

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**POSLOVANJE POSREDNIŠKEGA PODJETJA ZA PRODAJO
MOBILNIH PAKETOV TELEKOMA SLOVENIJE, D.D.**

Ljubljana, julij 2016

SABINA MAROLT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sabina Marolt, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom POSLOVANJE POSREDNIŠKEGA PODJETJA ZA PRODAJO MOBILNIH PAKETOV TELEKOMA SLOVENIJE, D.D. pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Darjo Peljhan.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 22. julija 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNO OZADJE.....	2
2 PREDSTAVITEV PODJETJA	18
3 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA	19
4 UGOTOVLJENE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PREDLOGI IZBOLJŠAV POSLOVANJA PODJETJA.....	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavnosti podjetja Allo telefonija, Marolt Mihael, s.p.	19
Tabela 2: Zaposleni po strukturi in poslovalnicah v obdobju 2010 – 2015	20
Tabela 3: Število sklenjenih naročniških razmerij v podjetju v letih 2010 – 2015	20
Tabela 4: Prihodki podjetja v letih 2010 - 2015	21
Tabela 5: Odhodki podjetja v letih 2010 - 2015.....	22
Tabela 6: Dobiček podjetja v letih 2010 - 2015	22
Tabela 7: Kazalniki poslovanja podjetja za leto 2015.....	23
Tabela 8: Vrednost kazalnikov čiste donosnosti sredstev in kapitala v obdobju 2010-2015.....	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Organiziranost tržne verige	19
Slika 2: Število sklenjenih naročniških aneksov v obdobju 2010 – 2015	21
Slika 3: Indeks čistega dobička podjetja v obdobju 2010 – 2015	22

UVOD

Zaključna naloga predstavlja poslovanje podjetja Allo telefonija, Marolt Mihael, s.p. Podjetje posluje kot posrednik za trženje in prodajo mobilnih paketov podjetja Telekom Slovenije, d.d. V praktičnem delu je izvedena analiza poslovanja podjetja z organizacijskega in ekonomskega vidika. Na organizacijski strani je predstavljena prodajna mreža matičnega podjetja z umeščenimi posredniki. Jedro zaključne naloge je pregled osnovnih poslovnih kazalcev podjetja s ciljem oblikovanja predlogov za izboljšanje poslovanja.

Namen zaključne naloge je opredeliti poslovanje podjetja s teoretičnega vidika, ter pridobljene ugotovitve, skupaj z lastnimi izkušnjami in drugimi viri, predvsem internimi podatki, uporabiti pri izdelavi analize poslovanja izbranega podjetja. Ob koncu pa na podlagi ugotovitev iz analize presoditi o prednostih in slabostih poslovanja, ter podati predloge za izboljšanje le tega.

V okviru zaključne naloge sem si zastavila naslednje cilje:

- Preko teoretičnih osnov predstaviti področje poslovanja podjetja.
- Predstaviti poslovanje podjetja posrednika za sklepanje naročniških razmerij za storitve Telekoma Slovenije, d.d.
- Predstaviti organizacijsko strukturo posredniškega podjetja za prodajo storitev podjetja Telekom Slovenije, d.d.
- Analizirati osnovne kazalnike uspešnosti poslovanja v zadnjih petih letih.
- Predlagati izboljšave na podlagi ugotovljenih prednosti in slabosti v poslovanju.

Raziskovalne hipoteze so naslednje:

1. Matično podjetje z mrežo posredniških posrednikov razširja prodajno mrežo za trženje svojih storitev.
2. Posredniško podjetje lahko z ustreznim poslovanjem zagotovi rentabilnost svojega poslovanja znotraj skupine Telekom Slovenije, d.d.
3. Posredniška podjetja so pri prodaji in trženju storitev bolj fleksibilna od matičnega podjetja.

V teoretičnem delu raziskovanja bomo uporabili metodo deskripcije, oziroma opisovanja, ter primerjanja ugotovitev različnih avtorjev s področja poslovanja podjetja. V praktičnem delu bomo preko internih podatkov s preračunom izračunali vrednost posameznih kazalnikov poslovanja, ter dobljene izračune analizirali na podlagi teoretičnih izhodišč. Zaključna naloga ima torej naslednjo strukturo: teoretično ozadje, predstavitev in analiza poslovanja izbranega podjetja, ter sklepne ugotovitve.

1 TEORETIČNO OZADJE

To poglavje je namenjeno predstavitvi osnov poslovanja podjetja, ki predstavljajo podlago nadaljnji analizi poslovanja.

V zgodnji fazi razvoja je bil temeljni cilj človeka preživetje. Takrat so bili glavni cilji človeške dejavnosti potešitev žeje, lakote, zavarovanje telesa pred vplivi okolja in nadaljevanje človeške vrste. Dandanes so stvari precej drugačne, saj se je krog potreb močno razširil, neizmerne pa so postale tudi naše želje. Celo do skrajnosti, ko si, ne glede na to koliko stvari že imamo vedno želimo še več. Dogaja se tudi, da je meja med dejanskimi potrebami in željami pogosto zabrisana. To pa povzroča nesorazmerje med potrebami in željami na eni strani in dobrinami na drugi. Tako pridemo do osnovnega ekonomskega problema, namreč redkost proizvodnih dejavnikov in posledično tudi dobrin in storitev. Redkost v ekonomskem smislu torej pomeni, da ne obstaja dovolj proizvodnih dejavnikov in posledično dobrin in storitev, ki bi potešile že skoraj neomejene potrebe in želje ljudi (Bojnec, Čepar, Kosi, Nastav, 2007, str. 18).

Vsi ljudje imamo namreč potrebe, to je občutek pomanjkanja, ki ga želimo odpraviti. Ekonomsko ne razlikujemo med potrebo in željo; morata pa biti izpolnjena oba pogoja (Fortič, 2011, str. 8):

- Gre za subjektivni občutek pomanjkanja, ki se lahko drugim zdi neumesten.
- Če posameznik ni pripravljen ničesar storiti, da bi ta občutek odpravil to ni njegova potreba. Potrebe so lahko življenjsko nujne, luksuzne, osebne, skupne ali splošne, itd.

Imamo več potreb kot dobrin, s katerimi jih zadovoljujemo. Potrebe se nenehno obnavljajo, spreminjajo, večajo in so neomejene. Dobrine na drugi strani pa so redke ali ekonomske, kar pa pomeni, da je njihova razpoložljivost v primerjavi s potrebami nezadovoljiva. Enako velja tudi za dobrine, ki jih je sicer v izobilju. Zato ne moremo reči, da, gledano na celotni svet pridelamo malo žita. Kljub temu, pa ga je za celotno svetovno populacijo premalo. Zato uvrščamo žito med ekonomske dobrine. Ker je na svetu v primerjavi s potrebami premalo dobrin, le te stanejo. Cena pa odraža razkorak med potrebami, ki se kažejo po neki dobrini in njeno razpoložljivo količino. Cena določene dobrine raste glede na njeno količino, čim manj je je, tem višjo ceno ima (Fortič, 2011, str. 10).

Ekonomski problem redkosti dobrin nas sili v izbiranje alternativnih možnosti s posledičnim odločanjem, kar pa je bistvo ekonomike. Za podjetje sta pomembni tako redkost dobrin, ki jo občutijo potencialni kupci, kot tudi redkost proizvodnih dejavnikov. Oboje namreč določa kaj bo podjetje proizvajalo, kako oziroma s kakšnimi postopki bo to proizvedeno in za koga se bo v podjetju proizvajalo. Vprašanje za koga bo podjetje proizvajalo pa je povezano tudi s problemom, kdo bo užival koristi dejavnosti podjetja, torej dobrine in morebitni dobiček. Prav tako so omejeni proizvodni dejavniki, ki jih podjetje zaposluje, to pa pomeni, da je tudi z njimi potrebno ravnati gospodarno. To se odlikava v ideji, da poskuša podjetje ob čim nižji

vrednosti proizvodnih dejavnikov doseči čim višjo vrednost proizvedenih dobrin (Bojnec, Čepar, Kosi, Nastav, 2007, str. 18).

Uspešno poslovanja je takrat, ko je uspešno gospodarjenje. Ko govorimo o uspešnosti poslovanja v bistvu podajamo odgovore na to kako uresničiti eno temeljnih načel gospodarjenja, to je tako imenovano načelo »minimax«. Ta se lahko izraža na naslednja dva načina (Možina et al., 2002, str. 667):

- da se doseže zastavljen rezultat (učinek) z najmanjšim možnim številom žrtev (minimalna možna poraba sredstev) ali
- z določenimi žrtvami (sredstvi, ki so na razpolago) doseči maksimalni možni rezultat.

Gospodarnost je najcenejši možni način dela, torej ustvarjanje poslovnih učinkov s čim nižjimi stroški. Uspešnost pa nam pove ali delo opravljamo pravilno. Če smo uspešni potem na tržišču za svoje opravljeno delo oziroma storitve dosežemo primerno prodajno ceno. Načrtovano uspešnost dosežemo torej če na tržišču obstaja povpraševanje po izdelkih in storitvah, ki jih ponujamo in če za njih dosegamo primerno ceno (Koletnik, 2006, str. 214). Nikakor pa ne smemo uspešnosti zamenjati z učinkovitostjo. Učinkovitost namreč pomeni početi stvari pravilno. Zato je učinkovitost prvi pogoj za visoko uspešnost, ki pa je sama po sebi še ne zagotavlja. Lahko se nam zgodi, da zelo učinkovito uresničujemo napačne stvari. Jasno pa je, da nas učinkovito uresničevanje zastavljenih ciljev privede do visoke uspešnosti v poslovanju (Možina et al., 2002, str. 665).

Poslovno analiziranje je praksa omogočanja sprememb v organizaciji v kontekstu definiranja potreb in priporočanja rešitev, ki prinašajo vrednost deležnikom. Poslovno analiziranje je agent sprememb, predstavlja disciplinirani pristop za uvajanje in obvladovanje sprememb v organizacijah, ne glede na to ali so organizacije profitne, neprofitne ali javne (Iiba, International insitute of Business Analaysis, 2016).

Da bi neko podjetje doseglo čim bolj smotrno ravnanje s svojimi proizvodnimi dejavniki, jih mora analizirati v smislu analize poslovanja. Lipovec (Lipovec, 1983, str. 15 v Avsec, 2004, str 6) definira analizo poslovanja kot proces sistematičnega spoznavanja poslovanja nekega podjetja s točno določenim (ekonomsko organizacijskim) namenom. Kakovost opravljene analize je odvisna od opredelitve in upoštevanja temeljnih elementov analize in sicer: predmeta, namena in cilja analize (Avsec, 2004, str. 6).

Analiza poslovanja ima določen namen, ki je več večvrstni in sicer: ekonomski, organizacijski in uporabniški. Organizacijski namen analize poslovanja v podjetju omogoča smotrno odločanje. Znotraj tega pa namen ekonomske določenosti analize zagotavlja, da bo cilj gospodarjenja dosežen v čim večji meri, oziroma, da bo dosežena čim višja uspešnost poslovanja. Uporabniški namen analize izhaja iz dejstva, da je analiza vedno namenjena nekemu uporabniku in za njegove potrebe. Njen namen je, da lahko uporabnik na teh podlagah sprejme pravilne odločitve, ki prinašajo višjo uspešnost poslovanja. Namen analize je tako v prvem koraku identificirati dejavnike poslovanja, ki vplivajo tako na povečanje, kot

tudi zmanjšanje poslovne uspešnosti podjetja. V drugem koraku pa je potrebno glede na pridobljene podlage oblikovati osnovo za sprejemanje odločitev, ki vodijo k čim boljši uspešnosti poslovanja. V analizi poslovanja je kot cilj postavljeno ugotavljanje in ocenjevanje težavnih situacij glede na to, kakšen vpliv imajo na poslovanje v nekem časovnem obdobju (Avsec, 2004, str. 6).

Podjetnika običajno žene želja po doseganju čim večjega dobička, zato se pogosto sprašuje kako analizirati in spremljati posamezni vidik svojega ali drugega podjetja. Dostopnost do podatkov in informacij, ki nam omogočajo spremljanje in analizo poslovanja podjetja je seveda odvisna ali gre za naše podjetje ali za neko drugo, ki je ali pa ni prisotno na borzi. Iz tovrstnih informacij lahko pridobimo koristne podatke, ki jih potrebujemo za sprejemanje poslovnih odločitev. Ko namreč pridobimo informacije je pomembno predvsem to, da jih znamo pravilno razumeti in kritično ovrednotiti. Določena višina stopnje donosnosti kapitala je lahko v neki panogi velik uspeh, v drugi dejavnosti pa je lahko ista višina donosnosti kapitala znak, da je s tem podjetjem nekaj močno narobe. Če želimo računovodske izkaze in iz njih izpeljane informacije, med katere sodijo tudi različni kazalniki pravilno interpretirati moramo najprej ugotoviti, kakšno je dejansko stanje, ki ga prikazujejo te številke in kakšen je njihov globlji pomen. Zavedati se namreč moramo, da lahko podjetnik z nekaj računovodske spretnosti nekatere slabosti poslovanja prikrije in prikaže poslovanje v zanj ugodnejši luči. Zato je naloga tistega, ki opravlja analizo, da razkrije vsebine, ki se skrivajo v ozadju računovodskih informacij (Bojnec, Čepar, Kosi, Nastav, 2007, str. 219-220).

Glede analize poslovanja pa najdemo v literaturi različne opredelitve. Pučko poleg osnov iz Lipovčeve analize poudarja še dolgoročni oziroma strateški vidik. Rozman pa navaja povezavo analiza – odločanje – uspešnost (Bergant, 2013, str. 12). Vsi avtorji poudarjajo metodo spoznavanja. Tako poudarjanje pa je nevarno, saj lahko zavede v nejasnost glede uvrščanja analize v poslovni sistem. Pomembne so predvsem razlike med analizo kot metodo spoznavanja in analizo poslovanja. Metoda spoznavanja je namreč splošna znanstvena, medtem, ko analiza poslovanja vsebuje še druge elemente. In sicer predmet analize, ki je jasno določen, to je vsekakor poslovni sistem oziroma njegov del, torej je analiziranje omejeno na poslovanje tega sistema. Predmet posledično določa tudi okvirni namen analize poslovanje in sicer je to prispevek k smotrnem odločanju za doseg ciljev poslovnega sistema, oziroma k uspešnosti poslovanja. Analiza poslovanja pa je tudi ena od informacijskih funkcij poslovnega sistema. Kar poudarja predvsem Jurejevčičeva, ko pravi, da mora biti analiza stalna dejavnost v aktivnem poslovnem procesu in kot taka gospodarska aktivnost. Pomemben del analize poslovanje je zato tudi opredelitev mogočih ukrepov, ter vrednotenje le teh z vidika ciljev. To pa mora biti osnova za oblikovanje smernic poslovnega odločanja. To so osnovni predlogi, pravzaprav podlaga za odločanje, oziroma končni iztržek informacijskega sistema (Bergant, 2013, str. 12-13).

Med temeljna orodja analize poslovanja pa spadajo kazalniki. Kazalniki so relativna števila, ki na podlagi računovodskih podatkov opisujejo gospodarske kategorije. Med njimi poznamo koeficiente, ki so relativna števila in prikazujejo razmerja med dvema raznovrstnima podatkom. Stopnje udeležbe so ravno tako relativna števila, le da izražajo razmerje med

dvema istovrstnima podatkom. Pri tem je prvi podatek del nekega pojava, drugi pa je celota. Poznamo pa tudi indekse, ti so ravno tako relativna števila, izražajo pa razmerje med dvema istovrstnima podatkom. Analiza s pomočjo kazalnikov je največkrat uporabljena metoda, ki jo uporabljamo za analiziranje računovodskih izkazov. Preračunavanje kazalnikov je v primerjavi z vsebinsko razlago izračunanih vrednosti in ugotavljanjem ugodnosti ali slabosti posamezne vrednosti mnogo enostavnejše opravilo. Če želimo pridobiti pravo vrednost posameznih kazalnikov moramo njihove izračunane vrednosti primerjati tako z priporočljivimi vrednostmi, ki veljajo za posamezne kazalnike, kot tudi z načrtovanimi vrednostmi, ter z vrednostmi posameznih kazalnikov iz preteklih obdobji in končno tudi z vrednostmi posameznih kazalnikov, ki so izračunane za druga podjetja v panogi, v kateri deluje podjetje, ki ga analiziramo (Gorjanc, 2013, str. 10).

Slovenski računovodski standard razvršča računovodske kazalnike po izhodiščih v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida, ter glede na nujnost potreb z vidika finančnega in gospodarskega načina presojanja. Glede na to obravnavamo naslednje vrste kazalnikov: kazalniki stanja financiranja (vlaganja), kazalniki stanja investiranja (naložbenja), kazalniki vodoravnega finančnega ustroja, kazalniki obračanja, kazalniki gospodarnosti, kazalniki dobičkonosnosti, kazalniki dohodkovnosti in kazalniki denarne tokovnosti (Gorjanc, 2013, str. 10-11).

Kazalci stanja dajejo osnovne informacije, ki pa kot take zahtevajo nadaljnje analiziranje, kajti vsako stanje je posledica nekih sprememb. Na primer neko stanje v bilanci je rezultat tako preteklih, kot tudi načrtovanih sprememb. Tako pridemo do poslovnega toka, ki je v kodeksu poslovnofinančnih načel opredeljen kot vsaka sprememba bilančnih ali zunajbilančnih sredstev in oziroma ali obveznosti do virov sredstev. Če vzamemo v obzir celotno analizo poslovanja pa je tovrstna opredelitev preskromna. Kajti vsako spremembo podanih ali sprejetih ponudb lahko obravnavamo tudi kot tok oziroma gibanje. Tako pa je v analizi poslovanja opredeljen poslovni tok, ki prikazuje vsako spremembo vrednosti kazalcev stanja. Informacije podane v smislu poslovnih tokov zato dopolnjujejo izrazne moči kazalcev stanj. Ta pa so izražena v dinamični ali časovni razsežnosti (gibanju), ter s smerjo tega gibanja (trendom). Tako analiza poslovanja pridobi izrazno moč za celovitejše spoznavanje poslovanja. Odvisno od načina, na katerega so posamezna stanja izražena pa razlikujemo naslednje vrste poslovnih tokov (Bergant, 2013, str. 58-59):

- vrednostno izraženi,
- številčno (količinsko) izraženi (z imenovanimi števili) ali
- opisno izraženi, pri katerih uporabljamo izraze kot so: povečujejo, zmanjšujejo, izboljšujejo, krčijo, razširjajo, itd.

Opravljanje analize poslovanja s pomočjo računovodskih kazalnikov spremljajo nekatere prednosti, kot tudi slabosti. (Gorjanc, 2013, str. 19) opredeljuje prednosti analize poslovanja z računovodskimi kazalniki, ki so naslednje:

- daje jasne in razumljive informacije o poslovanju podjetja, ter ustrezno primerljivost s preteklimi izidi in različno velikimi konkurenčnimi podjetji,
- opredeljuje nenormalne ali spremenljajoče razmere, ter ugotavlja pomembne odmike,
- omogoča vpogled v dotične računovodske informacije, ki lahko opozarjajo na nezaželene in krizne razmere,
- pomaga pri ureditvi informacij, kar jasno in pregledno olajša uresničevanje ciljev podjetja ter poslovodstvu nudi oporo pri odločanju o dobičkonosnosti, finančni trdnosti, plačilni sposobnosti, gospodarnosti, konkurenčnosti, rasti, razvoju, ter uspešnosti in učinkovitosti poslovanja,
- izrisuje prednosti in slabosti poslovanja glede na okolje v katerem podjetje deluje,
- je podlaga tako za oblikovanje mnenja o preteklem poslovanju, kot tudi za napoved prihodnje uspešnosti podjetja.

Pomanjkljivosti analiziranja poslovanja z računovodskimi kazalniki pa so (Gorjanc, 2013, str. 19-20):

- »izračuni temeljijo na podatkih iz preteklosti, za katere je verjetno, da se v prihodnosti ne bodo ponovili,
- številna podjetja poslujejo v več različnih vrstah panog, zaradi česar je težko razviti smiselno niz panožnih povprečij za primerjalne namene; zato so analiziranja s kazalniki bolj uporabna za majhna, ozko usmerjena podjetja,
- samo doseganje povprečnih rezultatov panoge ni vedno prava pot, saj večina podjetij želi biti boljša od povprečja; s ciljem poslovanja na višji ravni se je treba osredotočiti na kazalnike vodilnih podjetij v panogi,
- tovrstno analiziranje lahko deformirajo tudi sezonski dejavniki; ta problem je mogoče minimizirati z uporabo mesečnih povprečij pri izračunu kazalnikov, kot so na primer kazalniki obračanja,
- primerjave med podjetji lahko deformirajo različne poslovne in računovodske politike, npr. različne metode vrednotenja zalog in amortiziranja, različni odpisi terjatev, različna oblikovanja rezervacij, itn.
- na splošno je težko določiti, kdaj je kazalnik dober ali slab, podjetje ima lahko nekaj »dobrih« in nekaj »slabih« kazalnikov, pri čemer se je težko odločiti ali je v povprečno dobrem ali slabem položaju samo glede na kazalnike«.

Predstavljamo pet kazalnikov, ki jih smo jih uporabili pri praktični analizi. Ti kazalniki so: delež dolga v financiranju, kazalnik plačilne sposobnosti, čista donosnost sredstev (v nadaljevanju ROA), čista donosnost kapitala (v nadaljevanju ROE) in koeficient obračanja sredstev.

»Delež dolga v financiranju nam pove, koliko sredstev je financiranih s strani tujega kapitala. Višja, kot je vrednost kazalnika, bolj se podjetje financira s tujimi viri (kratkoročne in dolgoročne obveznosti). Višja vrednost kazalnika predstavlja višje tveganje s strani upnikov. Tuje financiranje je praviloma cenejša oblika financiranja kot financiranje iz lastnih virov. Za lastnike je boljše, da se podjetje financira iz tujih virov, ker se s tem praviloma povečuje

donosnost podjetja. Zadolževanje s tujimi viri običajno prinaša višjo donosnost, toda prekomerno zadolževanje lahko pripelje do plačilne nesposobnosti. Čeprav so tuji viri običajno cenejša finančna oblika, so le-ti z vidika upnika bolj tvegani« (Bisnode, 2016).

Lastnosti kazalnika so (Bisnode, 2016):

- Z višanjem vrednosti kazalnika se povečuje tudi tveganje za upnika. Podjetje z visoko vrednostjo tega kazalnika financirajo svoje poslovanje s tujimi viri. Primer: vrednost kazalnika 0,6, nam pove, da 60 % vseh sredstev podjetje financira s tujimi viri.
- Če je vrednost nad 1 to pomeni, da podjetje vsa sredstva financira z tujimi viri. Kar nam nadalje pove, da podjetje posluje z negativnim kapitalom, oziroma lahko rečemo, da je pod kapitalizirano.
- Vrednostjo kazalnika pod 1 običajno pomeni, da ima podjetje pozitivni kapital. Tudi v tem primeru je možno, da podjetje beleži negativni kapital, ampak samo v primeru, ko ima visok delež rezervacij ali pasivne časovne razmejitve v sredstvih.
- Vrednost kazalnika 1, običajno pomeni, da je vrednost kapitala v podjetju enaka nič.
- Velja, da podjetja, v dejavnostih, kjer se sredstva obračajo hitreje lažje nosijo breme višje vrednosti tega kazalnika.
- Kadar podjetje posluje brez sredstev, se ta kazalnik ne izračuna, kajti pri izračunu bi v tem primeru nastopila vrednost nič.

»Kazalnik plačilne sposobnosti nam pove, koliko kratkoročna sredstva krijejo kratkoročne obveznosti. Ta kazalnik nam ne omogoča presojati plačilne sposobnosti podjetja, temveč le dejavnike, ki utegnejo vplivati nanjo. Višja vrednost kazalca pomeni, da bo podjetje lažje poravnalo tekoče obveznosti. Vrednost kazalca se zmanjšuje, če tekoče obveznosti rastejo hitreje od kratkoročnih sredstev, kar lahko v prihodnosti poveča tveganje plačilne nesposobnosti« (Bisnode, 2016).

Lastnosti kazalnika so (Bisnode, 2016):

- Višja, kot je vrednost kazalnika, bolje je za upnika. Takrat kratkoročna sredstva pokrivajo kratkoročne obveznosti. Težava pa je v tem, da kratkoročna sredstva ter kratkoročne obveznosti nimajo enake ročnosti.
- Previsoka vrednost kazalnika opozarja na to, da kapital ni najbolje izkoriščen, saj kaže, da ima podjetje previsoko vrednost zalog ali pa preveč financira kupce. Predpostavljamo lahko, da ima podjetje težave pri trženju lastnega izdelka/storitve, kar lahko dolgoročno pod istimi pogoji, zaradi primanjkljaja poslovnih prejemkov pripelje do plačilne nesposobnosti.
- Ta kazalnik je vedno pozitiven in nima zgornje meje. Običajno se vrednost kazalnika giblje med 1,5 do 2, kar je odvisno od dejavnosti ter gospodarskega okolja.
- Če je vrednost kazalnika pod 1, to pomeni, da je vrednost kratkoročnih sredstev podjetja nižja kot vrednost kratkoročnih obveznosti. Če pa je vrednost kazalnika večja od 1, pa je ravno obratno in so torej kratkoročna sredstva višja od kratkoročnih obveznostih v podjetju.

- Poslovanje z nižjo vrednostjo kratkoročnih sredstev prinaša nižjo vrednost tega kazalnika. Zato se nižje vrednosti tega kazalnika pojavljajo v podjetjih, ki imajo nizko vrednost zaloga, ali pa poslujejo s tako imenovano strategijo »just in time«. Prav tako bodo nižjih vrednosti tega kazalnika izkazovala podjetja, ki glede na poslovno filozofijo financirajo svoje kupce.
- Običajno se visoka vrednost tega kazalnika izkazuje v podjetjih, ki imajo nizko vrednost kratkoročnih obveznosti.
- Podjetja, ki imajo izkazano visoko vrednost tega kazalnika in imajo istočasno visok delež dolga v financiranju so bolj kot kratkoročno zadolžena dolgoročno.
- V kolikor se pojavlja visoka vrednost kazalnika plačilne sposobnosti in nizka vrednost deleža dolga v financiranju, to pomeni, da tako podjetje za financiranje poslovanja uporablja relativno malo tujih virov.
- Če se pri izračunu v imenovalcu pojavi vrednost nič, tega kazalca ne izračunavamo. Ta podatek pa nam pove, da podjetje nima kratkoročnih obveznosti.
- Kazalnik zavzema vrednost nič takrat, ko se v števcu pojavi vrednost nič. To nam pove, da v tovrstni situaciji podjetje posluje brez kratkoročnih sredstev.

Kazalnik čiste donosnosti sredstev (ROA), »kaže, kako uspešno je poslovodstvo upravljalo s sredstvi. Razmerje pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je izkazanih na denarno enoto sredstev. Čim večja je vrednost kazalnika, tem uspešnejše je poslovanje. Kazalnik čiste donosnosti sredstev se lahko interpretira tudi kot zmnožek kazalnika proizvodnosti sredstev in čiste dobičkovnosti prihodkov. V primeru izkazane čiste izgube je vrednost kazalnika negativna. Kazalnik kaže, kako uspešno je bilo poslovodstvo pri upravljanju sredstev. Kaže, koliko čista dobička oziroma čiste izgube je GD (gospodarska družba, op. avtorja) ugotovila na vsakih 100 evrov obstoječih sredstev, ne glede na to, kako so financirana. GD posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja« (Antera, 2016).

Čista donosnost kapitala (ROE) je kazalnik, ki »pove, koliko čistega dobička/izgube je ustvarjeno z denarno enoto vloženega kapitala. V primeru izkazane izgube je vrednost kazalnika negativna. Večja vrednost kazalnika pomeni boljše poslovno uspešnost, vendar pa po drugi strani lahko boljši rezultat pomeni večje tveganje na račun velikega zadolževanja. Čista dobičkovnost kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogostejše uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovodstvo s premoženjem lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na vsakih 100 evrov vloženega kapitala. GD je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe. Čista donosnost kapitala je namreč odvisna od sestave virov financiranja sredstev« (Antera, 2016).

Koeficient obračanja sredstev, »meri delež celotnih prihodkov v sredstvih. Lahko spada med kazalnike obračanja, če bi dobljeno vrednost delili s številom dni v letu. Tako pridobljena vrednost nam bi povedala, kolikokrat se sredstva obrnejo v letu dni. Tako pa ga lahko opredelimo kot kazalnik donosnosti ali uspešnosti. Kazalnik je namenjen tako lastnikom kot

upnikom. Upniki lahko preko tega kazalnika razberejo, koliko celotnih prihodkov posamezno podjetje ustvari na dana sredstva. Večja, kot je vrednost kazalnika, uspešnejše podjetje posluje ter ima krajši poslovni obrat. Bolj kot je krajši poslovni obrat, bolj je podjetje likvidno ter manjša je verjetnost, da bi podjetje imelo likvidnostne težave. Krajši poslovni obrat pomeni, da sredstva potrebujejo manj časa za prehod iz nelikvidnega stanja v likvidno« (Bisnode, 2016).

Lastnosti kazalnika so (Bisnode, 2016):

- »Višji, kot je kazalnik, boljše je za podjetje ter večji delež celotnih prihodkov pokriva celotna sredstva.
- Kazalnik je vedno pozitiven, ker celotni prihodki ter sredstva ne morejo biti nikoli negativna.
- Če je vrednost kazalnika večja ali enaka 1, pomeni, da so celotni prihodki večji ali enaki vrednosti celotnih sredstev, kar pomeni, da se sredstva hitreje obračajo ter da ima podjetje krajši poslovni obrat.
- Kazalnik se ne izračuna v primeru, ko v imenovalcu nastopi vrednost nič. To pomeni, da podjetje posluje brez sredstev.
- Kazalnik ima vrednost nič v primeru, ko v števcu nastopi vrednost nič. V takem primeru podjetje posluje brez celotnih prihodkov. Podjetja, ki poslujejo brez celotnih prihodkov, obravnavamo, da so v mirujočem stanju, torej ne poslujejo.
- Če vrednost kazalnika narašča na račun celotnih prihodkov, je to dober indikator za podjetje, da povečuje svojo finančno moč. Stabilen trend naraščanja prihodkov je zagotovilo, da bo podjetje sposobno vrniti dolg«.

Bergant (2001) pa v svoji knjigi Gospodarjenje podjetji piše tudi o analizi poslovanja. Pri čemer meni, da lahko analiziranje poslovanja opredelimo kot dejavnost analiziranja podatkov o poslovanju. Pri tem gre za presojo ugodnosti (boniteta) poslovnih procesov in stanj, ter iskanje možnosti za njihove izboljšave. Razlikujemo (Bergant, 2001, str. 146):

- nadziranje poslovanja in
- obravnavanje podatkov o poslovanju.

Pri čemer je nadziranje poslovanja dejavnost s katero se v presojo daje korektnost poslovnih procesov in stanj, posledično pa odpravlja nepravilnosti. Pri nadziranju je vedno potrebno imeti neko sodilo, preko katerega se ugotavlja pravilnost. Bistvena je primerjava med obstoječim s tistim, kar mora biti. Če se ugotovijo odmiki, je potrebno poskrbeti, da se odpravijo. Nadziranje je odločevalna funkcija in je v rokah lastnikov podjetji. Za razliko od tega pa se pri analiziranju poslovanja ne sodi o pravilnosti poslovnih procesov in stanj, temveč o njihovi ugodnosti. Torej pri analiziranju ni v naprej določenega principa (sodila), s katerim bi lahko ocenjevali pravilnost. Tu ni toliko pomembna primerjava med obstoječim in tem, kar bi moralo biti. Namen analiziranja poslovanja je vsestransko raziskovanje poslovnih procesov in stanj, z namenom, ugotavljanja razmerij med pojavi in iskanja vzrokov za

izboljšanje ali poslabšanje. To pa odpira možnosti za izboljšanje poslovnih procesov v prihodnosti (Bergant, 2001, str. 146).

Predmet analize poslovanja je konkretno podjetje, katerega poslovni proces je sicer samostojen, vendar povezan v celotni družbeni reprodukcijski proces. Zato mora analitik pri analizi upoštevati vse povezave podjetja z okoljem. (Bergant, 2001, str. 147)

Metoda analize pa je logična pot, ki privede do rezultatov raziskovanja, proučevanja, mišljenja, obravnavanja in ukrepanja. Pri analiziranju in razčlenjevanju procesov in stanj lahko podjetje uporabi različne metode (Bergant, 2001, str. 147-148):

- metoda analiziranja je uporabna takrat, ko se proučuje sestavljene procese oziroma stanja z namenom spoznavanja njihovih medsebojnih delov,
- metoda primerjanja je uporabna ko se proučuje primerljive poslovne procese in spoznava razlike med njimi,
- metodo izločevanja v podjetju uporabijo takrat, ko želijo morajo izločiti vse zunanje dejavnike, ki vplivajo na poslovanje
- metoda izoliranja je uporabna, ko iz množice podatkov izločajo le pomembne za proučevanje poslovnih procesov in
- metoda sinteze nastopi, ko so posamezna spoznanja o poslovnem procesu in stanju povezana v celoto.

Podjetja pa se morajo osredotočiti tudi na analizo trženjskega okolja. V tem okvirju poznamo analizo trendov mako in mikrookolja, analizo porabniškega trga, ter analizo medorganizacijskega trga.

Potočnik (2000, str. 38) piše, da mora podjetje v okviru analize trendov makro in mikrookolja opazovati in preučiti najpomembnejše udeležence makro in mikrookolja, v kar spadajo dobavitelji, distributerji, porabniki, konkurenti in javnost. Vsi ti deležniki s svojim delovanjem podjetju nudijo tako poslovne priložnosti, kot tudi ovire.

Analiza makrookolja je sestavljena iz preučevanja šestih, pomembnih vplivov makrookolja, katerim se pripisuje dolgoročni vpliv na odločitve glede trženja v podjetju. To so: demografski dejavniki, gospodarski dejavniki, naravni dejavniki, tehnološki dejavniki, politično-pravni dejavniki in kulturni dejavniki. Podjetje mora našteje dejavnike v prvi vrsti spremljati, ter se posledično na njih primerno odzvati. Če podamo primer ob demografskih vplivih, lahko ugotovimo, da se številčnost prebivalstva na zemlji povečuje, kar pa ne velja za vse predele, v nekaterih državah število prebivalstva stagnira, kar po drugi strani pomeni, da se prebivalstvo stara. V gospodarstvu se na primer stopnja rasti realnega dohodka znižuje, pojavlja se konstantni pritisk inflacije, spreminja se tudi razmerje prihrankov in dolgov, kot tudi dosegljivost posojil in način potrošnje. Ko govorimo o dejavniku naravnega okolja, lahko ugotovimo pojav pomanjkanja posameznih surovin in energijskih virov, kar posledično pomeni višje stroške za energijo. Dejavniki tehnološkega okolja prinašajo hitre spremembe in strožje standarde, ter neomejene možnosti za inovacije, povečevanje vložkov v raziskovalne

in razvojne dejavnosti, ter večjo usmeritev finančnih virov v manjše izboljšave, kot velike iznajdbe. Dejavniki politično-pravnega okolja vplivajo preko povečanja števila predpisov, ki urejajo poslovanje podjetji. Dejavniki kulturnega okolja pa se kažejo kot trendi k lahkotnem, udobnem življenju, preko neformalnih odnosov v organizacijah in ob podpori informacijske tehnologije v globalni poveztljivosti prebivalstva (Potočnik, 2000, str. 38-39).

Na drugi strani je mikrookolje podjetja sestavljeno iz dejavnikov, ki v neposredni bližini vplivajo na sposobnost podjetja, da oskrbuje svoje kupce. Tu mislimo predvsem na tehnične, tehnološke, organizacijske in poslovne značilnosti posameznega podjetja, ter odnose ki jih podjetje razvije s svojimi strankami, natančneje dobavitelji, distributerji, kupci, konkurenti in drugimi javnostmi. Dobavitelji vplivajo z razpoložljivostjo materialov, ki jih dobavljajo podjetju in cenami s čimer sooblikujejo nabavno trženjski del poslovanja podjetja. Običajno namreč podjetje namreč spreminja nabavljene surovine in material v lastne izdelke, ki jih ponuja na trgu, bodisi samostojno, bodisi preko distributerjev nadaljnjim predelovalcem ali pa končnim kupcem. Ciljni trg je tako sestavljen iz končnih porabnikov, ki so lahko predelovalci, preprodajalci ali porabniki v javnih inštitucijah. Pri trženju se podjetje sooča z diferenciranimi, konkurenčnimi vplivi, potrebami in željami kupcev, izdelki, blagovnimi znamkami in še bi lahko naštevali. Na trženjske odločitve pa poleg tega vplivajo še številne interesne skupine, mediji, interna in lokalna javnost, ter ostali, ki so potencialno zainteresirani, da podjetje doseže svoje zadane poslovne cilje (Potočnik, 2000, str. 39).

Podjetja morajo biti dan danes v trženjskem smislu skoncentrirana na svoje kupce, oziroma na njihovo vedenje. Na to pa močno vplivajo naslednji dejavniki: kakovost izdelka, zunanji videz, funkcionalnost, blagovna znamka, garancija, servisne storitve, embalaža in ekonomska propaganda. Razvite družbe so vse bolj potrošniško usmerjene, zato se pri kupcih pojavljajo različni motivi za nakup, ki jih podjetja morajo prepoznati, če želijo biti pri prodaji svojih izdelkov uspešna. Materialne dobrine mnogim postajajo vrednote – statusni simbol, po drugi strani pa postajajo mnogi izdelki, ki so včasih veljali za luksuz že življenjska nuja. Višji življenjski standard in višja izobrazba posameznikov vpliva na spreminjanje življenjskih navad in stila življenja, ter posledično na potrošnjo. Tu najdemo drugačne prehranske navade, drugačna kultura bivanja, prevozi z osebnimi avtomobili, množične športne aktivnosti, itd. (Tomažin Rizvić, 2014, str. 11).

Poleg tega pa mora podjetje upoštevati tudi proces nakupnega odločanja pri posamezniku. Število zainteresiranih za nakup in njihova previdnost se namreč povečuje s kompleksnostjo situacije pri nakupu. Tržniki v podjetju morajo zato prodajne postopke izdelati pazljivo in jih prilagoditi nakupnemu vedenju potrošnikov. Nakupno vedenje razlikujemo po stanjih. Poznamo: enostavno, zapleteno, usmerjeno v zmanjšanje razlik ali nakupno vedenje, ki je usmerjeno v raznolikost. Ta štiri stanja nakupnega odločanja odražajo vključenost kupca v nakupni proces in kažejo na razlike med blagovnimi znamkami istovrstnega izdelka. Postopek nakupnega odločanja običajno poteka preko štirih faz, ki sledijo ena drugi od prepoznavanja potreb preko iskanja informacij, do ocene možnosti in končno nakupne odločitve in vedenja po nakupu. Naloga tržnikov je, ugotoviti kako se bo kupec odzval v vsaki izmed stopenj, ter tudi prepoznati dejavnike preko katerih lahko vplivajo na vedenje kupcev v posameznih

stopnjah. Le tako lahko podjetje razvije učinkovit in uspešen trženjski načrt za posamezni ciljni trg (Potočnik, 2000, str. 40-41).

Analiza medorganizacijskega trga obsega analizo industrijskega trga, analizo trga preprodajalcev, ter analizo trga javnih nabav. Industrijski trg je sestavljen iz vseh organizacij, ki kupujejo izdelke ali storitve z namenom nadaljnje predelave za prodajo naprej ali dajanje v najem (lizing). Najpomembnejše gospodarske dejavnosti znotraj tega trga so naslednje: kmetijstvo in gozdarstvo, rudarstvo, vsa predelovalna industrija, gradbeništvo, transport, trgovina, bančništvo in zavarovalništvo (Potočnik, 2000, str. 41).

Proizvajalci so na industrijskem trgu udeleženi kot kupci, saj si tako omogočajo opravljanje svoje poslovne dejavnosti. Če primerjamo industrijski trg s potrošniškim lahko ugotovimo, da je na industrijskem trgu manj kupcev, ki so geografsko bolj koncentrirani, nakupi pa imajo višjo cenovno vrednost, povpraševanje je sorazmerno neelastično, usmerjajo ga proizvodne potrebe. Na tem trgu je nabavni proces bolj strokoven in podvržen več vplivom (Potočnik, 2000, str. 41).

Trg preprodajalcev pa je sestavljen iz posameznikov ali podjetji, ki kupujejo izdelke z namenom preprodaje naprej. Preprodajalci v procesu trženjske analize sprejemajo predvsem odločitve o dobaviteljih, izboru izdelkov, cenah in nabavnih pogojih. Ob nakupu so vedno izpostavljeni trem situacijam in sicer situaciji novih izdelkov, ponudnikov in nabavnih pogojev. Manjša podjetja imajo za nakupe zadolženega referenta, večja pa cel nakupni oddelek (Potočnik, 2000, str. 42).

Kot zadnji se v okviru trženjske analize pojavlja analiza trga javnih nabav. Ta trg je izjemno velik, saj države kupujejo za potrebe obrambe, šolstva, zdravstva in ostale javne potrebe. Državni nakupi so specializirani, večji del poteka preko javnih razpisov. Državni nakupi so praviloma financirani iz proračuna, to pa pomeni, da so vezani na številne predpise, sam postopek zbiranja in oddaje naročil pa je zelo počasen in podvržen birokraciji. Zaradi vseh teh vzrokov, podjetja, ki prodajajo pretežno javnim, vladnim organizacijam niso tržno naravnana (Potočnik, 2000, str. 42).

Devetak (2007, str. 256) piše o marketinškem načrtu, kjer pravi. Poslovno marketinški načrt je sestavni del načrta ali plana podjetja. Bistvo tega načrta je opredelitev aktivnosti s katerimi se podjetje ukvarja z namenom uresničitve tržne strategije in celostne strategije podjetja.

Pomembne so predvsem naslednje dejavnosti:

- opredelitev trenutnega poslovno tržnega stanja v podjetju,
- analiza SWOT,
- priprava tržnih in ostalih poslovnih ciljev, ter dejavnosti,
- določitev mehanizmov za pripravo, izvajanje in nadziranje, predvsem marketinških in drugih dejavnosti.

»Razvoj marketinškega načrta je težak in zahteva dobršno mero raziskav. Marketinški načrt se začne s tržnimi raziskavami. Pri prvem koraku je potrebno ovrednotiti, kakšno mišljenje imajo potrošniki o vašem izdelku. Kaj jim je na njem všeč in kakšne spremembe bi radi videli? Preko komunikacije s končnimi uporabniki boste lahko razumeli, kaj le-ti pričakujejo od izdelka, kakšne so njihove točne potrebe in kako jih lahko izdelek najboljše zadovolji. Raziskava trga vam prav tako pomaga analizirati prednosti in slabosti vašega izdelka, ugotovite pa lahko tudi, kaj so vaše potencialne priložnosti in katere nevarnosti prežijo na vaš trenutni izdelek na trgu. Ko se tržna raziskava uspešno izpelje, boste imeli približno predstavo o tem, kaj uporabniki menijo o vaših produktih in kakšne spremembe je potrebno vpeljati v vašo končno ponudbo izdelkov. Tržna raziskava vam bo prav tako pomagala začutiti utrip tržišča in razumeti, kako potrošniki vidijo vaš izdelek. Tako boste lahko zanj ustvarili dobro marketinško strategijo. Naslednji zelo očiten korak je konceptualizacija marketinške strategije. Za katera orodja in sredstva se odločiti? Katere komunikacijske kanale je potrebno izkoristiti, da bi dostavili oglaševalsko sporočilo? Koliko vas bo to stalo? In najpomembneje, koliko porasta pri dohodkih pričakujete po tem, ko je bila marketinška strategija uspešno izvršena?« (MP, 2016).

Marketinške poslovne načrte delimo na kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne. Vsem pa je skupno to, da morajo biti prilagojeni tržnim in drugim okoliščinam. Praksa kaže, da imajo nekatera podjetja odlične poslovno marketinške načrte, vendar pa so njihovi poslovni rezultati slabi. Lahko pa je tudi obratno. Vsekakor pa velja, da bodo podjetja s slabimi poslovno marketinškimi načrti prej zašla v težave. Kakorkoli že, vedno morajo biti v načrtih osvetljena možna tveganja, ki je možno omiliti, s pravočasnimi strokovnimi raziskavami. Zato ima poslovno trženjski načrt za podjetje vitalni pomen. Ko pripravljamo načrt moramo vedeti, kdo so potencialni kupci podjetja, kaj kupujejo in kaj in koliko bodo kupovali. Posebno pozornost je potrebno posvetiti plačilno sposobnim strankam (naročnikom, kupcem, odjemalcem, potrošnikom, porabnikom) in, ki jim lahko podjetje ponudi ustrezne izdelke in storitve po konkurenčnih cenah. Pri realizaciji poslovno marketinškega načrta pa je potrebno ugotoviti ali poznati tiste osebe, ki so pristojne za naročanje (podpisovanje pogodb). V ponudbi je potrebno poudariti konkurenčne prednosti ponujenih izdelkov in storitev, ter sposobnost reševanja problemov pri tržnih strankah, tudi takih, ki jih tekmeci ne znajo. Koristno je vodenje evidenc o pomembnejših tržnih strankah, še posebej ko govorimo o dosedanjih naročilih, zadovoljstvu in plačilni sposobnosti. Prav tako je priporočljivo voditi evidenco o prodaji in doseganju dobička, zlasti pri pomembnejših strankah, kar je koristno predvsem pri pogajanjih za pridobivanje novih naročil (Devetak, 2007, str. 256).

Ko govorimo o procesu marketing managementa, moramo vedeti, da ta zajema analizo možnosti, ki se pojavljajo na posameznih trgih, marketinške in druge raziskave, izbiranje ciljnih tržišč, razvoj tržne strategije, načrtovanje tržne taktike ob uporabi celotne kontrole tržnih dejavnosti. Zato teoretiki poudarjajo, da je marketing sestavljen iz več procesov. V prvi vrsti iz ekonomskega procesa, poslovne usmeritve in znanstvene discipline. Gledano s stališča podjetja pa so pomembne predvsem naslednje funkcije marketinga: tržno-informacijska, razvojno-poslovna, tržno pripravljalna, marketinško izvršilna, tržno-izvajalna in funkcija

spremljanja in nadzora tržnega nastopanja skupaj s tržno koordinacijsko funkcija (Devetak, 2007, str. 18).

Če želi podjetje doseči zastavljene marketinške cilje mora uvesti skupinsko delo in celostno delovanje omenjenih funkcij. Tiste organizacije, ki te elemente dobro obvladujejo so se uspela vključiti v internacionalno poslovanje in uspela ponuditi svoje izdelke na najzahtevnejših trgih, ter na ta način dosegajo profit, ki jim omogoča razvoj in obstoj tudi v prihodnosti. Takšna podjetja že dolgo obvladajo strateško razmišljanje, načrtovanje in vodenje. To pa je tudi njihova konkurenčna prednost, tako na domačem, kot tujih trgih. Prav to pa je eno osnovnih meril objektivnega ocenjevanja uspešnosti podjetji (Devetak, 2007, str. 18-19).

Uspešnost podjetja je po mnenju Kotlerja in sodelavcev (Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen, 2009, str. 614) povezana tudi z oskrbovalno verigo oziroma mrežo. V sodobni eri povezanih potrošnikov in vsega digitalnega se ekonomika distribucije drastično spreminja. Podjetja lahko izboljšajo svojo oskrbovalno verigo in distribucijo in s tem prihranijo, s tem pa istočasno izboljšajo točnost in kvaliteto storitev. Vse več podjetji proučuje dogajanje v svojih oskrbovalnih verigah tako na domačem trgu, kot globalno, ter ob tem išče možnosti za izboljšanje. Končni poslovni uspeh bo odvisen od managerske sposobnosti podjetja pri vključevanju kompleksne poslovne mreže v poslovna razmerja. Nastaja namreč mrežna ekonomija, kjer nastaja konkurenca med oskrbovalnimi mrežami in ne več med posameznimi podjetji. Vsi deležniki v oskrbovalni verigi (dobavitelji, proizvajalci, distributerji in prevozniki) po vsem svetu morajo biti upravljani, če želimo vedno znova zagotavljati idealni produkt za stranke. Obvladovanje globalne oskrbovalne verige je kompleksno, toda uspeh predstavlja oprijemljiv rezultat v izboljšani dobičkonosnosti. Pojavlja se percepcija, da je obvladovanje razmerij v mreži najbolj kritičen dejavnik trženja in bi moral biti glede na pomembnost postavljen nad ostale elemente trženjskega spleta. Kajti obvladovanje oskrbovalne verige je tako vir primerljive prednosti, kot priložnost za ustvarjanje razlike v dobičku.

Ker obravnavamo praktični primer posredniškega podjetja, bomo predstavili tudi prodajo preko posrednikov. Mendiževac (2008, str 3) piše, da lahko proizvajalec ali ponudnik storitev poleg neposredne prodaje na svoji tržni poti uporablja tudi posrednike. Pomen posrednikov na tržni poti je velik, saj kupcem olajšajo iskanje izdelkov ali storitev. Proizvajalcem pa pomagajo doseči ciljne segmente, omogočajo prilagajanje asortimenta (razvrščanje, zbiranje, razporejanje in urejanje), ustvarjajo rutine transakcij, s katerimi povečujejo učinkovitost in zmanjšujejo število potrebnih stikov (Mendiževac, 2008, str. 3). Število posrednikov je odvisno od značilnosti posameznih izdelkov, na primer od roka pokvarljivosti. Če posredniki niso sposobni, ali pa to preprosto ni mogoče, da se blago hitro premika po tržni poti od proizvajalca do končnega kupca, to pomeni, da mora biti v tovrstnih situacijah posrednikov čim manj in več neposrednega trženja s strani ponudnikov oziroma proizvajalcev. Zlasti v primeru kompleksnosti produktov je zelo koristno vključiti prodajno osebje, ki lahko s posredovanjem informacij in pomočjo kupcem pomaga razumeti izdelek in njegovo uporabo. Na drugi strani pa izdelki, ki zahtevajo veliko vložnega dela v montažo in posledično vzdrževanje zahtevajo veliko posrednikov, ki skrbijo za potrebne storitve. To pa daje

posrednikom dodano vrednost, ki jim končno omogoča preživetje. Različni posredniki lahko dosežejo različne segmente, kar pa je za proizvajalce veliko vredno, saj želijo pokriti čim več ciljnih segmentov. Ker ima vsak posrednik svoje prednosti in slabosti je za proizvajalca ključno, da izbere pravega posrednika, ki se kar najbolje sklada s cilji in lastnostmi podjetja. Izbira tržne poti je opredeljena z naslednjimi dejavniki: z vrsto razpoložljivih posrednikov, s potrebnim številom posrednikov, ter s pogoji in obveznostmi vsakega člena tržne poti (Mendiževac, 2008, str. 3).

Ker posredniki opravljajo različne vloge, poznamo več vrst posrednikov. Prvi med njimi je trgovec na drobno, ki prodaja izdelke in storitve končnim uporabnikom. V primerjavi z drugimi tipi prodaje, kot je prodaja po pošti, osebna prodaja ali prodaja preko interneta velik del prodaje pripada njegovim trgovinam in ustanovam (Mendiževac, 2008, str. 4). Kljub temu pa živimo v času, ko prevladuje trend bodisi posredne ali neposredne prodaje preko interneta. Trgovec na drobno je v večini panog zelo veliko, zato med njimi vlada močna konkurenca. Svojo konkurenčno prednost iščejo na strani ponudbe z maržo in obračanjem zalog, pri čemer se odločijo ali dati poudarek prvemu ali drugemu načinu. Na strani povpraševanja pa trgovci na drobno iščejo konkurenčno prednost z lokacijo, časom iskanja, asortimentom, ravno storitve in drobitvijo blaga (Mendiževac, 2008, str. 4). Naslednji pomembni člen tradicionalne distribucijske verige so trgovci na debelo. Njihova glavna funkcija je sortiranje ali razvrščanje. Trgovci na debelo preprodajajo izdelke, torej izdelke od proizvajalcev prodajajo drugim podjetjem na primer trgovcem na drobno. Dodano vrednost pridobivajo preko storitev – tokovi na tržnih poteh. Trgovci na debelo so praviloma bolj odvisni od trgovcev na drobno, kot od proizvajalcev, zato skrbijo, da trgovci na drobno ne propadejo. V oskrbovalni verigi pa je pomembna še logistika, ki vključuje spremljanje in kontroliranje zalog, izpolnjevanje naročil, transport, urejanje dokumentacije in dostavo kupcem (Mendiževac, 2008, str. 4).

Proizvajalci se večinoma odločajo za vključevanje manjšega števila posrednikov, saj sodelovanje z njimi prinaša dodatne stroške, višje cene proizvodov in izgubo neposrednega stika s končnimi potrošniki. Proizvajalci so včasih mnenja, da stroški, ki jih imajo s posredniki presegajo dodano vrednost istih posrednikov (Mendiževac, 2008, str. 5), zaradi tega ukinjajo sodelovanje s posredniki, ki ne pomenijo pomembne dodane vrednosti v celotni distribucijski verigi. Po drugi strani pa posredniki pripomorejo k večji učinkovitosti celotne distribucijske verige, saj proizvajalec sam težko ponuja svoje izdelke vsem segmentom, medtem ko posredniki ponujajo dostop do novih trgov. Tako lahko proizvajalec z vključevanjem posrednika uspe priti na novo tržišče. Vendar samo omogočanje dostopa do novih trgov posrednikom ne zagotovi obstanka v distribucijski verigi, zato morajo proizvajalcem ponuditi višjo dodano vrednost, ki jo lahko pridobijo s časovno učinkovitostjo, zaupanjem, stroškovno učinkovitostjo ... Obenem posredniki tudi zbirajo in urejajo informacije za končne porabnike, ter jim s tem lajšajo iskanje podatkov in ponudb. Delujejo pa lahko tudi v obratni smeri in od končnih potrošnikov zbirajo želje in zahteve, ter jih prevajajo v potrebne lastnosti in specifikacije izdelkov. Pri tem koliko posrednikov bo podjetje izbralo si lahko pomaga z izbiro prave strategije, ki je lahko ekskluzivna, selektivna in intenzivna distribucija (Mendiževac, 2008, str. 5). Pri ekskluzivni distribuciji je število posrednikov majhno in zelo omejeno. Proizvajalec uporabi to strategijo, ko želi zagotoviti

nadzor nad ravno in kakovostjo storitve. Selektivna distribucija zahteva več posrednikov kot ekskluzivna, vendar na tržni poti ne izbira vseh posrednikov, temveč še vedno le izbrane. Namen intenzivne distribucije pa je prodaja na čim več mestih z velikim številom posrednikov. Internet pa je prinesel še eno novo vrsto posrednikov, ki jih imenujemo on-line posredniki. To so posredniki, ki poslujejo samo preko interneta in imajo praviloma visoko razvite informacijske sisteme in s tem povezan »just in time« sistem zalog, ki jim omogoča minimalne stroške naročanja in zalog. Primer takega spletnega posrednika je podjetje Amazon (Mendiževac, 2008, str. 5).

Ker praktični primer analize poslovanja v nadaljevanju zajema posrednika storitev mobilne telefonije bomo predstavili posebnosti na trgu mobilne telefonije. Tržišče mobilne telefonije je v zadnjih nekaj letih oživel preko invazije novih terminalov in dodatnih storitev, ki jih na trg lansirajo mnogi mobilni operaterji, tako rekoč po celem svetu. V panogi mobilne telefonije se odvijajo velikanske razvojne spremembe in kot je videti bo ta trg še nekaj časa doživel pospešeno rast. Danes na tem trgu vlada velika konkurenca, zato so potencialni koristniki mobilne telefonije postavljeni pred množične raznovrstne ponudbe operaterjev, ki uvajajo vedno bolj agresivno trženje. Številne inovacije otežujejo sledenje hitremu razvoju, ki prevladuje v panogi. Pogosto nagovarjanje uporabnikov preko oglasov in različnih informacij je rezultat hudega spopadanja ponudnikov storitev na trgu mobilne telefonije, ki se borijo za doseg čim višjega deleža. Ponudba je raznovrstna in dosega raznovrstne tržne segmente. V komuniciranje se vlaga ogromno naporov z namenom čim boljše zadovoljitve potreb kupcev (Štofla, 2005, str. 7).

Pomembni so tudi dejavniki zadovoljstva uporabnikov mobilne telefonije. Zadovoljstvo uporabnikov je namreč ključno, če želi neki operater obdržati uporabnike oziroma svoje stranke, kar enako velja tudi za posrednika storitev mobilne telefonije. Ti dejavniki so (Novak, 2002, str. 9-10):

- »Pripravljenost osebja za takojšnje izvajanje storitev in pomoč uporabnikom.
- Stalno izboljševanje ponudbe storitev.
- Slediti razvoju panoge in vlagati v razvoj.
- Ponudba dodatnih ugodnosti.
- Hitra odzivnost pri morebitnih pritožbah in reklamacijah.
- Spremljanje zadovoljstva uporabnikov.
- Delovati družbeno odgovorno.
- Zgledovati se po uspešnih podjetjih«.

Novak (2002) pa piše tudi o prednostih in slabostih prodajnih centrov mobilnih operaterjev in posrednikov za prodajo storitev operaterja. Pravi, da operaterji vzpostavljajo prodajne centre, v katere vabijo uporabnike, da bi sklenili naročniško razmerje. Obenem so v centrih na voljo popolne informacije o ponudbi določenega operaterja, ki jih uporabnikom podaja strokovno usposobljeno prodajno osebje, ki je uporabnikom obenem na voljo tudi za svetovanje, pomoč ob težavah (izgubljen aparat, neskladje računov ...) in ostale usluge, ki jih uvrščamo v okvir ponakupnih storitev. Med uporabniki in operaterjem se v teh centrih vzpostavlja direktni stik,

ki predstavlja najhitrejšo pot informacij glede želja in zadovoljstva uporabnikov. Operater v svojih prodajnih centrih poleg sklepanja naročniških razmerij nudi tudi vse druge storitve v okviru njegove ponudbe. V centru mobilnega operaterja lahko tako na primer sklenemo naročniško razmerje, kupimo aparat ali dodatno opremo, plačamo mesečni račun, si uredimo predplačniški paket, uveljavimo reklamacijo ali zgolj dobimo nasvet. Praviloma so prodajni centri, ki so v lasti operaterjev lepo urejeni v skladu s celostno podobo dotičnega operaterja, saj že sam pogled na prodajno mesto, ki je zgledno urejeno na kupca naredi dober vtis. V centrih je močno prisotno oglaševanje, preko katerega operater stranke v svojih prodajnih centrih obvešča o novostih, bodisi preko tv oglasov, letakov, plakatov ... Na celostno podobo pa vpliva tudi obleka prodajnega osebja, zato je poskrbljeno tudi za primerno obleko (Novak, 2002, str. 11-12).

Imeti lastni prodajni center za operaterja pomeni velike stroške, najvišji so zagotovo stroški ureditve (gradnje) prostora, oziroma rednega plačevanja najemnin, vzdrževanja, stroški dohodkov in izobraževanja za zaposlene ... Mnogokrat obstaja dvom o upravičenosti lastnega centra zlasti s stališča ekonomike, saj stroški pogosto presegajo prihodke od prodaje v lastnem centru. Vendar pa hiter pretok informacij, direktno od operaterja do končnega kupca in obratno, ter popolni nadzor nad tržno potjo po drugi strani govorita v prid lastnim centrom (Novak, 2002, str. 12).

Poleg lastnih prodajnih centrov pa se operaterji odločajo tudi za izbiro pooblaščenih posrednikov. To so posebno izbrani prodajalci, ki ustrezajo s strani operaterja v naprej postavljenim kriterijem. Ti kriteriji se največkrat nanašajo na velikost distribucijskih mrež, tržne pozicije, finančno moč posrednika, sinergijo poslov, ki se pojavljajo v poslovnem svetu mobilne telefonije, strokovna primernost prodajnega osebja in tržne potenciale, ki jih prinaša posrednik (Novak, 2012, str. 12). Posrednik podaljšuje operaterjevo tržno pot, ker lahko na določenem področju doseže višjo geografsko razpršenost. Njegova prednost je tudi dobro poznavanje lokalnega trga, s tem pa operaterju omogoči večjo penetracijo na teh trgih. Običajno operater pripravi navodila s katerimi usmerja delovanje posrednika, medtem, ko mu za poslovanje ne postavlja nobenih omejitev. Posrednik za operaterja opravlja določene funkcije, kot so: prodaja mobilnih aparatov in dodatne opreme, sklepanje predplačniških paketov, posredovanje pri servisiranju mobilnih aparatov, ter vgradnji sistemov za mobilne aparate v vozilih in predvsem sklepanje novih naročniških razmerij. Posrednik sodeluje tudi pri razporeditvi stroškov oglaševanja, saj preko oglaševanja svoje trži tudi operaterjevo ponudbo. Pri poslovanju s posrednikom, pa se lahko pojavijo tudi določeni problemi kot so, da operater izgubi popolni nadzor nad svojo tržno potjo, v primeru neprimerne usposobljenosti prodajnega osebja pri posredniku lahko nastanejo nenačrtovani odhodki za usposabljanje osebja (Novak, 2002, str. 12).

Ob koncu teoretičnega dela, podajamo še poročilo o stanju na slovenskem trgu mobilne telefonije. Kot ugotavljajo v poročilo podjetja Telekom je telekomunikacijski trg v Sloveniji zasičen in visoko konkurenčen. Pričakovanja uporabnikov so vedno višja, ti želijo visoki kakovostne storitve, za katere pa niso pripravljeni odšteti veliko, kar za ponudnike predstavlja veliko težavo. Ker je trg relativno majhen je možnosti za pridobivanje novih strank čedalje

manj, zato so se ponudniki prisiljeni usmerjati k obstoječim kupcem, pri katerih dvigujejo njihovo zadovoljstvo s storitvami in jih zadržujejo, da le ti ne odidejo h konkurenci. V stacionarni telefoniji se pojavljajo trendi k prehodu na mobilna omrežja in uporabo storitev, kar se še posebej odraža v skupini poslovnih uporabnikov, kajti domala vsi pomembni ponudniki stacionarne telefonije že zagotavljajo tudi uporabo storitev mobilne telefonije. (TelekomSlovenije, 2016a).

Na Slovenskem trgu mobilne telefonije so trenutno prisotni naslednji operaterji: Telekom Slovenije, Si.mobil (Si.mobil, bob), Tušmobil, T-2, Izimobil, Debitel, Telemach, Amis Mobil, Mmobil, Teleing. Pri tem so operaterji mobilnega omrežja Telekom Slovenije, Si.mobil, Tušmobil in T-2. Ponudniki storitev oziroma preprodajalci so Izimobil, Debitel, Telemach, preprodajalci paketov pa so Amis Mobil, Mmobil, Teleing. (Svet idej, 2016).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Naj najprej predstavim matično podjetje. Skupina Telekom Slovenije velja na območju jugovzhodne Evrope za enega od najbolj celostnih podjetji, ki ponuja komunikacijske storitve. Podjetje je nacionalni operater telekomunikacij v Sloveniji, preko odvisnih podjetji pa svoje storitve ponuja tudi na mednarodnem trgu. Tako je prisotno na Hrvaškem, Kosovu, v Makedoniji, Bosni in Hercegovini, Črni gori, Srbiji in Nemčiji. Skupina Telekom Slovenije svoje kupce navdušuje s ponudbo inovativnih tehnologij. Svojim uporabnikom omogoča odkrivanje novih poslovnih in osebnih poti ter z njimi z roko v roki oblikuje socialno okolje, v katerem se razvija družba priložnosti. Dejavnosti Skupine Telekom Slovenije so (TelekomSlovenije, 2016b):

- ponudba fiksnih in mobilnih komunikacij,
- ponudba digitalnih vsebin in storitev,
- ponudba multimedijskih storitev in storitev digitalnega oglaševanja,
- vzpostavljanje systemske integracije in ponudba storitev v oblaku,
- razvoj in implementacija rešitev za ravnanje s poslovnimi vsebinami in odnosi, orodij za vodenje ter spremljanje poslovanja,
- gradnja, ter vzdrževanje telekomunikacijskega omrežja ter
- skrb za naravno in kulturno dediščino v Krajinskem parku Sečoveljske soline.

Podjetje Allo telefonija, Marolt Mihael, s.p. je bilo ustanovljeno leta 2003. Trenutno ima dve prodajni lokaciji in tri redno zaposlene osebe, ter eno osebo na občasnem študentskem delu. Poslovanje podjetja vodi direktor, ki je istočasno tudi lastnik podjetja. Glavna dejavnost podjetja je zastopstvo za storitve podjetja Telekom Slovenije, d.d. V teh okvirih podjetje sklepa naročniška razmerja za pakete mobilne in fiksne telefonije, obenem pa tudi prodaja mobilne aparate in dodatno opremo. Prodajno osebje je strankam na voljo osebno, preko telefona ali elektronske pošte. Nanj se stranke lahko obrnejo po informacije, nasvet ali pomoč bodisi pri težavah z operaterjevo mrežo, mobilnim aparatom ali čim drugim. Delovni čas poslovalnic je od ponedeljka do petka med deveto in sedemnajsto uro, ter ob sobotah med

deveto in dvanajsto uro. Za morebitne nujne zadeve pa so prodajni informatorji na voljo strankam tudi izven delovnega časa. V podjetju se maksimalno trudijo, za vsakodnevno zadovoljstvo svojih strank na eni strani, ter operaterja Telekom Slovenije, d.d. na drugi.

V tabeli 1 so predstavljene dejavnosti podjetja.

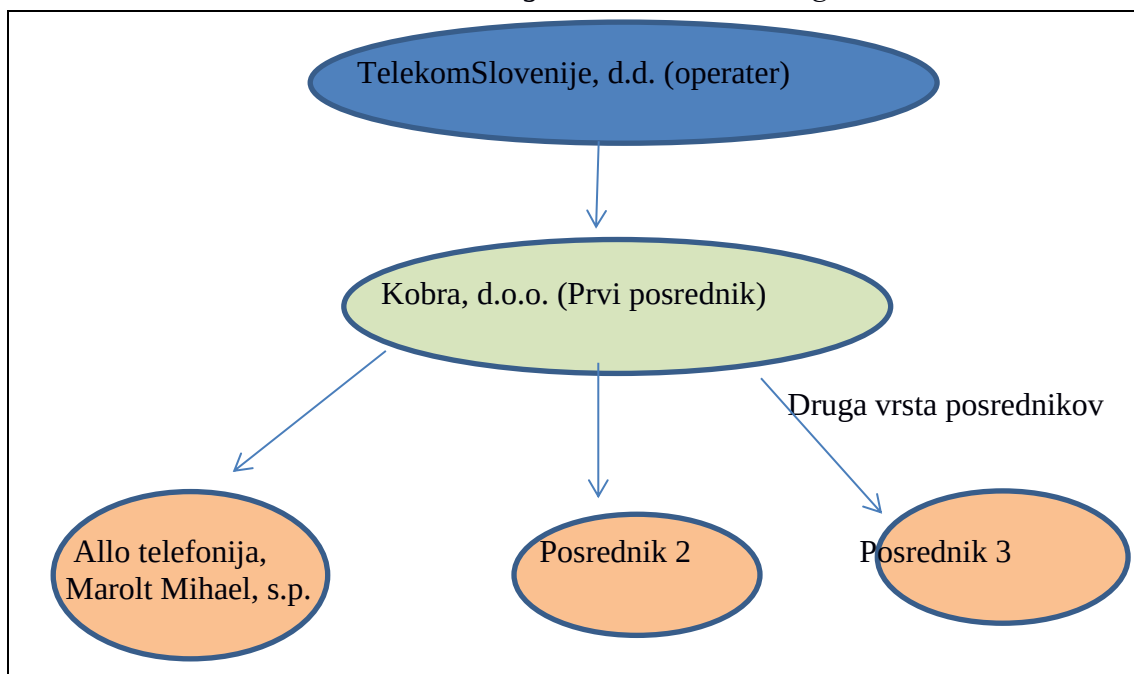
Tabela 1: Dejavnosti podjetja Allo telefonija, Marolt Mihael, s.p.

Sklepanje naročniških razmerij za mobilne pakete Telekom Slovenije, d.d.
Prodaja mobilnih aparatov, tablic, prenosnih računalnikov in podatkovnih naprav
Prodaja dodatne opreme
Svetovanje
Sklepanje naročniških razmerij za fiksne pakete Telekoma Slovenije d.d.
Sklepanje aneksov k pogodbi za mobilne in fiksne storitve Telekoma Slovenije d.d.
Prodaja predplačniških paketov Telekoma Slovenije in Izi mobila d.d.

3 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA

Analizo poslovanja podjetja Allo telefonija, Marolt Mihael, s.p. bomo pričeli s predstavitvijo organizacijske strukture posredniške poti. Podjetje zastopa matičnega operaterja Telekom Slovenije, d.d., preko prvo stopenjskega posrednika, podjetja Kobra, d.o.o. To organizacijsko strukturo predstavlja slika 1.

Slika 1: Organiziranost tržne verige



Kot vidimo iz slike 1, je med operaterjem, torej podjetjem Telekom Slovenije, d.d. in posrednikom Allo telefonija Marolt Mihael, s.p. še posrednik v prvi vrsti, to je podjetje Kobra, d.o.o. Torej podjetje Allo telefonija deluje znotraj skupine posrednikov druge vrste, katerih delovanje usmerja podjetje posrednik v prvi vrsti, kot rečeno torej podjetje Kobra, d.o.o.

Podjetje Allo telefonija posluje preko dveh poslovalnic. Strukturo zaposlenih po poslovalnicah v zadnjih petih letih prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Zaposleni po strukturi in poslovalnicah v obdobju 2010 – 2015

Poslovalnica	Poslovalnica 1	Poslovalnica 2
Leto		
2010	Redno zaposleni 2	Redno zaposleni 1
2011	Redno zaposleni 2	Redno zaposleni 1
2012	Redno zaposleni 2	Redno zaposleni 1
2013	Redno zaposleni 2	Redno zaposleni 1 Občasno/študentsko delo 1
2014	Redno zaposleni 2	Redno zaposleni 1 Občasno/študentsko delo 1
2015	Redno zaposleni 2	Redno zaposleni 1 Občasno/študentsko delo 1

Podjetje v poslovalnici 1 skozi celotno opazovano obdobje, od 2010 do 2015 zaposluje 2 redno zaposleni osebi. V poslovalnici 2 pa skozi celotno opazovano obdobje eno redno zaposleno osebo. Za dodatno pomoč pa podjetje v poslovalnici 2 od leta 2013 naprej angažira tudi eno osebo na začasnem oziroma študentskem delu. Podjetje tako skupaj zaposluje tri zaposlene za redni delovni čas in eno osebo za občasno oziroma študentsko delo.

V tabeli 3 predstavljamo poslovanje podjetja v okviru njegove glavne dejavnosti, to je sklepanje naročniških razmerij za matično podjetje, oziroma operaterja Telekom Slovenije, d.d.

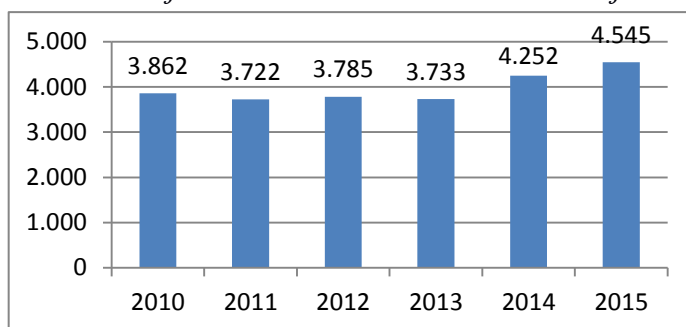
Tabela 3: Število sklenjenih naročniških razmerij v podjetju v letih 2010 – 2015

Leto	Št. sklenjenih naročnin	Št. sklenjenih aneksov	Izvedenih prenosov na Izi mobil
2010	828	3.862	/
2011	780	3.722	3
2012	756	3.785	5
2013	696	3.733	10
2014	684	4.252	56
2015	669	4.545	86

Kot vidimo iz tabele 3, se število na novo sklenjenih naročnin v obdobju 2010-2015 zmanjšuje. Največ novih naročnin je bilo sklenjenih leta 2010 in sicer 828 naročnin. Najmanj pa leta 2015, ko je bilo sklenjenih samo še 669 naročnin. Nasprotno novim naročninam pa se iz leta v leto povečuje število podaljšanj naročnin oziroma sklepanj aneksov. Teh je bilo sklenjenih najmanj leta 2011, ko je bilo sklenjenih 3.722 aneksov, največ pa leta 2015 in sicer

4.545. Pri številu sklenjenih aneksov je bil od leta 2010 zaznan trend upadanja, vse do leta 2014, ko je število prvič preseglo 4.000 sklenjenih aneksov. Upad in rast sklenjenih aneksov po letih prikazuje naslednja slika 2.

Slika 2: Število sklenjenih naročniških aneksov v obdobju 2010 – 2015



Obenem pa se podjetje ukvarja tudi s prenosi naročniških razmerij na operaterja Izimobil. Tovrstnega poslovanja je sicer manj, kot pa kažejo podatki, se število prenosov povečuje. In sicer od leta 2010, ko te dejavnosti še ni bilo, so bili v letu 2013 opravljeni trije prenosi, do leta 2015, ko je bilo opravljenih prenosov največ in sicer šestinosemdeset prenosov.

Tabela 4 predstavlja prihodke podjetja v opazovanem obdobju od leta 2010 do 2015. Zbrani podatki so inflacionirani glede na gibanje cen življenjskih potrebščin. Kot lahko vidimo prihodki podjetja nihajo in so bili največji v letu 2010, ko so presegali dvesto petinštirideset tisoč EUR. Najnižji pa so bili v letu 2013. Potek vrednosti prihodkov prikazuje tudi indeks, ki le v letu 2014 glede na prejšnje leto nakazuje rast, v ostalih letih pa je zaznan padec prihodkov, glede na prejšnje leto. Tabela 5 prikazuje odhodke.

Tabela 4: Prihodki podjetja v letih 2010 - 2015

Leto	Prihodki podjetja (v EUR)	Indeks
2010	245.650,61	
2011	193.001,19	78,57
2012	185.126,32	95,92
2013	157.552,33	85,11
2014	200.940,25	127,54
2015	197.159,00	98,12

Podobno kot prihodki, tudi odhodki podjetja nihajo. Tudi podatki o odhodkih so inflacionirani, glede na povprečne cene življenjskih potrebščin v obravnavanih letih. Najvišje odhodke je podjetje imelo v začetku opazovanega obdobja, torej v letu 2010. Najnižje pa v letu 2013, ko so bili najnižji tudi prihodki. Odhodki podjetja so v tem letu znašali nekaj več kot sto petinštirideset tisoč EUR. Indeks pokaže, da so prihodki vseskozi padali, le v letu 2014 so glede na prejšnje leto zrasli.

Tabela 5: Odhodki podjetja v letih 2010 - 2015

Leto	Odhodki podjetja (v EUR)	Indeks
2010	209.799,11	
2011	163.306,70	77,84
2012	150.841,80	92,37
2013	145.685,16	96,58
2014	175.135,92	120,22
2015	167.831,00	95,83

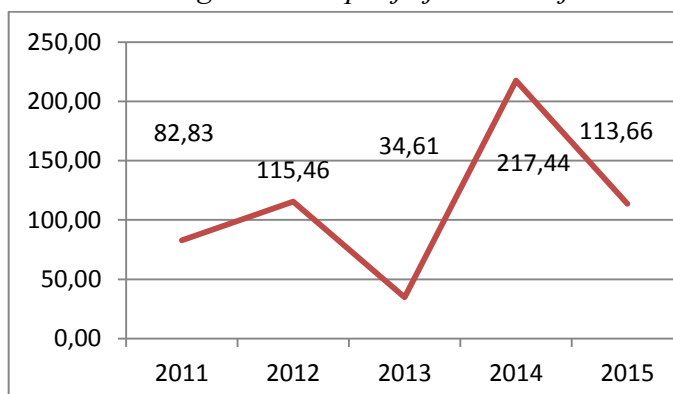
Če od prihodkov odštejemo odhodke dobimo čisti dobiček podjetja. Ta je bil največji v začetku opazovanega obdobja v letu 2010 in je znašal nekaj več kot petintrideset tisoč EUR. Ko govorimo o dobičku podjetja, ki ga prikazuje tabela 6, je pomembno dejstvo to, da podjetje v opazovanem obdobju od leta 2010 do 2015 niti v enem letu ni poslovalo z izgubo (podatki so inflacionirani glede na gibanje cen življenjskih potrebščin v opazovanem obdobju).

Tabela 6: Dobiček podjetja v letih 2010 - 2015

Leto	Dobiček podjetja (v EUR)	Indeks
2010	35.851,50	
2011	25.927,93	82,83
2012	34.284,53	115,46
2013	11.867,17	34,61
2014	25.804,33	217,44
2015	29.328,00	113,66

Velikost dobička se je iz leta v leto sicer spreminjala, kot je razvidno iz podatkov. Najslabše poslovno leto je bilo za podjetje sicer leto 2013. Indeks prikazuje, da je bil dobiček zgolj v letih 2011 in 2013 nižji kot v prejšnjih letih, sicer pa je naraščal, kar prikazuje tudi slika 3. Le stopnja naraščanja je različna. Najbolj je dobiček poskočil v letu 2014, kot prikazuje tudi slika 3.

Slika 3: Indeks čistega dobička podjetja v obdobju 2010 – 2015



V tabeli 7 so zbrane izračunane vrednosti za posamezni kazalnik in načini izračuna (v izračunu uporabljeni podatki so inflacionirani).

Tabela 7: Kazalniki poslovanja podjetja za leto 2015

Kazalnik	Vrednost kazalnika	Formula izračuna kazalnika
Delež dolga v financiranju	0,87 (87%)	(Finančne in poslovne obveznosti / skupne obveznosti do virov sredstev)*100
Plačilna sposobnost	1,1	Kratkoročna sredstva / Kratkoročne poslovne in finančne obveznosti
Čista donosnost sredstev (ROA)	0,5	100*Čisti dobiček / ((sredstva tekočega leta+sredstva preteklega leta)/2)
Čista donosnost kapitala (ROE)	6,6	100*Čisti dobiček / ((kapital tekočega leta+kapital preteklega leta)/2)
Koeficient obračanja sredstev	3,4	Celotni prihodki / ((sredstva+sredstva predhodnega leta)/2)

Tabela 8: Vrednost kazalnikov čiste donosnosti sredstev in kapitala v obdobju 2010-2015

Kazalnik	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Čista donosnost sredstev (ROA)	0,6	0,5	0,5	0,1	0,4	0,5
Čista donosnost kapitala (ROE)	0,0	0,0	3,8	1,3	0,0	6,6

4 UGOTOVLJENE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PREDLOGI IZBOLJŠAV POSLOVANJA PODJETJA

Po opravljeni analizi poslovanja lahko rečemo, da je poslovanje podjetja, glede na gibanje prihodkov, odhodkov in izračun dobička stabilno. Podjetje v opazovanem obdobju niti v enem letu ni poslovalo z izgubo, kajti vodstvo podjetja je uspelo dobro obvladovati razmerja do matičnega podjetja in povpraševanjem na tržišču. Ravno tako je smotno obvladovalo razpoložljiva sredstva. Posledično je indeks rasti dobička vseskozi pozitiven, razen v letu 2013, ko je prišlo do večjega upada prihodkov. V istem letu so padli tudi odhodki, vendar v ne tako veliki meri, kot prihodki. Že v naslednjem letu pa so prihodki presegli tudi raven pred padcem v letu 2013.

Kazalniki likvidnosti in stanja financiranja kažejo na relativno ugodno stanje, saj je kazalnik deleža dolga v financiranju 0,87, torej pod ena, kar nam pove, da niso vsa sredstva v podjetju financirana s tujimi viri. Vseeno pa vrednost tega kazalnika blizu ena, kar pomeni, da mora podjetje posvetiti pozornost spremljanju stopnje zadolženosti in v primeru, da bi se ta še povečevala sprejeti določene ukrepe za znižanje stopnje zadolženosti. Tudi vrednost kazalnika plačilne sposobnosti je nad 1, to nam pove, da so kratkoročna sredstva v podjetju višja od kratkoročnih obveznosti. Priporočljivo bi bilo, če je vrednost tega kazalnika še nekoliko višja, med 1,5 in 2.

Kazalnik čiste donosnosti sredstev (ROA) je v celotnem opazovanem obdobju od 2010 do 2015 pozitiven (glej Tabela 8), kar kaže na to, da podjetje uspešno obvladuje sredstva. Glede na to, da je kazalnik relativno visok, lahko rečemo, da podjetje zelo uspešno obvladuje sredstva, oziroma stopnjo čistega dobička, ki je relativno visoka, oziroma pri poslovanju dosega visoko vrednost dobička glede na vložena sredstva.

Kazalnik čiste donosnosti kapitala (ROE) je v opazovanem obdobju pozitiven, razen v letih, ko je bila vrednost kapitala 0, posledično pa je tudi vrednost kazalnika ROE enaka 0, to je v letih 2010, 2011 in 2014. Visoka vrednost kazalnika nakazuje na uspešno poslovanje podjetja, ki na vloženo vrednost kapitala ustvarja visoke dobičke. Najvišja vrednost kazalnika je v letu 2015, ko znaša kar 6,6. To pomeni, da je podjetje sicer dobro poslovalo, istočasno pa je znamenje precej visoke zadolženosti.

Izračunana vrednost koeficienta obračanja sredstev je 3,4. Kar je vrednost kazalnika relativno visoka, lahko rečemo, da ima podjetje relativno močno sposobnost vračanja svojega dolga. Glede na vrednost kazalca lahko rečemo, da večji delež celotnih prihodkov podjetja pokriva celotna sredstva, kar pomeni finančno stabilnost podjetja.

Podjetje je v opazovanem obdobju optimiziralo zlasti odhodke, ki so sedaj bistveno nižji. Vsekakor pa je potrebno razmišljati tudi o dvigu prihodkov. Poslovanje podjetja je namreč stabilno, zato bi bilo smotno razmišljati o morebitni širitvi podjetja, uvedbi novih poslovnih priložnosti, na primer fotokopiranje, ter tako še bolj optimizirati izrabo prostora in časa zaposlenih. Smotno bi bilo pristopiti k bolj intenzivnem trženju, pripraviti spletno stran, se aktivno vključiti v spletna socialna omrežja in s tem pridobiti nove kupce, ter povečati prodajo tako dodatne opreme, kot predvsem število naročniških razmerij. Predvsem število na novo sklenjenih pogodb je izjemno nizko. Po drugi strani se mora podjetje posvetiti tudi ohranjanju svoje baze naročnikov oziroma kupcev, da jih obdrži kot svoje stranke. S stališča obvladovanja sredstev mora vodstvo podjetja več pozornosti posvetiti visoki stopnji deleža dolga v financiranju in v kolikor se bo stopnja še dvigovala sprejeti ustrezne ukrepe za znižanje zadolženosti.

SKLEP

Pred raziskovanjem v okviru zaključne strokovne naloge smo si zastavili naslednje raziskovalne hipoteze:

1. Matično podjetje z mrežo posredniških posrednikov razširja prodajno mrežo za trženje svojih storitev.
2. Posredniško podjetje lahko z ustreznim poslovanjem zagotovi rentabilnost svojega poslovanja znotraj skupine Telekom Slovenije, d.d.
3. Posredniška podjetja so pri prodaji in trženju storitev bolj fleksibilna od matičnega podjetja.

Kot smo dokazali preko analize teoretičnih osnov in tudi preko praktičnega primera analize poslovanja podjetja, lahko hipotezo številka 1 potrdimo, saj drži dejstvo, da si matično podjetje oziroma operater mobilne telefonije preko poslovalnic posrednikov učinkovito razširja prodajno mrežo za trženje svojih storitev (Mendiževac, 2008, str. 3). Običajno operater investira v izobraževanje prodajnega osebja posrednikov, ter s tem pridobi kompetentno osebje za trženje svojih storitev. Prednost posrednikov pa je tudi dobro

poznavanje lokalnih trgov, s čimer je zagotovljeno uspešno poslovanje posredniškega podjetja. Na drugi strani posredniških poslovalnic imajo matična podjetja oziroma operaterji lastne prodajne centre, katerih pogosta težava je, da niso rentabilni in odhodki v poslovanju pogosto presegajo prihodke, ki jih mora matično podjetje kriti iz drugih virov (Novak, 2002, str. 12). Poslovanje posrednikov je običajno prepuščeno njim samim.

Kot kaže zlasti analiza poslovanja podjetja v praktičnem delu zaključne naloge, je poslovanje posrednika lahko donosno oziroma rentabilno. Podatki za izbrano podjetje kažejo, da v opazovanem obdobju od leta 2010 do leta 2015, niti v enem letu posredniško podjetje ni poslovalo z izgubo. Za polni delovni čas je zaposlovalo tudi tri osebe. Kazalnika likvidnosti tako delež dolga v financiranju, kot plačilna sposobnost sta ugodna in kažeta na ustrezno stanje finančnih obveznosti v odnosu do virov sredstev. Vse to potrjuje hipotezo 2, da lahko posredniško podjetje, ki je vpeto v prodajno mrežo matičnega podjetja Telekom Slovenije, d.d. zagotovi rentabilnost oziroma vzdržnost svojega poslovanja.

Hipoteza številka 3: Posredniška podjetja so pri prodaji in trženju storitev bolj fleksibilna od matičnega podjetja. To izhaja predvsem iz boljšega poznavanja lokalnega trga, kar lahko posredniško podjetje izkoristi pri prodaji storitev matičnega podjetja, predvsem novih naročniških razmerij in podaljšanj že sklenjenih pogodb. Delovni čas je prilagojen urniku v centrih za pomoč uporabnikov v matičnem podjetju, vendar sta poslovalnici posrednika locirani v Trebnjem in Sevnici, najbližji center Telekom je torej za stranke v Novem mestu ali Ljubljani. Obenem je prodajno osebje posrednika, enako kot v matičnem podjetju dosegljivo preko telefona, praktično štiriindvajset ur na dan. Kar pomeni, da so izjemno fleksibilni. K dobri fleksibilnosti prispeva tudi dejstvo, da nimajo stalnih virov sredstev, pač pa je posredniško podjetje s strani matičnega operaterja plačano preko provizij od sklenjenih oziroma podaljšanih naročniških razmerij. To pa pomeni, da če želi posredniško podjetje pozitivno poslovati, se mora za svoje stranke boriti, kar izboljšuje prilagodljivost posredniških podjetji in njihovih zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Antera. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.atera.si/kazalniki-donosnosti>
2. Avsec, S. (2004). *Analiza poslovanja podjetja Revoz s poudarkom na analizi nabave*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
3. Bergant, B. (2001). *Gospodarjenje podjetij*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
4. Bergant, Ž. (2013). *Analiza poslovanja od teorije do prakse (računovodski in finančni vidiki)*. Ljubljana: Inštitut za poslovno računovodstvo.
5. Bisnode. Najdeno 20. Aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Files/Metodologija_SI_SI.pdf
6. Bojnec, Š., Čepar, Ž., Kosi, T. & Nastav, B. (2007). *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
7. Čevka, M. (2010). *Analiza poslovanja podjetja xx*. Kamnik: B&B Višja strokovna šola.
8. Devetak, G. (2007). *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management Koper.
9. Fortič, H. (2011). *Ekonomski problem in ekonomska izbira*. Ljubljana: GZS Ljubljana, Center za poslovno usposabljanje.
10. Gorjanc, M. (2013). *Analiza poslovanja podjetja X z računovodskimi kazalniki*. Kranj: B&B Višja strokovna šola.
11. Iiba, *International insitute of Business Analaysis*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.iiba.org/Careers/What-is-Business-Analysis.aspx>
12. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009). *Marketing management*. Harlow. Pearson education Limited.
13. Mendiževce, A. (2008). *Vpliv spletne prodaje končnim uporabnikom na posrednike na tržni poti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Možina, S., et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
15. MP. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-indogodki/novice/kako-sestaviti-marketing-nacrt>
16. Novak, P. (2002). *Analiza tržnih poti ponudnikov mobilne GSM telefonije na trgu končnih uporabnikov v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Potočnik, V. (2000). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Svet idej. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.mobilna-telefonija.com/mobilni-operaterji.html>

19. Štofla, T. (2005). *Vpliv kakovosti storitev ter oblik tržnega komuniciranja na nakupne odločitve odjemalcev*. Koper: Fakulteta za management Koper.
20. TelekomSlovenije. Najdeno 20. aprila 2016a na spletnem naslovu <http://porocilo2014.telekom.si/analiza-poslovanja/trzenje-in-prodaja/trg-in-trzni-delezi-na-kljucnih-storitvenih-segmentih>
21. TelekomSlovenije. Najdeno 20. aprila 2016b na spletnem naslovu <http://porocilo2014.telekom.si/o-skupini-telekom-slovenije/o-skupini-telekom-slovenije>
22. Tomažin Rizvić, M. (2014). *Analiza nakupovalnih navad slovenskih potrošnikov*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management.