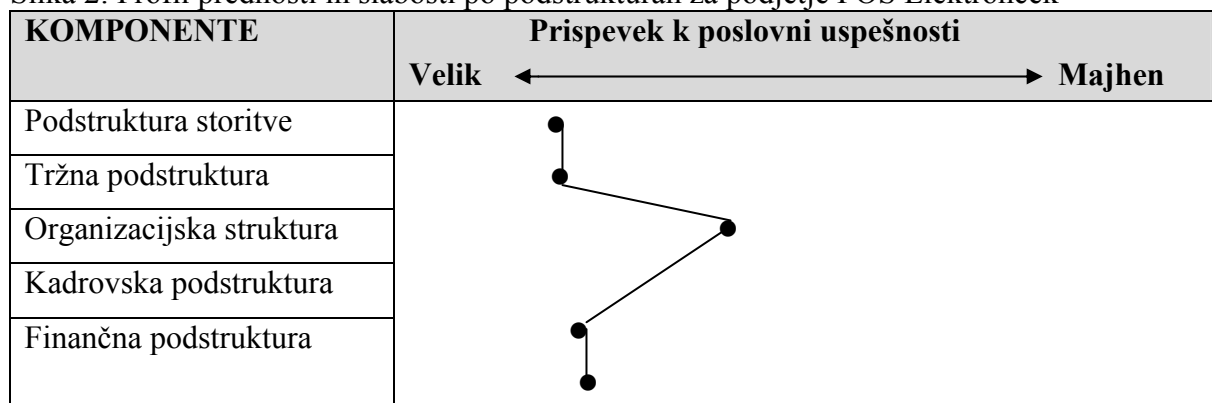
Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Kazalniki financiranja		X			
Kazalniki investiranja		X			
Kazalniki plačilne sposobnosti	X				
Kazalniki obračanja		X			
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

Vir: Lasten.

K poslovni uspešnosti so najbolj prispevale podstrukture storitev, tržna, kadrovska in finančna podstrukture. Organizacijska podstrukture prispeva malo manj, vendar podjetju prinaša določene prednosti. Od vseh podstruktur, ki sem jih analizirala, nisem zasledila nobene, ki bi pomenila resno slabost v podjetju in bi ogrožala poslovanje.

Slika 2: Profil prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje POS Elektronček



Vir: Lasten.

5.2. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskega, konkurenčnega, tehnološkega, političnega in drugega razvoja v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v podjetju v prihodnosti na podlagi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999a, str. 141).

5.2.1. PODSTRUKTURA STORITVE

Z vidika poslovnih priložnosti vidim možnosti podjetja v širitvi trga v druge države. Podjetje POS Elektronček posluje samo v Sloveniji. Širilo bi se lahko v države nekdanje Jugoslavije in države EU, saj je paleta storitev in računalniške opreme zelo raznovrstna in odpira možnost prodaje različnim segmentom kupcev. Priložnost vidim v razvoju novih programskih rešitev tudi v drugih panogah, ki bi izpopolnile sedanji program.

Nevarnost vidim predvsem v močni konkurenci, ki je prisotna na trgu. Obstaja kar veliko ponudnikov, ki se ukvarjajo s podobnimi storitvami kot podjetje POS Elektronček. Podjetje se pred konkurenco obvaruje tako, da razvija in ponuja kvalitetne storitve in kakovostno opremo za svoje potencialne stranke. Poskuša razviti takšne storitve, ki jih njihovi konkurenti še niso.

Nevarnost se lahko prav tako pojavi, če bi na trg prišel tuji software, kar pomeni, da bi se sedanji uporabniki rajši odločali za tuje programe, kot pa za te, ki jih ponuja podjetje POS Elektronček. Podstrukturo storitve ocenjujem kot dobro.

5.2.2. TRŽNA PODSTRUKTURA

Podjetje POS Elektronček se pojavlja v Sloveniji s svojim programom za gostilne, hotele, trgovine. Njihov storitveni program zajema vse, kar potrebuje lokal za uspešno poslovanje. Nevarnost je v šepanju prodaje. V podjetju bi morali imeti vsaj dva tržnika, ki bi raziskovala potrebe kupcev računalniških blagajn in programov. Tržnika bi opazovala spremembe na trgu. Na ta način bi predlagala, kako ravnati na trgu in s kakšno prodajno metodo ter prodajno potjo nastopiti ter kako povečati prodajo. Namen tržnih raziskav bi bilo prepoznavanje tržnih priložnosti in iskanje konkretnih rešitev. Podjetje bi se moralo posluževati več oglaševanja. Če bi bilo več oglaševanja, bi bila tudi prodaja večja in imeli bi še več kupcev. Priložnost se kaže v večanju tržnega deleža, če se bo podjetje pojavilo tudi na tujih trgih.

Podjetje ima svojo spletno stran, ki je dobra in tudi obiskana. Od januarja do marca 2008 je internetno stran podjetja obiskalo 637 ljudi, od tega 74,41 % novih uporabnikov. Teh 637 ljudi je skupaj obiskalo 3718 strani, kar pomeni povprečno 5,84 strani na človeka. Uporabniki se na strani zadržijo povprečno 3 minute. Blagajne si je ogledalo 346 uporabnikov, kar je 9,31 %, računalniške blagajne pa si je na internetu ogledalo 207 uporabnikov, kar predstavlja 5,75 %. Predlagam edino, da bi v uvodu spletne strani napisali, kaj je vizija in poslanstvo, tako da lahko kupci in dobavitelji vedo, kaj lahko pričakujejo od podjetja.

Priložnost vidim v tem, da bi se morali prodajalci več izobraževati. Na ta način bi povečali prodajo, ki šepa. Prodajalci iščejo potencialne kupce sami tako, da hodijo po Sloveniji. Kupcem opišejo, s čim se podjetje ukvarja, predstavijo jim opremo in program. Pustijo jim

tudi reklame, da kupci lažje pretehtajo možnosti o nakupu opreme in programa. Izobraževanje prodajalcev bi za podjetje pomenilo velik plus. Spoznali bi različne metode izboljšanja prodaje, kar bi bilo zelo ugodno za podjetje.

Pri nas je v veljavo stopil protikadilski zakon. A to ne vpliva na prodajo oziroma storitve, ki jih ponuja podjetje POS Elektronček. Podjetju se zato ni nič zmanjšala prodaja, čeprav nekateri krivijo ta zakon za propad lokalov. Tržno podstrukturo ocenjujem kot dobro.

5.2.3. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Priložnost v organizacijski strukturi vidim v velikosti podjetja, saj je POS Elektronček majhno podjetje. Zaradi tega se v organizacijski hierarhiji ne pojavljajo problemi, kot so slabši prenos informacij med zaposlenimi, slabša prilagodljivost in podobno. Majhna podjetja, kot je POS Elektronček, ne bodo imela težav s prilagajanjem tehnološkimi in drugim spremembam, ki se bodo dogajale v okolju.

Pomembno je tudi to, da podjetje vzpostavi dober sistem kontrole in ga tudi dosledno izvaja. Da podjetje uspešno znižuje stroške na vseh področjih delovanja, je potrebno tudi dosledno izpolnjevanje ciljev in politike podjetja. Le na ta način je mogoče sproti ugotavljati odmike od načrtovanega. Organizacijsko podstrukturo ocenjujem kot srednje dobro.

5.2.4. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Nevarnost pri kadrovske podstrukturi vidim v izobrazbeni strukturi. Kot sem že omenila, imajo zaposleni v podjetju POS Elektronček končano večinoma V. stopnjo. To se mi zdi premalo, kajti računalniška tehnologija gre vsak dan naprej in se nenehno spreminja. S tem pa je povezano tudi večje znanje.

Starostna struktura v podjetju je dobra. Imajo tako mlade kot tudi malo starejše delavce. Priložnost se kaže v tem, da se vsi delavci lahko prilagajajo tehnološkim spremembam in podjetje podpira vse delavce, tako mlajši kot tudi starejši kolektiv. Podjetje svoje zaposlene redno pošilja na razna izobraževanja, tako serviserje kot računovodkinjo. Tu se zgodi največ sprememb. Zaposleni so na tekočem s spremembami. Tu se kaže priložnost za nadaljnje uspešno poslovanje podjetja POS Elektronček. Nevarnost bi bila, če bi ljudje, ki so sedaj zaposleni v podjetju, začeli odhajati drugam. To bi imelo negativen vpliv na podjetje, saj se vsi zaposleni med seboj dobro razumejo.

Podjetje POS Elektronček daje svojim zaposlenim nagrade v obliki stimulacije za zaposlene. Menim, da je ta stimulacija premajhna za zaposlene. Priložnost v kadrovske podstrukturi vidim v tem, da bi bile stimulacije izplačane glede na prisotnost v službi, glede na promet, ki

ga posamezen zaposleni doseže, ali pa tudi na uspešno opravljen servis. Menim, da bi bili potem zaposleni še bolj motivirani za delo. Problema fluktuacije in absentizma v podjetju ni, kar je zelo dobro za podjetje, saj je le-to majhno in si kaj takšnega ne bi moglo privoščiti. Kadrovsko strukturo ocenjujem kot srednje dobro.

5.2.5. FINANČNA PODSTRUKTURA

Podjetje zaenkrat nima večjih likvidnostnih težav, kar je dobro za tako majhno podjetje. Dobra stran podjetja POS Elektronček je tudi to, da so redni plačniki dobaviteljem. Zelo pomembno je, da ohranjajo dobre odnose z dobavitelji, ki so ključni v njihovem poslu. Dobra priložnost za podjetje je, da podjetje ne jemlje kreditov in se tako ne zadolžuje, kar je za podjetje zelo dobro. Le na ta način bo lahko še dolgo obstajalo na trgu.

Nevarnost je v tem, da kupci ne plačujejo pravočasno računov, ki jim jih izstavi POS Elektronček. Podjetje prej preveri stanje kupca, ki je naročil opremo ali servisno dejavnost pri podjetju, zato se število kupcev, ki ne plačujejo redno svojih obveznosti, manjša, a je še vedno kar velik problem. Nevarnost je tudi v tem, da veliko majhnih lokalov preneha delovati ali gredo v stečaj, ali pa kaj drugega. Finančno podstrukturo ocenjujem kot dobro.

5.2.6. PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH

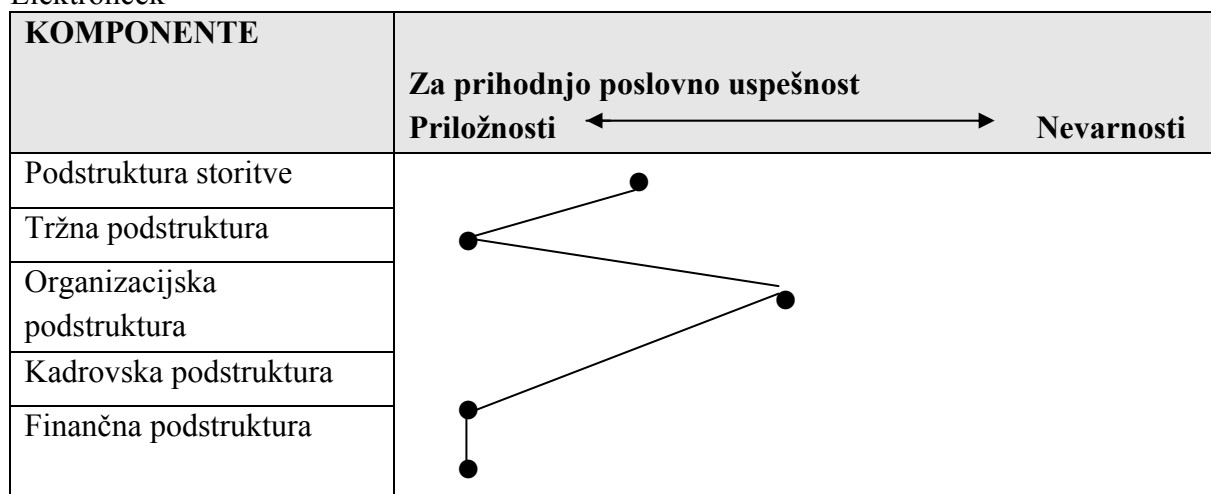
Profil priložnosti in nevarnosti podjetja POS Elektronček kaže Slika 3 na strani 32, po kateri ima podjetje največje priložnosti v tržni, kadrovski in finančni podstrukturi, večjih nevarnosti pa nisem ugotovila. Priložnosti podjetja se kažejo v širitvi trga na druge države, prodaji storitev in opreme prek spleta. Nevarnosti so predvsem močna konkurenca in neplačevanje storitev s strani kupcev.

Posamezne strukture so sestavljene iz več dejavnikov, ki vsebujejo priložnosti in nevarnosti. Za podjetje je pomembno, da poišče priložnosti in jih izkoristi ter da ugotovi, katere nevarnosti mu pretijo, in se jim poskuša izogniti.

5.3. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

S pomočjo ocen posameznih podstruktur lahko povzamem nekaj glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja POS Elektronček, ki so prikazane v Tabeli 16 na strani 32. Zbirna ocena nam pokaže prispevek posamezne podstrukture k uspešnosti poslovanja podjetja, na drugi strani pa razvojne možnosti podjetja v prihodnje.

Slika 3: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje POS Elektronček



Vir: Lasten.

Tabela 16: Najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja POS Elektronček

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - obsežna ponudba storitev - dobra klima v podjetju - dobra možnost napredovanja - ni fluktuacije zaposlenih - ni absentizma 	<ul style="list-style-type: none"> - premalo oglaševanja - izobrazbena struktura - slaba izterjava terjatev
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> - rast tržnega deleža - rast prodaje - širitev trga v druge države - izobraževanje prodajalcev - nagrajevanje zaposlenih - razvoj novih storitev – servis na daljavo prek modema - razvoj novih programskih rešitev 	<ul style="list-style-type: none"> - močna konkurenca - kupci ne plačujejo redno - odhod sedanjega zaposlenega kadra iz podjetja

Vir: Lasten.

6. RAZVIJANJE STRATEGIJ

Razvijanje strategij pri podjetju POS Elektronček bi lahko razdelila na dva dela. Prvi del opisuje razvoj celovite strategije. Ta poskuša odgovoriti na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji naj se podjetje ukvarja, katere strateške poslovne enote (v nadaljevanju SPE) naj obdrži in katere ne. Drugi del razvijanja strategij pa se nanaša na razvijanje poslovne

strategije. Namen je predvsem ohraniti konkurenčno prednost in s tem podjetju pomagati pri nadaljnjem uspešnem razvoju.

6.1. POSLANSTVO IN VIZIJA

Podjetje POS Elektronček poslanstva in vizije nima posebej opredeljene, vendar pa njegovo delovanje temelji na smereh, ki jih navajam v nadaljevanju.

V podjetju ponujajo veliko izbiro izdelkov, ki jih potrebujejo v trgovinah, gostinskih lokalih in v hotelih. Poleg izdelkov, ki jih ponujajo v podjetju POS Elektronček, nudijo še učenje novih programov, redno servisno dejavnost in svetovanje kupcem pri njihovi odločitvi. Delovanje podjetja je usmerjeno v prihodnost, v nove ideje, ki jim dolgoročno ustvarjajo možnost za prihodnji razvoj.

Podjetje poskuša postati eden od ponudnikov računalniške opreme za gostinstvo, ki bi bilo prisotno na trgu še kar nekaj časa. Na ta način skuša privabiti veliko kupcev, ki se bodo odločili za nakup njihovih proizvodov in storitev. Podjetje se zaveda, da so kupci nekaj najbolj pomembnega v tem poslu, zato se mu podjetje skuša čim bolj prilagoditi.

6.2. STRATEŠKI CILJI

Vsaka izmed interesnih skupin ima svoje cilje, ki jih v okviru podjetja želi doseči. Skupina delavcev tako sledi ciljem, kot so čim višje plače, čim boljši delovni pogoji in čim krajši delavnik. Na drugi je cilj managerjev doseči čim višje osebne dohodke, notranji mir v podjetju in visok socialni status. Cilj lastnikov pa je čimbolj stabilno poslovanje podjetja (Mramor, 2002, str. 13).

Pri načrtovanju in postavljanju strategij se je prvotno potrebno osredotočiti na strateške cilje podjetja. Tako kot v preteklih letih bi tudi za prihodnost med primarne cilje podjetja lahko šteli:

- razvoj novih storitev in programov,
- boljša prodaja,
- dopolnitev ponudbe z možnostjo dodatnih izobraževanj,
- širitev trga v druge države,
- usposabljanje lastnega kadra.

Med cilje štejemo tudi povečanje prihodkov, dobro produktivnost zaposlenih, zagotavljanje dolgoročne plačilne sposobnosti, spodbujanje inovativnosti zaposlenih.

6.3. CELOVITA STRATEGIJA PODJETJA

Strategija na tej ravni mora biti prvenstveno naravnana na to, da odgovori na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu?

Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče osnovne (celovite) strategije podjetja ločiti na (Pučko, 1999a, str. 179):

- strategije rasti (razvoja),
- strategije stabilizacije (normalizacije),
- strategije krčenja (deinvestiranja).

V primeru podjetja POS Elektronček gre za strategijo rasti, ker menim, da podjetje lahko svojo dejavnost še naprej širi, in sicer z razvijanjem novih storitev, z izpopolnjevanjem storitev, ki jih podjetje že trži oziroma prodaja.

Upravljalci in poslovodstvo bodo poskušali na temelju teorije rasti in razvoja podjetja in na temelju svojih potreb razviti obetavne možne celovite strategije razvoja podjetja. Pri tem se je možno opreti tudi na poznani koncept H.I.Ansoffa (Pučko, 1999a, str. 180), ki opredeljuje osnovne strategije rasti podjetja: obdelavo trga oziroma operativni razvoj (vključno z opustitvijo proizvodov), razvoj proizvoda, razvoj trga in diverzifikacijo. Te štiri osnovne strategije rasti imenuje vektor oziroma matrika rasti.

Posamezni raziskovalci so doslej kritizirali Ansoffovo matriko rasti predvsem zato, ker ne razčlenjuje obstoječih trgov na zasičene in nezasičene. Spet drugi mislijo, da je treba sicer videti le dvodimenzionalnost osrednjega strateškega planskega problema, vendar da ne gre jemati za ti dve dimenziji vprašanja trga in vprašanja proizvodov, tj. razmerja med proizvodi in trgi, ampak je treba izhajati iz vprašanja trgov in vprašanja tehnologije (Pučko, 1999a, str. 181).

Če pri iskanju zasnove celovitih strategij rasti (razvoja) podjetja upoštevamo pozitivne elemente te kritike, dobimo razširitev kompleksnega strateškega in razvojnega planskega problema podjetja na tri dimenzije.

Tako je moč govoriti o naslednjih osmih osnovnih strategijah (Pučko, 1999a, str. 182):

1. strategija obdelave trga oz. operativnega razvoja,
2. strategija razvoja trga,
3. strategija razvoja proizvoda,
4. strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije,
5. strategija razvoja tehnološke podstrukture,
6. strategija omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije,
7. strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije,
8. strategija popolne (čiste) diverzifikacije.

Glede na zgoraj navedene strategije rasti za podjetje POS Elektronček predlagam naslednje tri strategije.

Kot prva, ki bi se lahko izvajala v podjetju, je strategija razvoja trga. Dejavnost, s katero se ukvarja podjetje POS Elektronček, je dokaj poznana v Sloveniji. S to dejavnostjo se ukvarja nekaj podjetij, zato bi se moralo podjetje širiti tudi na druge trge. Problem na začetku širitve bi bilo nepoznavanje tuje zakonodaje, vendar bi se to lahko uredilo na način, da bi se glavni v podjetju seznanili s tujo zakonodajo in to posredovali tudi drugim zaposlenim v podjetju. Tu bi moralo biti prisotno tudi več oglaševanja. Podjetje obišče gostinske sejme dvakrat letno, kar je po mojem mnenju dovolj. Menim, da bi moralo obiskati tudi tujino in se pozanimati o tamkajšnji ponudbi podjetij, ki se ukvarjajo s tovrstno dejavnostjo. Spletna stran podjetja je kar dobra. Dobro priložnost za podjetje vidim v boljšem izobraževanju za prodajalce, da bi se na ta način naučili trike za prodajalce.

Kot drugo strategijo bi izbrala strategijo razvoja proizvoda oziroma storitve. V tem primeru gre za širjenje storitvene dejavnosti. Tu mislim predvsem na servis, ki bi v prihodnosti lahko potekal prek modema. Tu bi rada omenila še to, da bi lahko posodobili program, ki ga podjetje uporablja v trgovinah. Programerji podjetja POS Elektrončka bi lahko razvili novejšo programske rešitve tudi za druge panoge. Te programske rešitve bi bile bolj izpopolnjene in bi odpravile vsaj nekaj težav, s katerimi se srečujejo serviserji in programerji. A vse to se ne more zgoditi kar čez noč, potrebno je veliko dela in znanja. Potrebna je raziskava celotnega trga, potrebno je veliko komuniciranja s kupci. Kot sem že dejala, je potrebno veliko časa, preden se zgodijo spremembe v podjetju, vendar v tem vidim veliko možnost nadaljnega razvoja podjetja.

Tretja strategija, ki jo predlagam za podjetje POS Elektronček, je strategija popolne (čiste) diverzifikacije. Ta strategija bi se povezovala s predhodno strategijo, ki sem jo omenila. Zahteva spremembe v vseh treh temeljnih materialnih podstrukturah podjetja. Tu gre za uvajanje novih storitev v poslovni program, s katerimi namerava podjetje osvojiti nove trge. Tu gre tudi za spremembo proizvodne oziroma storitvene usposobljenosti.

6.4. POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov (= SPE). V okviru strategije poslovnega področja ali poslovne strategije gre za splošno naravnost vsake SPE. Lahko tudi rečemo, da je njeno bistvo opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna njena uspešnost.

Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija mora biti praviloma izvedena iz celovite strategije ali z njo vsaj skladna. Sam proces oblikovanja poslovne strategije nujno začne na temelju spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti določene SPE v podjetju (Pučko, 1999a, str. 204).

Do konkurenčne prednosti je mogoče priti le prek doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa prek diferenciacije proizvoda oz. storitve. Če ti dve osnovi kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja, dobimo naslednje tri temeljne generične strategije po M. Porterju (Pučko, 1999a, str. 205-206):

1. strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
2. strategija diferenciacije proizvodov in
3. strategija razvijanja tržne niše (tržne praznine).

6.4.1. STRATEGIJA VODENJA V STROŠKOVNI UČINKOVITOSTI

Strategije stroškovnega vodstva zahtevajo veliko znanja na vrhu podjetja pri nadzoru stroškov vzdolž celotnega podjetja. Pri stroškovnem vodstvu ne smemo zanemariti kakovosti izdelka, v našem primeru storitve, saj morajo biti proizvodi oziroma storitve enako kakovostni, kot je panožno povprečje. Delo, ki poteka v stroškovnem učinkovitem podjetju, zaposlenim ne predstavlja izziva, je ponavljajoče. Managerji, ki vodijo takšno podjetje, so avtoritativni ter poudarjajo vrednote, kot so učinkovitost in nadzor (Bowman, 1994, str. 89).

Želja vsakega podjetja je poslovati stroškovno učinkovito, ker to pripelje do visoke dobičkonosnosti. Največje tveganje pri tej strategiji je, da se podjetja preveč osredotočijo na zniževanje stroškov, pri tem pa zanemarijo kakovost in inovacije. Takšne poslovne strategije ne bi priporočala podjetju POS Elektronček. Usmerjanje le na nizke stroške ne pripomore h konkurenčni prednosti. Podjetje POS Elektronček nameni veliko svojih sredstev za razvoj novih storitev ter izpopolnjevanje starih.

6.4.2. STRATEGIJA DIFERENCIACIJE

Diferenciacija storitve izhaja iz tega, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca (kupca). Podjetje lahko poveča svojo diferenciacijo na dva temeljna načina. Lahko postane edinstveno pri opravljanju svojih obstoječih diskretnih aktivnosti, ali pa lahko spremeni svojo verigo vrednosti na določen način, ki bo povečal njegovo edinstvenost. Tisti, ki želi svoje proizvode oziroma storitve diferencirati, mora poiskati načine, ki mu bodo navrgli presežek izkupička nad stroški diferenciacije. Tisti, ki je nosilec diferenciacije, poskuša sicer ohraniti približno enakost stroškov s svojimi konkurenti, s tem da zmanjšuje stroške na vseh tistih področjih, ki ne vplivajo na diferenciacijo (Pučko, 1999a, str. 207).

Za uspešno strategijo diferenciacije morajo biti izpolnjene vsaj nekatere od naslednjih predpostavk, kot so pozitivna podoba o kakovosti storitve, dobra servisna služba, intenzivno raziskovanje in razvijanje storitev, inovacijska usmerjenost in visoka učinkovitost prodajno-političnih instrumentov. Moje mnenje je, da ima podjetje POS Elektronček vse to dobro razvito, izpostavila bi samo to, da prodajna politika nekoliko šepa, kar pa se bo v prihodnosti popravilo.

6.4.3. STRATEGIJA RAZVIJANJA TRŽNE NIŠE

Strategija temelji na doslednem osredinjenju vseh dejavnosti podjetja v okviru določenega poslovnega področja na kar najboljšo zadovoljitev potreb določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali ozke skupine kupcev. Strategija prihaja v poštev, če lahko predpostavljamo, da lahko naše podjetje ozko določene naloge učinkoviteje opravi kot neko drugo podjetje, ki je v svojem poslovanju širše usmerjeno.

Podjetje POS Elektronček svoje storitve nameni za zadovoljevanje potreb ozke skupine kupcev. Menim, da POS Elektronček zadovoljuje tržno nišo na temelju diferenciacije storitev. Ta strategija omogoča doseganje višjih prodajnih cen. Podjetje mora biti ves čas korak pred drugimi in mora biti zelo ustvarjalno. Podjetje je s storitvami, kot so orderman, s programom Manager in plastičnimi karticami zapolnila manjšo tržno nišo. Ta strategija je v podjetju sicer priporočljiva, vendar zaradi manjšega odstotka storitev, ki zapolnjujejo tržno nišo, ne moremo govoriti kot o prevladujoči strategiji za podjetje.

6.5. IZBIRA IN ARGUMENTACIJA STRATEGIJE

Pri celoviti strategiji bi dala v ospredje strategijo razvoja proizvoda oziroma storitve. Obravnavano podjetje se ukvarja pretežno s storitvami, zato daje velik poudarek razvoju letih. Skozi leta njihovega delovanja so razvili mnogo kakovostnih storitev. Le na ta način so ostali tako dolgo na trgu in uspešno poslujejo še danes. Podjetje bo moralo tudi v prihodnje razvijati in širiti svoje storitve. Na ta način bo zadovoljevalo potrebe mnogih kupcev in poslovalo uspešno tudi v prihodnosti.

Sedaj pa bi argumentirala še izbiro poslovne strategije. Podjetje POS Elektronček nudi celovito spremljanje finančnega in materialnega poslovanja za restavracije, hotele, šole, domove za ostarele, Welnes centre. Tu bi bilo dobro in donosno poslovati stroškovno učinkovito, a takšna usmeritev pomeni slabšo kakovost storitev, kar bi imelo za posledico manjše povpraševanje na trgu. Za podjetje POS Elektronček bi predlagala uresničevanje strategije diferenciacije. Glavni namen te strategije je ustvarjanje storitev, ki so čim bolj skladne s tistimi, ki jih potrebujejo kupci oziroma konkretno gostinci.

Strategijo diferenciacije bi podjetje lahko izpeljalo na ta način, da bi prisluhnilo željam in potrebam ciljnih kupcev. V tem primeru so to lastniki lokalov, gostiln, hotelov, wellness centrov. Da bi podjetje povečalo svoje konkurenčne prednosti, to lahko doseže z oblikovanjem in razvijanjem novih storitev. Z njimi se bo usmerilo k obstoječim kupcem in na ta način bo prav tako pridobivalo nove. Osnovni namen strategije je originalnost in edinstvenost izdelkov, v našem primeru storitev. Za podjetje sicer to pomeni večje stroške, a se morajo s tem sprijazniti, če hočejo biti v bodoče še uspešnejši. Po drugi strani pa za kupce to pomeni določeno vrednost.

Podjetje POS Elektronček je majhno podjetje. V podjetju že izvajajo strategijo diferenciacije. Ponujajo širok spekter storitev, ki so zelo kakovostne. Skušajo ustreči vsaki potrebi, ki jo izreče določen kupec. Moje mnenje je, da bi morali v podjetju za uspešno izvajanje strategije diferenciacije uspešnejše izkoristiti prednosti in priložnosti, ki sem jih ugotovila. Navedla bom nekaj predpostavk, na katerih naj bi temeljila strategija diferenciacije.

Podjetje bi lahko širilo svoj tržni delež poleg trga, ki ga ima v Sloveniji, še na druge stabilne trge. Podjetje razvija svoje programe za gostince, ki se lahko primerjajo z najboljšimi v panogi. Glede na to predlagam, da podjetje gradi svojo prepoznavnost na pozitivni podobi podjetja, pestrosti in ponudbi svojih storitev in prodaji najboljših računalniških blagajn in tiskalnikov dobrih in kvalitetnih dobaviteljev.

Pri diferenciaciji je pomembno, da ima podjetje možnosti za dobro tehnološko opremljenost ter za dober in kvaliteten kader. Tu mislim predvsem dobre programerje in serviserje. Le ti lahko poskrbijo, da je podjetje korak pred konkurenco. Morali bi več oglaševati ter izboljšati trženje. Dobavni roki opreme so dovolj hitri, da pridejo do podjetja POS Elektronček in od tam do končnega kupca. Prav tako je zelo ugodno, ker ni izostankov od dela in je tako fleksibilnost delavcev zelo dobra.

Strategija diferenciacije zahteva od podjetja visoko stopnjo sposobnosti in znanja. Zato bodo visoko usposobljeni in izobraženi ljudje, ki so večji svetovalni nalog, ključno sredstvo za uspešno izvajanje te strategije (Bowman, 1994, str. 95). Za kakovostno izvajanje strategije so zelo pomembni zaposleni, kar v podjetju POS Elektronček dosežejo z ustreznim izobraževanjem in usposabljanjem, motiviranjem in usmerjanjem kadrov. To uresničujejo že sedaj, saj imajo sistem izobraževanja in tudi zaposleni so zelo motivirani.

7. SKLEP

Današnja podjetja poslujejo v nepredvidljivem in dinamičnem okolju. Okolje se ves čas spreminja, kar povzroča tudi spremembe v podjetju. Spremembam se ni moč izogniti, zato jih moramo nenehno spremljati in se jih naučiti pravilno obvladovati.

V diplomski nalogi sem na podlagi izdelane SWOT analize podjetja poskušala opredeliti glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Podrobna SWOT analiza je bila lažja osnova za razvijanje celovite in poslovne strategije podjetja POS Elektronček. SWOT analiza je ena izmed najpomembnejših metod pri oblikovanju strategije.

Podjetje POS Elektronček ima nekaj prednosti in slabosti. V prihodnosti pa se podjetju odpirajo nove priložnosti in pretijo mu prav tako tudi nevarnosti. Kot glavno prednost bi rada izpostavila predvsem obsežno ponudbo storitev. Kot slabost vidim predvsem slabo izterjavo terjatev in premalo oglaševanja.

Kot glavne priložnosti bi rada omenila predvsem širitev v tujini ter razvoj novih storitev. Na podlagi ugotovitev in analiz sem prišla do določenih zaključkov. Najpomembnejše navajam v šestem poglavju s podpoglavji, kjer sem razvijala možne strategije za podjetje POS Elektronček. To je bil tudi cilj moje diplomske naloge. Kot celovito strategijo sem izbrala strategijo razvoja proizvoda oziroma storitve, kot poslovno strategijo pa sem izbrala strategijo diferenciacije, ker menim, da bo ta strategija prinesla največ konkurenčnih prednosti.

Podjetje POS Elektronček je majhno in mlado podjetje, ki daje poudarek svojim storitvam. S temi se skuša kar najbolje prilagoditi željam vsakega uporabnika, ki uporabljajo njihov računalniški sistem. Da bi ostalo še dolgo tako uspešno, kot je bilo do sedaj, mora spremljati vse spremembe in biti na tekočem z vsem, kar se dogaja na trgu računalništva v gostinstvu, trgovinah in hotelih.

LITERATURA

1. Belak Janko et al.: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor : Obzorja, 1993. 507 str.
2. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
3. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
4. Florjančič Jože: Planiranje kadrov. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 123 str.
5. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 52 str.
6. Haček Miro, Zajc drago: Slovenija v EU. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2005. 505 str.
7. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 268 str.
8. Kavčič Slavka: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 841 str.
9. Kavšek Adam: S pomočjo SWOT analize do ustrezne strategije podjetja Oglaševanje, Darijan Rajer s.p. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 41 str.
10. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
11. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja, 1987. 365 str.
13. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
14. Mramor Dušan: Teorija poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 190 str.
15. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
16. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 196 str.
17. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999a. 399 str.
18. Pučko Danijel: Analiziranje in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
19. Rebernik Miroslav, Škerbic Majda: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 336 str.
20. Slapničar Sergeja: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 81 str.
21. Tajnikar Maks: Mikroekonomija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 461 str.
22. Turk Ivan et al.: Uvod v računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 81 str.
23. Tuševa Daniela: Razvijanje poslovne strategije podjetja Trgovina d.d. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 45 str.
24. Žnidaršič-Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna : DEJ, 1995. 272 str.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja POS Elektronček za leto 2004.
2. Bilanca stanja podjetja POS Elektronček za leto 2005.
3. Bilanca stanja podjetja POS Elektronček za leto 2006.
4. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL : <http://www.gzs.si>], 03.03.2008.
5. Interno gradivo podjetja POS Elektronček.
6. Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za leto 2004.
7. Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za leto 2005.
8. Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za leto 2006.
9. Podatki o indeksih cen življenjskih potrebščin [URL: <http://e-uprava.gov.si/ispo/indeksi/nabor.ispo?pregled.tip=tip4>], 29.10.2007
10. Pogovor z zaposlenimi v podjetju POS Elektronček.
11. POS Elektronček d.o.o. [URL : <http://www.pos-elektroncek.si/>], 23.10.2007.
12. Prodaja podjetja POS Elektronček. Podatki o prodanih proizvodih v letih 2006 in 2007.
13. Statut podjetja POS Elektronček d.o.o. Kamnik.
14. Pomladanska napoved gibanj za leto 2007. Urad za makroekonomske analize in razvoj. [URL : <http://www.umar.gov.si/public/analiza/spoml07/PNGG%/202007.pdf>], 27.10.2007.

PRILOGE

PRILOGA 1

Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček v obdobju 2004-2006 (v EUR)

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja POS Elektronček na dan 31.12. za obdobje 2004-2006 (v EUR)

POSTAVKA	2004	2005	2006
A SREDSTVA	256.059	320.977	457.762
I. DOLGOROČNA SREDSTVA	116.967	152.278	156.042
1. Neopredmetena sredstva	/	/	/
2. Opredmetena osnovna sredstva	116.967	152.278	156.042
3. Dolgoročne finančne naložbe	/	/	/
II. KRATKOROČNA SREDSTVA	139.092	168.699	298.051
a. Obratna sredstva (brez AČR)	137.026	166.617	298.051
1. Zaloge	17.990	16.992	32.344
2. Kratkoročne poslovne terjatve	109.890	125.371,	186.755
3. Denarna sredstva	9.147	24.253	78.952
b. AČR	2.066	2.082	3.668
B OBV. DO VIROV SREDSTEV	256.059	320.977	457.762
I. DOLGOROČNI VIRI	195.285	224.374	243.449
a. Kapital	152.278	182.056	208.692
od tega osnovni kapital	10.432	10.432	10.432
b. Dolgoročne obveznosti in rezervacije	43.006	42.318	34.756
1. Dolgoročne fin. in posl.obveznosti	43.006	42.318	34.756
II. KRATK. OBV. IN REZERVACIJE	60.775	96.603	214.313
1. Kratk. fin. in posl.obveznosti	37.823	75.739	130.855
2. PČR	22.951	20.865	83.459

Vir: Bilanca stanja podjetja POS Elektronček za leta 2004, 2005 in 2006.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za obdobje 2004-2006 (v EUR)

POSTAVKA	2004	2005	2006
A. SKUPNI PRIHODKI	561.492	583.033	931.097
I. POSLOVNI PRIHODKI (kosmati donos iz poslovanja)	559.185	580.796	930.896
od tega Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	559.185	580.796	930.896
II. FINANČNI PRIHODKI	1.369	2.237	200
III. IZREDNI PRIHODKI	939	/	/
B. SKUPNI ODHODKI	527.917	545.472	812.886
I. POSLOVNI ODHODKI	526.289	542.952	809.531
1. Stroški blaga in materiala	173.314	178.418	300.847
2. Stroški storitev	165.578	131.652	205.633
3. Stroški dela	160.670	217.063	282.340
od tega plače	113.979	154.949	204.511
4. Amortizacija in odpisi osnov. sred.	19.254	14.054	16.475
5. Odpisi obrat. sred.(prevred. odhodki)	7.474	1.765	4.236
II. FINANČNI ODHODKI	1.627	2.520	2.754
1. Fin. odhodki za obresti in iz drugih obv.	1.627	2.520	2.754
III. DRUGI ODHODKI	/	/	601
C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI	33.575	37.561	118.211
D. DAVKI IZ DOBIČKA	5.963	7.783	28.981
Efektivna stopnja obdavčitve	17,8 %	20,7 %	24,5 %
E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA	27.612	29.778	89.230

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za leta 2004, 2005 in 2006.

Tabela 3: Inflacionirana bilanca stanja podjetja POS Elektronček za obdobje 2004-2006 (v EUR)

POSTAVKA	2004	2005	2006
A SREDSTVA	269.283	329.964	457.762
I. DOLGOROČNA SREDSTVA	123.008	156.542	156.042
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	/	/	/
2. Opredmetena osnovna sredstva	123.008	156.542	156.042
3. Dolgoročne finančne naložbe	/	/	/
II. KRATKOROČNA SREDSTVA	146.275	173.423	298.051
a. Obratna sredstva (brez AČR)	144.103	171.282	298.051
1. Zaloge	18.919	17.468	32.344
2. Kratkoročne poslovne terjatve	115.565	128.881	186.755
3. Denarna sredstva	9.619	24.932	78.952
b. AČR	2.173	2.140	3.668
B OBV. DO VIROV SREDSTEV	269.283	329.964	457.762
I. DOLGOROČNI VIRI	205.370	230.657	243.449
a. Kapital	160.142	187.154	208.692
od tega osnovni kapital	10.971	10.724	10.432
b. Dolgoročne obveznosti in rezervacije	45.227	43.503	34.756
1. Dolgoročne fin. in posl.obveznosti	45.227	43.503	34.756
II. KRATK. OBV. IN REZERVACIJE	63.914	99.308	214.313
1. Kratk. fin. in posl.obveznosti	39.776	77.860	130.855
2. PČR	24.136	21.449	83.459

Vir: Bilanca stanja podjetja POS Elektronček za leta 2004, 2005 in 2006.

Tabela 4: Inflacioniran izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za obdobje 2004-2006 (v EUR)

POSTAVKA	2004	2005	2006
A. SKUPNI PRIHODKI	589.918	597.609	931.097
I. POSLOVNI PRIHODKI (kosmati donos iz poslovanja)	587.494	595.316	930.896
od tega Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	587.494	595.316	930.896
II. FINANČNI PRIHODKI	1.438	2.293	200
III. IZREDNI PRIHODKI	987	/	/
B. SKUPNI ODHODKI	554.643	559.109	812.886
I. POSLOVNI ODHODKI	552.932	556.526	809.531
1. Stroški blaga in materiala	182.088	182.878	300.847
2. Stroški storitev	173.960	134.943	205.633
3. Stroški dela	168.803	222.490	282.340
od tega plače	119.749	158.823	204.511
4. Amortizacija in odpisi osnov. sred.	20.229	14.405	16.475
5. Odpisi obrat. sred.(prevred. odhodki)	7.852	1.809	4.236
II. FINANČNI ODHODKI	1.709	2.583	2.754
1. Fin. odhodki za obresti in iz drugih obv.	1.709	2.583	2.754
III. DRUGI ODHODKI	/	/	601
C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI	35.275	38.500	118.211
D. DAVKI IZ DOBIČKA	6.265	7.978	28.981
Efektivna stopnja obdavčitve	17,8 %	20,7 %	24,5 %
E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA	29.010	30.522	89.230

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja POS Elektronček za leta 2004, 2005 in 2006.

PRILOGA 2

INFLACIONIRANJE PODATKOV IZ BILANCE STANJA

Za preračun iz bilance stanja v stalne cene sem uporabila indeks rasti cen življenjskih potrebščin (ICŽP) na dan 31.12. posameznega leta, ker se podatki v bilancah nanašajo na ta dan.

$$\text{ICŽP}_{\text{dec 06/dec 05}} = 102,8$$

$$\text{ICŽP}_{\text{dec 05/dec 04}} = 102,3$$

Izračun:

$$\text{Podatki 2006} = \text{podatki 2006}$$

$$\text{Podatki 2005} = \text{podatki 2005} * 1,028$$

$$\text{Podatki 2004} = \text{podatki 2004} * 1,028 * 1,023$$

INFLACIONIRANJE PODATKOV IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

Za preračun postavk iz izkaza poslovnega izida v stalne cene sem uporabila povprečni indeks cen življenjskih potrebščin, ker se podatki nanašajo na celo leto.

$$\text{ICŽP}_{06/05} = 102,5$$

$$\text{ICŽP}_{05/04} = 102,5$$

Izračun:

$$\text{Podatki 2006} = \text{podatki 2006}$$

$$\text{Podatki 2005} = \text{podatki 2005} * 1,025$$

$$\text{Podatki 2004} = \text{podatki 2004} * 1,025 * 1,025$$

PRILOGA 3: Podatki o podjetju POS Elektronček

Naziv podjetja: POS Elektronček d.o.o.
POS sistemi za gostinstvo in hotelirstvo

Logotip:



Naslov: Livarska ulica 7, 1241 Kamnik

Internetni naslov: <http://www.pos-elektroncek.si>