

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

DIPLOMSKA NALOGA

**ANALIZA POSLOVANJA IN ZASNOVA STRATEGIJE RAZVOJA
PODJETJA**

Sebastjan Arčon

Mentor: prof. dr. Franc Bizjak

Nova Gorica, 2006

ZAHVALA

Triletni študij Poslovno- tehniške šole smeri Ekonomika in vodenje proizvodnih in tehnoloških sistemov v Novi Gorici zaključujem z najpomembnejšim delom, diplomsko nalogo.

Za izdelavo diplomskega dela sem posebej hvaležen mentorju prof. dr. Francu Bizjaku, ki mi je s številnimi priporočili in nasveti omogočil izdelavo le te, ter lektorju za lektoriranje mojih tekstov.

Ob koncu bi se rad zahvalil tudi vsem domačim, še posebej pa moji ženi Tanji, za vsestransko pomoč, podporo in potrpežljivost v času študija in pri izdelavi diplomske naloge.

Sebastjan Arčon

IZVLEČEK

V tem diplomskem delu je oblikovana poslovna strategija za izbrano podjetje, ki omenjeno delo deli na tri dele.

V prvem delu je prikazana poslovna politika in dolgoročni cilji podjetja.

Drugi del vsebuje analizo stanja in poslovanja izbranega podjetja. Poleg tega so podane teoretične smernice poteka posameznih analiz, s pomočjo katerih so bile izvedene. Izvršena je bila SWOT analiza. Uporabljena je klasična in hkrati tudi sodobna literatura s področja podjetništva.

Omenjeno podjetje stremi k boljšemu razvojnemu in boljšemu ekonomskemu stanju. Prav zaradi tega smo na podlagi analiziranja prejetih rezultatov iz analize samostojnega podjetja zastavili tretji del diplomske naloge, katerega smo poimenovali: Strateške odločitve za razvoj podjetja. Za ta del je bilo opravljeno anketiranje, ki nam je prikazalo smeri za nadaljnje delo samostojnega podjetja. Tu so opisane nove metode za učinkovitejši in uspešnejši razvoj. Pod strategijo trženja je bila narejena SWOT analiza.

Stimulativni slogan, ki smo si ga zastavili za podporo je: **»Pri svojem delu želimo postati vedno boljši, učinkovitejši, hitrejši in kakovostnejši«**. V diplomskem delu so opisani različni postopki, ki so potrebni za dobro in kakovostno delo.

KLJUČNE BESEDE

Analiza izbranega podjetja, bilanca stanja, politika podjetja, bilanca uspeha, strategija razvoja, slogan, razvoj, vmesni cilji, segmenti, SWOT analiza, anketa, vizija,...

ABSTRACT

The thesis is composed of a business strategy for a certain company. It is divided into three parts.

The first part includes the company's business politics and long-term goals.

The second part includes the company's stage and business managing analysis. It also provides the reader with the theoretical background of the analyses used in conducting the research. The SWOT analysis was used beside the classical and contemporary literature on business.

The company is headed towards a better developmental and economical state. Deducing from the results gained from the research, the third part of the thesis was established: Strategical decisions in the company's development. In order to complete the part, questionnaires were handed out, which showed the further ways of the company's work. New methods for more effective and successful development are described in this part. In researching the marketing strategy the SWOT analysis was carried out.

The motivating statement used in the support was '**In our work we want to become better, more effective, faster and achieve higher quality**'. The thesis includes the descriptions of different procedures necessary for good and quality work.

KEY WORDS

Company's analysis, Stage balance, company's business politics, development strategy, motivating statement, goals, segments, SWOT analysis, questionnaire, vision

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJI DIPLOMSKE NALOGE	2
1.2	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	2
1.3	POLITIKA PODJETJA.....	3
2	ANALIZA	4
2.1	ANALIZA STRATEGIJE PODJETJA.....	4
2.2	ANALIZA TRŽIŠČA.....	6
2.3	ANALIZA KONKURENCE	8
2.4	ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	8
2.4.1	Analiza prihodkov v našem podjetju.....	10
2.4.2	Analiza odhodkov v našem podjetju	10
2.5	ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA	12
2.5.1	Bilanca stanja.....	12
2.5.2	Bilanca uspeha.....	13
2.6	ANALIZA TVEGANJ PRI UVAJANJU IN RAZVOJU NOVIH STORITEV.....	16
3	STRATEŠKE ODLOČITVE ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA SAMOSTOJNEGA PODJETJA.....	17
3.1	PET TEMELJNIH TOČK ZA UČINKOVITEJŠI RAZVOJ PODJETJA.....	17
3.2	NOVE STRATEŠKE ODLOČITVE	18

3.3	METODOLOGIJA ZA URESNIČEVANJE STRATEŠKIH ODLOČITEV	18
3.4	ORGANIZIRANOST TRŽENJA PRI SAMOSTOJNEM PODJETJU	19
3.4.1	Trženjski splet.....	19
3.4.1.1	Izdelek	20
3.4.1.2	Cena.....	21
3.4.1.3	Prodajne poti.....	23
3.4.1.4	Promocija.....	23
3.4.1.5	Ljudje.....	25
3.4.1.6	Procesiranje ali izvajanje.....	25
3.4.1.7	Fizični dokazi	26
3.4.2	Raziskava trga	26
3.4.3	Dobavitelji.....	26
3.4.4	Kupci	27
3.4.5	Konkurenca	27
4	STRATEGIJA TRŽENJA.....	29
4.1	SWOT ANALIZA	29
4.2	TRŽNA RAZISKAVA ZA DODATNE STORITVE NAŠEGA PODJETJA	31
4.3	ANKETIRANJE IN OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA ZA TRŽNE RAZISKAVE	31
4.3.1	Komentar in prikaz rezultatov.....	31
5	PREDVIDENA PRODAJA ALARMNIH NAPRAV	39

5.1	NESPREMENJEN OBSEG DOSEDANJE DEJAVNOSTI	39
5.1.1	Analiza predvidenih odhodkov.....	39
5.1.2	Analiza predvidenih prihodkov	41
5.1.3	Analiza poslovnega izida ali finančni rezultat (Fr)	43
5.2	OBSEG DOSEDANJE DEJAVNOSTI SE SPREMENI	45
5.2.1	Analiza prihodkov	46
5.2.2	Analiza poslovnega izida.....	46
	POVZETEK.....	50
	LITERATURA IN VIRI.....	51
	PRILOGE.....	A
	PRILOGA 1: BILANCA STANJA.....	A
	PRILOGA 2: BILANCA USPEHA.....	B
	PRILOGA 3: ANKETNI VPRAŠALNIK	C
 KAZALO SLIK		
	Slika 1: Faze analize strateškega položaja.....	4
	Slika 2: Kazalci, ki se uporabljajo za oceno ugotavljanja udeležbe, rasti in razvoja	5
	Slika 3: Kazalci, ki se uporabljajo za oceno konkurenčnega položaja.....	6
	Slika 4: Splošni model za prikaz razmerja med ponudbo in povpraševanjem.....	7
	Slika 5: Prikaz dejanskih stroškov v analiziranem obdobju	11

Slika 6: Prikaz bilance stanja	12
Slika 7: Bilanca uspeha	13
Slika 8: Graf prikazuje razmerje med dejanskimi prihodki in celotnimi stroški... 16	
Slika 9: Dosedanji proizvodi podjetja Paradox.....	21
Slika 10: Shematski prikaz Posameznih izdelkov povezanih v skupni sistem protivlomnega varovanja	21
Slika 11: Tabela SWOT analize.....	30
Slika 12: Uporabniki protivlomnega sistema.....	32
Slika 13: Blagovna znamka proti vlomnega sistema	33
Slika 14: Podrobno prikazane blagovne znamke iz odgovora DRUGO,.....	33
Slika 15: Zadovoljstvo z vgrajenimi protivlomnimi sistemi	34
Slika 16: Namen nakupa protivlomnega sistema.....	34
Slika 17: Izbira blagovne znamke.....	35
Slika 18: Prepoznavnost blagovne znamke Paradox	35
Slika 19: Prva zasleditev blagovne znamke Paradox	36
Slika 20: Želja po novostih protivlomnega sistema Paradox	36
Slika 21: Starost anketirancev	37
Slika 22: Izobrazba anketiranih	37
Slika 23: Prikaz dejanskih stroškov v analiziranem obdobju	41
Slika 24: Graf prikazuje razmerje med dejanskimi prihodki in celotnimi stroški ob	44

Slika 25: Graf prikazuje razmerje med dejanskimi prihodki in celotnimi stroški ob spremenjenem obsegu dosedanje dejavnosti 47

KAZALO TABEL

Tabela 1: prikazuje rezultate izračunov, ki so prikazani v sliki 8..... 15

Tabela 2: prikazuje rezultate izračunov, ki so prikazani v sliki 24..... 44

Tabela 3: prikazuje rezultate izračunov, ki so prikazani v sliki 25..... 47

1 UVOD

Podjetij izpred več kot dvajsetih let ni mogoče primerjati s podjetji v današnjem času. Tu so predvsem opazne velike spremembe v razvoju, poslovanju in načinu vodenja. Če želimo v današnjem času konkurirati s konkurenco, s katero se srečujemo na vsakem koraku, moramo zagotovo biti uspešni na vseh področjih. Dejstvo je, da so le najboljši lahko boljši od odličnih. Tržno gospodarstvo zahteva v podjetjih nenehne spremembe, zato morajo le ta sprejemati hitre in pravilne odločitve, ki temeljijo na kakovostnih informacijah, katere so bistvene za uspešnost podjetja. V majhnih podjetjih pa so za njihov obstoj veliko bolj pomembne informacije o okolju, v katerem podjetje posluje, kot informacije o podjetju samem. Kakovostne informacije o okolju je težko pridobiti. Čeprav je pomembnost odločilnega procesa široko priznana, smo vsak dan zaradi informacij, tako v podjetjih kot drugje, priča slabim in napačnim odločitvam. Posledica tega je, da bodo preživela in uspešno poslovala le nekatera podjetja.

Razlaga samostojnega podjetja iz ekonomskega vidika je naslednja: »Samostojno podjetje je osnovna celica družbenega gospodarstva, ki samostojno opravlja določene naloge v procesu reprodukcije. S ciljem skuša na osnovi danih družbeno-ekonomskih zakonitosti doseči čim večji dobiček.« Podjetje mora neprestano nositi tveganje za boniteto svojega poslovanja in skrbeti za poslovno enotnost, ki se vedno in v vseh delih preverja na trgu. Tipične lastnosti takega podjetja so tako poslovna kot tudi ekonomska samostojnost ter možnost uresničevanja svojih ciljev. Podjetje mora zagotavljati poslovno enotnost in načelo racionalnosti (manjšanje stroškov in večanje dobička) ter stalno kontrolo povpraševanja in ponudbe na trgu. Nenazadnje samostojno podjetje nosi tveganje svojega poslovanja.

Kot vodja manjšega samostojnega podjetja si želim izpolnjevati zgoraj navedena načela in z določeno strategijo uresničevati zastavljene cilje, ki smo si jih zastavili s tem, ko smo prevzeli že obstoječo dejavnost. Naš stimulativen slogan, ki smo si ga določili je:

»Pri svojem delu želimo postati vedno boljši, učinkovitejši, hitrejši in kakovostnejši.« Prav zato namenjamo veliko pozornost neprestanemu vlaganju v razvoj

podjetja in iskanju novih rešitev s strateškim načrtovanjem. »Razvoj razumemo kot pozitivne kvantitativne in kvalitativne spremembe v času.«¹. Pri vsakem načrtovanju upoštevamo določeno stanje, s katerim nismo bili in tudi sedaj nismo zadovoljni in le tega skušamo podpreti z novimi projekti. Načrtovanje se deli na srednjeročno in dolgoročno, ki predstavlja v podjetju nekakšno vizijo in je mnogokrat sestavljeno iz kratkoročnih ciljev. Kratkoročna načrtovanja pa nam pokažejo pravilnost smeri delovanja v podjetju.

1.1 Opredelitev problema in cilji diplomske naloge

»Tržno zelo zanimivi proizvodi in njihova konkurenčna prednost je odvisna od hitrosti spreminjanja in prilagajanja obstoječim zahtevam nove konkurence, kajti le tako si podjetje zagotovi svojo prihodnost in visoko konkurenčnost.«²

V diplomski nalogi bomo skušali prikazati poslovanje samostojnega podjetnika, (v nadaljevanju kot manjšega samostojnega podjetja) od njegove ustanovitve do 31.12.2006. Dejstvo je, da je za mala podjetja zelo veliko vprašanje vsakdanja in nepopustljiva konkurenca. Naš glavni namen je na podlagi celovite analize predlagati ustrezne odločitve, katere bodo vplivale na uspešnost poslovanja. Zato bomo skušali iz navedene analize zastaviti boljše cilje in smernice, katere bodo pripomogle k boljšemu poslovanju.

1.2 Predstavitev podjetja

Elektromehanika in instalacije S.P. je manjše samostojno podjetje, ki se poleg montaže avtomatskih pogonov za drsna vrata ukvarja še z alarmi in videonadzori ter v majhni meri s servisom raznih gospodinjskih aparatov. Podjetje obstaja dobro leto in zaposluje eno osebo. Pri večjem obsegu dela se poslužujemo študentov, ki delo opravljajo prek študentskega servisa. V veselje nam je sodelovanje s Srednjo elektrotehniško šolo s

¹ Franc Bizjak Reinžiniring in razvoj podjetja, Educa, Nova Gorica 1997, str.6

² Franc Bizjak, Tea Petrin Uspešno vodenje podjetja, 1. natis, Gospodarski vestnik, Ljubljana,1996

Tehniškega šolskega centra iz Nove Gorice, kjer dijakom poleg opravljanja storitev nudimo nove izkušnje in znanje.

1.3 Politika podjetja

Če se želi podjetje bojevati proti konkurenci, mora sestaviti politiko, v kateri sodelujejo vsi zaposleni, kar bo pripeljalo v nadaljnje cilje. Ti cilji so za podjetje potrditev za nadaljnje poslovanje. Za doseglo določenih ciljev je priporočljiv timski pristop ob popolni usklajenosti vseh nalog od razvoja, konstruiranja, priprave dela, izvajanja, organizacije pri prodaji, razpečave, servisiranja, itd. Pri tej politiki, bodisi pri storitvah ali pri izdelkih, je zelo nujno povezovanje vseh problemov in težav, ki se nanašajo na posamezne storitve ali izdelke. Oblikovanje politike storitev ali izdelkov mora biti dolgoročno in strateško opredeljeno.

Oblikovanje politike storitev ali politike izdelkov v podjetju je zelo pomembna naloga strokovnjakov, ki zasedajo vodilna mesta. V fazi oblikovanja take politike moramo predvsem dolgoročno razmišljati in ukrepati v sklopu celovite poslovne in razvojne politike. Pri realizaciji oblikovanja take politike moramo imeti na razpolago ustrezno statistično dokumentacijo za analiziranje, diagnozo in prognozo. Pod besedo analiza razumemo neko raziskavo ali neko razčlenitev stanja. Iz nje dobimo rezultate, ki nam povedo, kje in kako lahko začnemo ali nadaljujemo zastavljene cilje. Te rezultate lahko štejemo k diagnozi. Pod prognozo pa razumemo metode in načine, s katerimi uresničujemo in izvajamo zastavljene in nove cilje.

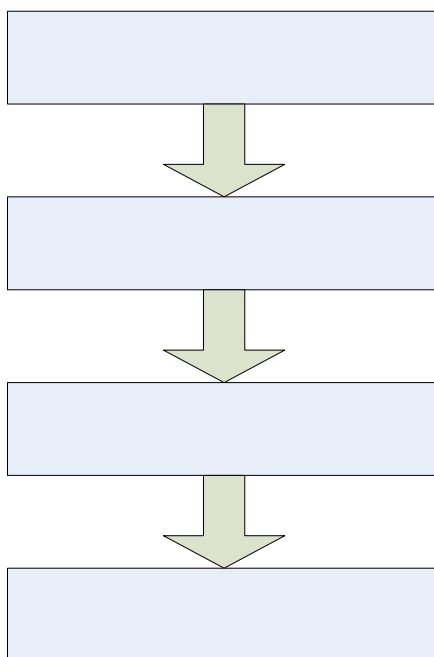
V diplomski nalogi smo podrobneje predstavili tri segmente, ki sestavljajo politiko podjetja Elektromehanika In Instalacije, S.P..

2 ANALIZA

Analiza izvira iz grške besede analysis in pomeni razstavljanje neke celote na sestavne dele z namenom, da pridemo do vzrokov, ki so povzročili nastanek pojava. Podjetja večinoma gradijo svoje odločitve na informacijah, ki jih pridobijo z analizo poslovanja podjetja in analizo organizacije. Mnogokrat se zgodi, da premalo upoštevajo priložnosti in nevarnosti okolja, ki jih pridobijo z njihovo analizo in predvidevanjem.

2.1 Analiza strategije podjetja

»Ta analiza pomeni analizo strateškega položaja in poti za njegovo izboljšanje.«³ Faze, ki si sledijo in se uporabljajo za omenjeno analizo lahko prikazemo v sliki 1.



Slika 1: Faze analize strateškega položaja podjetja⁴

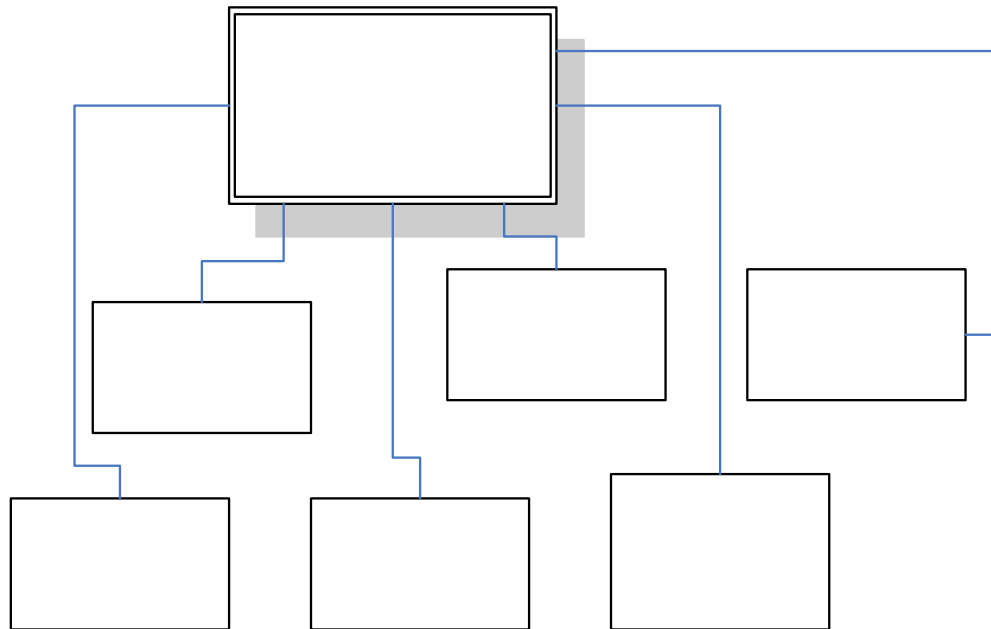
V nadaljevanju smo predstavili kratek opis posameznih faz omenjene analize:

³ Franc Bizjak pod 2 citirano delo, str. 115

⁴ Franc Bizjak pod 2 citirano delo, str. 115

- **Faza 1** zajema delitev poslovnega procesa na samostojne profitne enote, ki s svojim delovanjem zagotavljajo samostojno preživetje in razvoj na trgu. Tako se opredelijo strateške poslovne enote, ki samostojno nastopajo na trgu z enim ali več izdelki oziroma storitvami.
- **Faza 2** zajema oceno tržnega položaja strateške poslovne enote, ki se oblikuje na podlagi tržnega položaja vseh izdelkov te enote. Za vsak posamezen izdelek se ugotavlja udeležba na trgu ter njegova rast in razvoj.

Slika 2 nam prikazuje kazalce, ki se uporabljajo za oceno ugotavljanja udeležbe, rasti in razvoja.

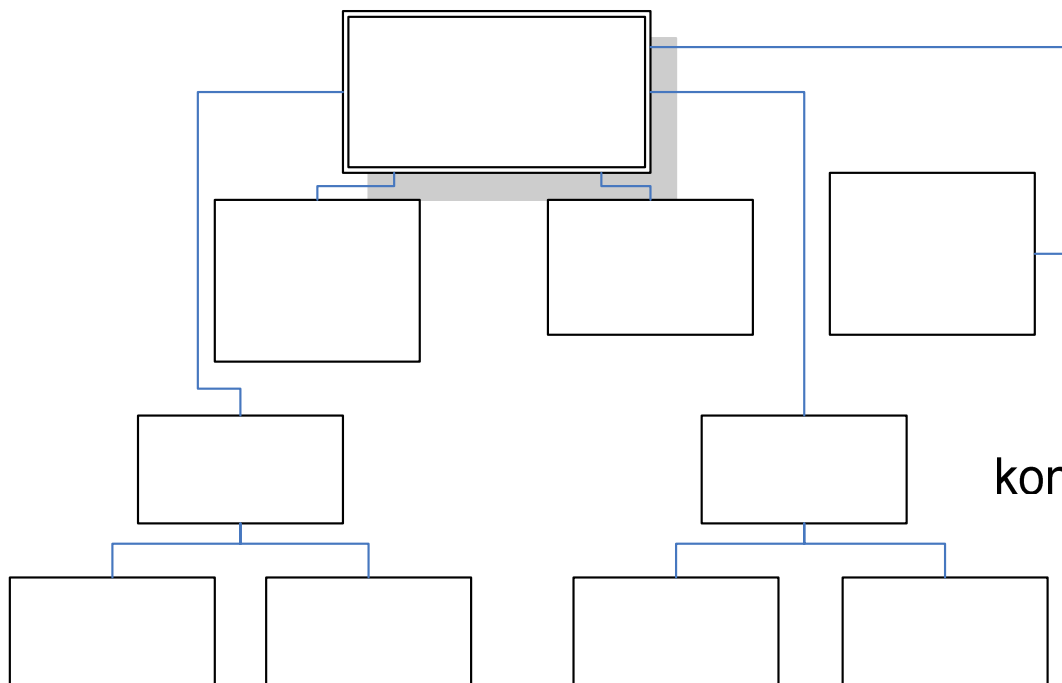


Slika 2: Kazalci, ki se uporabljajo za oceno ugotavljanja udeležbe, rasti in razvoja⁵

⁵ povzeto po Franc Bizjak, 2 citirano delo, str. 116

Kazalci za oceno
privlačnosti trga

Kazalce za oceno konkurenčnega položaja prikazuje slika 3.



Slika 3: Kazalci, ki se uporabljajo za oceno konkurenčnega položaja⁶

- **Faza 3** » pomeni oceno tehnološkega stanja strateške poslovne enote.⁷ **inovativnost**
- **Faza 4** » pomeni oceno strateškega položaja enote.«⁸

2.2 Analiza tržišča

Ključne točke analize pri uspešnem podjetju so zagotovo tržišče. Tu uvrščamo ponudbo in povpraševanje.

Tržni delež v dveh

Ponudba in povpraševanje sta pojma, s katerima se srečamo v oblikah podjetja. Ponudba nam pove, kaj in koliko lahko na trgu ponujamo. Vključuje ponudbo izdelkov in storitev. Povpraševanje pa nam pove, koliko je zanimanja in želje po plasiranju novih izdelkov. Pri povpraševanju se sprašujemo ali je na trgu plačilno sposobno povpraševanje, kako na trg vpliva konkurenca, kakšno je okolje v katerem nastopamo, kako vpliva znanost, tehnika,

Absolutni tržni

Relativni tržni

delež

delež

⁶Povzeto po Franc Bizjak, pod 2 citirano delo, str. 117

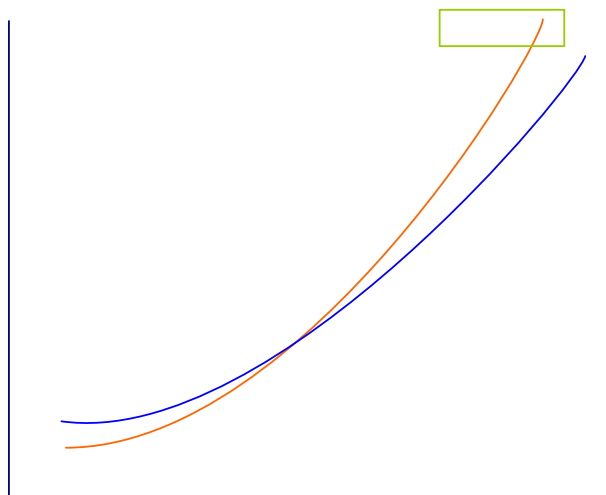
⁷ Franc Bizjak, pod 2 citirano delo, str. 117

⁸ Franc Bizjak, pod 2 citirano delo, str. 117

in tehnologija. Nenazadnje nas zanima tudi, kakšen je vpliv zakonodaje na izdelke, ki jih ponujamo. Če so vsi omenjeni segmenti dobro raziskani pozitivno spodbujajo k novemu razvoju in novi ponudbi.

Z analizami in različnimi metodami lahko podjetje dobi številne kazalce, ki so potrebni za planiranje in izbiranje izdelkov ali storitev. Za te izdelke in storitve velja, da morajo biti zanimivi za povpraševanje na tržišču in predvsem konkurenčni.

Slika 4 je model za prikaz razmerja med ponudbo in povpraševanjem, ki se pojavlja na tržišču v primeru, ko je ponudba večja od povpraševanja .



Slika 4: Splošni model za prikaz razmerja med ponudbo in povpraševanjem⁹

⁹ Franc Bizjak pod 2 citirano delo, str. 26

2.3 Analiza konkurence

Z analizo tržišča sovпада analiza konkurence, ki je prav tako zelo pomembna. Priporočljivo je, da se to analizo opravi posamezno in vanjo vključimo naslednje točke:

- preprodavanje storitev ali izdelkov,
- možnosti prodaje na trgu,
- cena, promocija, razpečava,
- dobavni roki, možnost, prodaje, itd.

V podjetju, Elektromehanika in instalacije, s.p. smo s spremljanjem konkurence ter z opazovanjem mnenj potrošnikov ugotovili, da je ponudba bistveno večja od povpraševanja. S ponudbo je predvsem zasičeno področje avtomatizacije. To je vplivalo, da so na tržišču cene začele padati. Tu se je potrebno soočiti z velikim problemom, ki se navezuje na dobavitelje iz tujih držav. Le ti težko razumejo slovenski standard in postavljanje tako nizkih trgovskih cen.

2.4 Analiza uspešnosti poslovanja

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja. Je priprava za odločanje v podjetju o izboljšanju uspešnosti poslovanja. Analiza organizacije pa je spoznavanje konkretne organizacije in smotrnost doseganja zastavljenih ciljev. Njen glavni namen je predvsem izboljšati odločanje in s tem učinkovitost ter uspešnost. Analiza okolja spoznava poslovno okolje podjetja ter tako pomaga pri ugotavljanju priložnosti in nevarnosti, ki se bodo morebiti pojavile.

Vsi ekonomski subjekti pri svojem delovanju želijo večjo uspešnost, zato lahko o uspehu poslovanja govorimo takrat, ko dosežemo zastavljen cilj.

Najpogosteje zastavljeni cilji poslovanja so:

- maksimiranje dobička,
- maksimiranje prodaje,
- maksimiranje tržnega deleža,
- preživetje,
- doseganje zadovoljive ravni dobička.

Zastavljeni cilji so pogosto povezani med seboj, saj se prepletajo z drugimi pod cilji. Pomembno vlogo pri tem ima ugotavljanje uspeha, ki prikazuje delo v podjetju ter omogoča popravljanje posledic in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili k neuspešnosti.

Izkaz poslovnega izida je poleg bilance stanja temeljni računovodski izkaz, ki ga mora na koncu poslovnega leta sestaviti podjetje, kjer prikaže svoj poslovni izid. V njem so po določenem vrstnem redu navedeni vsi prihodki in odhodki obračunskega obdobja. Razlika med njimi je poslovni izid ali finančni rezultat.

»Če so prihodki v proučevanem obračunskem obdobju večji od odhodkov, takrat govorimo o pozitivnem poslovnem rezultatu ali dobičku. Če pa so prihodki manjši od odhodkov, govorimo o negativnem poslovnem izidu ali izgubi. Običajno se uspeh podjetja ugotavlja za obdobje enega leta, lahko pa tudi za krajša obdobja, kar je v nekaterih primerih zelo koristno. To omogoča sprotno odpravljanje posledic, slabih poslovnih odločitev in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešno poslovanje. Pomembno je, da podjetje stremi k doseganju ciljev na dolgi rok, kar pa je seveda veliko težje doseči kot uspeh na kratek rok.«¹⁰

¹⁰ Zdenko Mrdja, Analiza poslovanja družbe LTH Škofja Loka, diplomsko delo, Ekonomska Fakulteta, Lj., Februar 2005, povzeto iz Pučko, Rozman, 1998, str. 216,217.

»Odhodke in prihodke podjetja lahko razumemo kot denarno ovrednotene vhode in izhode podjetja. Razumljivo je, da pri tem ne gre za vse vhode in izhode, temveč le za tiste, ki pogojujejo poslovne rezultate.«¹¹

2.4.1 Analiza prihodkov v našem podjetju

»Po Slovenskih računovodskih standardih so prihodki v izkazu poslovnega izida razdeljeni na prihodke od poslovanja, prihodke od financiranja in izredne prihodke.

- **Prihodki od poslovanja** so sestavljeni iz prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju.
- **Prihodki od financiranja** nastanejo v primeru kratkoročnih in dolgoročnih finančnih naložb. Tu sodijo prejete dividende, udeležba v dobičku drugih, pozitivne tečajne razlike, itd.
- **Izredni prihodki** so sestavljeni iz postavk preteklih obračunskih obdobj in neobičajnih postavk, ki povečujejo poslovni izid podjetja."¹²

Celotni prihodki (Cp) za obdobje od 1.10.2005 do 31.06.2006 pridobljeni iz priloge 2, bilance uspeha znašajo: $Cp = 6.133.775,00$ SIT.

2.4.2 Analiza odhodkov v našem podjetju

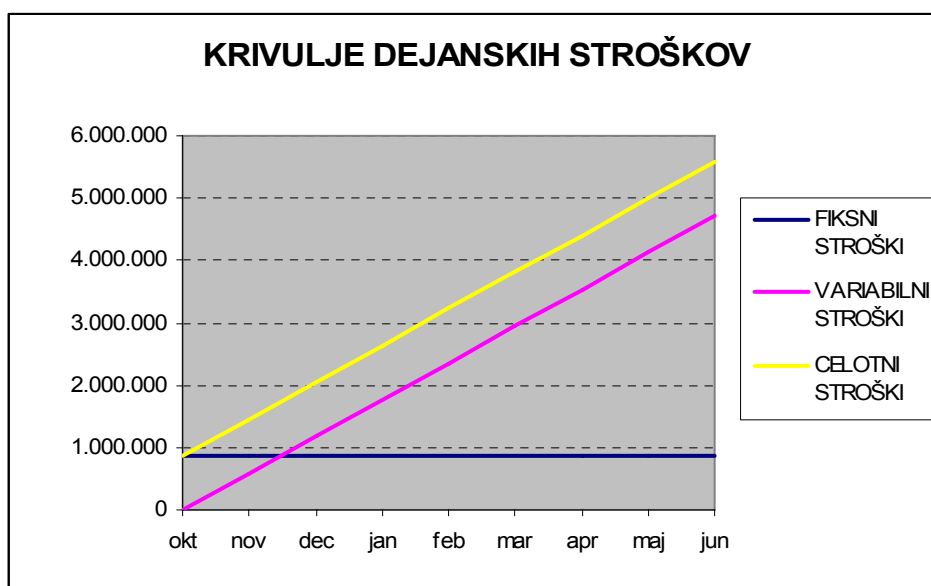
Pojem odhodki razumemo kot stroške prodanih poslovnih učinkov, ki skupaj s prihodki tvorijo poslovni izid določenega obračunskega obdobja. Slovenski računovodski standardi razlikujejo tri temeljne vrste odhodkov, kot so odhodke od poslovanja, odhodke od financiranja ter izredne odhodke.

¹¹ Franc Bizjak, pod 2 citirano delo, str. 293

¹² Zdenko Mrdja, pod 11 citirano delo str. 6,7, povzeto iz Slovenski računovodski standardi , 02.

- **Odhodki od poslovanja** so nastali stroški poslovanja v nekem obračunskem obdobju, popravljeni za stroške, ki se nanašajo na zaloge nedokončane proizvodnje in gotovih proizvodov oziroma storitev.
- **Odhodki od financiranja** so sestavljeni iz stroškov obresti, odpisov dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb, blagajniških popustov, negativnih tečajnih razlik in revalorizacijskega primanjkljaja.
- **Izredni odhodki** pa tvorijo neobičajne postavke in postavke preteklih obračunskih obdobj, ki zmanjšujejo poslovni izid.

Celotni stroški (Cs) podjetja so sestavljeni iz fiksnih (Fs), ki znašajo 870.767,00 SIT in variabilnih stroškov (Vs), ki znašajo 4.712,853,00 SIT . Celotni stroški za analizirano obdobje od 1.10.05 do 31.06.2006 pridobljeni iz bilance uspeha (priloga 2), znašajo 5.583.620,00 SIT.



Slika 5: Prikaz dejanskih stroškov v analiziranem obdobju

Pri ugotavljanju uspešnosti ni pomemben samo cilj, ki smo ga dosegli, ampak tudi napor oziroma sredstva, katera smo vložili za njegovo doseganje. Naš glavni cilj je, s čim manj sredstvi doseči cilj, oziroma z danimi sredstvi doseči čim večji učinek. Uspešnost gospodarjenja je najbolj splošno primerljiv podatek in tudi najpomembnejši podatek za vodje in poslovne partnerje. V dobičkonosnosti sredstev se odraža ekonomičnost,

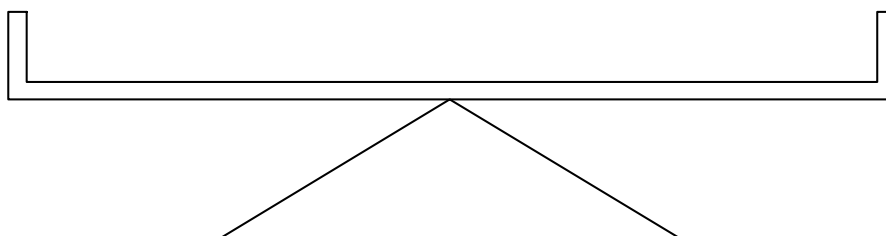
produktivnost dela in opremljenost dela s sredstvi. Rentabilnost je najširši kriterij ugotavljanja uspešnosti poslovanja, po katerem se ravna podjetje kot celota.

2.5 Analiza poslovnega izida

Del diplomske naloge je tudi finančni prikaz stanja samostojnega podjetja, s pomočjo bilance stanja in bilance uspeha, od 1.10.2005 pa do 31.06.2006.

2.5.1 Bilanca stanja

»Osnovna načela gospodarnosti zahtevajo doseganje maksimalnih učinkov pri danih sredstvih, oziroma doseganje nekega učinka z minimalnimi sredstvi. Izpolnjevanje teh načel v konkretnih razmerah, podjetju ali drugem poslovnemu sistemu, ugotavljamo z obračunom poslovanja. V ta namen se oblikujejo izrazi stanja in izrazi uspeha. Izraz stanja ali tako rečena bilanca stanja je predogled sredstev in obveznosti do njihovih virov v preučevanem trenutku. Znesek sredstev mora biti enak znesku obveznosti do njihovih virov. Na levi strani prikažemo sredstva, na desni pa obveznosti do virov, tako da sta obe strani uravnoteženi. Omenjeno bilanco lahko tudi prikažemo s sliko 5.«¹³



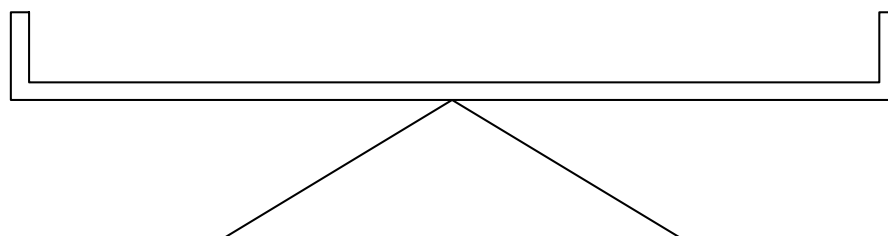
Slika 6: Prikaz bilance stanja¹⁴

¹³ Franc Bizjak, osnove ekonomike podjetja za inženirje, Lj. 04, str. 145

¹⁴ Franc Bizjak pod 14 citirano delo, str. 146

2.5.2 Bilanca uspeha

Bilanca uspeha zajema vse prihodke, odhodke in poslovni izid, ki je lahko dobiček ali pa izguba. Tabela v prilogi številka 2, prikazuje podatke bilance uspeha, ki so potrebni za posamezne izračune.¹⁵ Tako kot pri bilanci stanja gre tudi v tem primeru za uravnoteženje postavk na levi strani, kjer beležimo odhodke in na desni, kjer beležimo prihodke. (priloga 2: Bilanca uspeha)



Slika 7: Bilanca uspeha

Tabela v prilogi št. 2 prikazuje podatke (prihodke, odhodke in poslovni izid), ki jih vsebuje bilanca uspeha (za obdobje od 1.10.05 do 31.06.06) za samostojno podjetje Elektromehanika in instalacije S.P..¹⁶

Poslovni izid je prikazan v izkazu poslovnega izida, kjer mora podjetje ob koncu obračunskega obdobja po določenem vrstnem redu navesti vse prihodke in odhodke nastale v tem obdobju. Razlika med navedenimi prihodki in odhodki pa je poslovni izid ali finančni rezultat.

ODHODKI

¹⁵ vir zaključnega leta izbranega samostojnega podjetnika

¹⁶ vir zaključnega leta izbranega samostojnega podjetnika

Poslovni izid je lahko:

- Izguba ali negativen poslovni izid, ki nastane v primeru, ko so doseženi prihodki manjši od nastalih odhodkov. Izguba zmanjšuje kapital podjetja.
- Dobiček ali pozitiven poslovni izid, ki nastane v primeru, ko so doseženi prihodki večji od doseženih odhodkov. Dobiček povečuje kapital podjetja.

Poslovni izid ali finančni rezultat (Fr) samostojnega podjetja:

$$Fr = Cp - Cs$$

$$Fr = 6.133.775,00 - 5.583.620,00$$

$$Fr = 550.155,00 \text{ SIT}$$

V nadaljevanju je predstavljen izračun ekonomičnosti samostojnega podjetja ELEKTROMEHANIKA IN INSTALACIJE, S.P.. Le ta je izračunan s pomočjo formule

$$E = \frac{Cp}{Cs}, \text{ kjer je:}$$

E – ekonomičnost podjetja

Cp - celotni prihodki

Cs - celotni stroški; seštevek fiksnih in variabilnih stroškov

Dejstvo je, da vsako podjetje teži k temu, da bi poslovalo z dobičkom. Kako je podjetje v določenem obračunskem podjetju poslovalo, nam prikazuje ekonomičnost podjetja. Če je:

$E < 1$ Rezultat poslovanja je izguba

$E > 1$ Rezultat poslovanja je dobiček

$E = 1$ Rezultat poslovanja je $Cp = Cs$

Celoten izračun ekonomičnosti podjetja lahko prikažemo s pomočjo izračuna ali pa v sliki 8.

$$E = \frac{Cp}{Cs},$$

$$E = 6.133.775,00/5.583.620,00$$

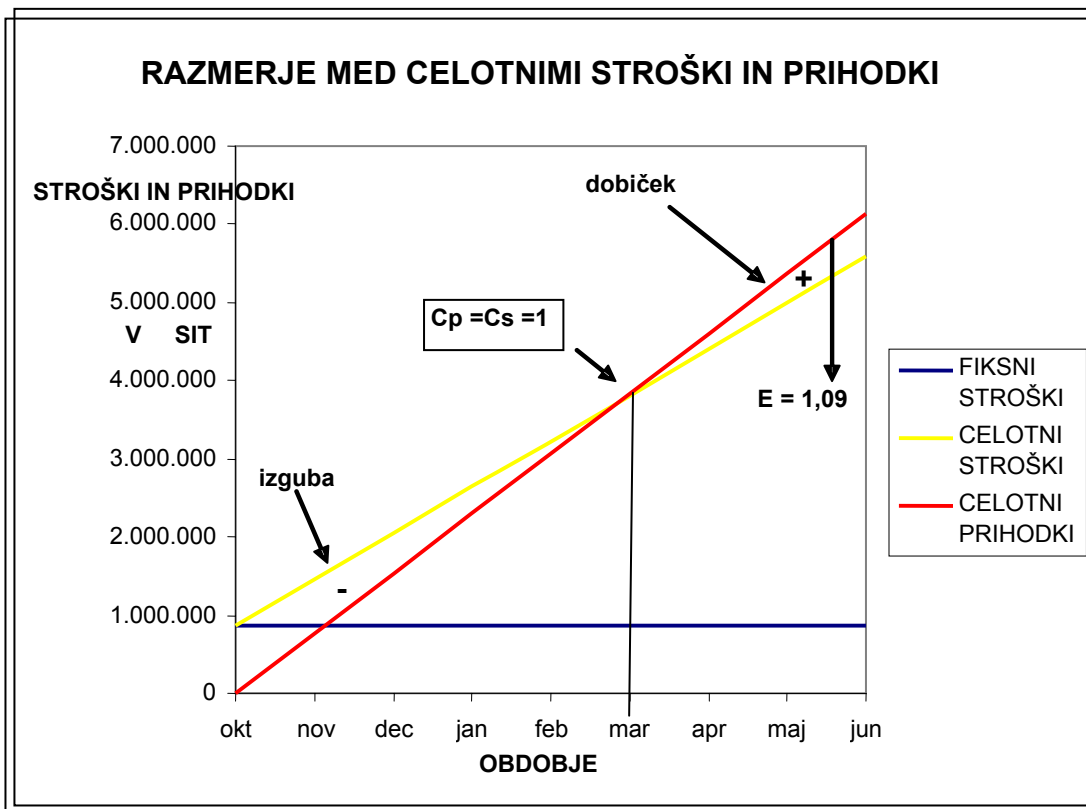
$$E = 1.09$$

Iz dobljenega rezultata je razvidno, da je podjetje v že omenjenem obdobju poslovalo z dobičkom.

Rezultati izračunov so za nazornejši pregled in primerjavo z sliko 8 prikazani v tabeli št.: 1.

Tabela 1: prikazuje rezultate izračunov, ki so prikazani v sliki 8.

Obdobje	Izračun za obdobje pred prenovo
Postavke, kazalci	
F_s	870.767,00 SIT
V_s	4.712.853,00 SIT
C_s	5.583.620,00 SIT
C_p	6.133.775,00 SIT
Fr	550.155,00 SIT
E	1.09



Slika 8: Graf prikazuje razmerje med dejanskimi prihodki in celotnimi stroški

2.6 Analiza tveganj pri uvajanju in razvoju novih storitev

Mnogi so mnenja, da analiza tveganja ni potrebna za zmanjšanje tveganj, niti ne pri razvoju in uvajanju novih storitev ali izdelkov na tržišču. Dokazano je, da so ljudje s takšnim prepričanjem v veliki zmoti. Čeprav predvidevamo, da bomo na tržišču prvi in mnogo časa edini ponudniki, so nujno potrebne ustrezne analize in raziskave. V praksi se največkrat srečujemo z naslednjimi vrstami tveganj:

- pojav nove podobne storitve ali izdelka,
- zamenjava storitve ali izdelka,
- novi izumi in odkritja,
- pojav nove in agresivnejše konkurence,
- ekologija itd.

3 STRATEŠKE ODLOČITVE ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA SAMOSTOJNEGA PODJETJA

Strategije predstavljajo rešitev dolgoročnega uspešnega poslovanja podjetja. Rešitev iz manj uspešnega poslovanja je več. Njihova izvedba pa ni odvisna samo od vodenja, ampak tudi od lastnikov in potencialnih strateških partnerjev. Taktike predstavljajo rešitve za kratkoročno uspešnost poslovanja, zato niso vedno najbolj dobrodošle. Le te so lahko prisotne takrat, ko so le pomoč za uresničevanje dolgoročnih ciljev.

3.1 Pet temeljnih točk za učinkovitejši razvoj podjetja

Prva točka je ZMANJŠANJE DENARNIH SREDSTEV in je del zelo pomembne strategije. Za podjetje je zelo pomembno, da načrtno in premišljeno zmanjšuje vrednost zaloga in nabavlja tržno zanimive izdelke.

Druga zelo pomembna točka je kontrolirano in premišljeno ZMANJŠEVANJE STROŠKOV. Dejstvo je, da so prav stroški mnogokrat največji razlog za slabo in neučinkovito poslovanje. Žal pa se mnogokrat dogaja, da se s stroški v podjetjih ravna nepremišljeno. Posledica tega je, da se jih znižuje tam, kjer ni upravičeno. S takšnim ravnanjem je lahko povzročena velika škoda.

Tretja točka je PRIDOBITI IZ DOBAVITELJEV PARTNERJE, ki so pripravljeni za sodelovanje s podjetjem. Uspešno sodelovanje vpliva na razvoj novih izdelkov, na oblikovanje njihovih cen ter na opravljanje storitev za dobavitelja, torej partnerja.

Četrta točka je IZBRATI IZDELKE, ki so tržno zanimivi. Potrebno je opraviti analizo o povpraševanju ter zanimanju po teh izdelkih.

Peta točka je POSKRIBETI ZA UČINKOVITO OGLAŠEVANJE, ki bo prineslo povečanje prodaje zanimivih izdelkov in storitev.

3.2 Nove strateške odločitve

- **DODATNA DEJAVNOST**

Koristno bi bilo, da bi prav vsako podjetje zaradi hude konkurence v panogi razmišljalo o uvajanju nove, dodatne dejavnosti. Začetek nove dejavnosti je vsekakor tvegano dejanje, ki se sooča z mnogimi vprašanji in pogoji, zato je smiselno, da uvedemo novo dejavnost, ki je nekako povezana s trenutno. Podjetje bi se npr. lahko začel ukvarjati z dobavo in montažo protivlomnih in protipožarnih alarmnih sistemov ter videonadzorov v večji meri. Dobava in montaža bi se lahko razširila tudi v druga, večja podjetja in ne le za fizične osebe, torej v privatna stanovanja.

- **ZAMENJAVA DEJAVNOSTI**

Druga strateška odločitev bi lahko bila zamenjava dejavnosti, ki pa je zelo tvegana odločitev. Zanj potrebuje podjetje več sredstev in strokovnega znanja iz različnih področij. Elektromehanika in instalacije, s.p. se trenutno ne more spoprijeti s predlagano strategijo.

3.3 Metodologija za uresničevanje strateških odločitev

V nadaljevanju diplomskega dela bomo skušali prikazati strategijo in potek plasiranja novega izdelka in storitve na trg. To opravljamo v svoji dejavnosti tudi sami in zato ne bo služilo samo kot primer, ampak kot raziskovalna analiza, ki nam bo pomagala pri nadaljnjem razvoju samostojnega podjetja.

Število podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo sistemov za varovanje, se je v Sloveniji povečalo v zelo kratkem času, zato bomo skušali čimbolj natančno raziskati trg za model alarmnega sistema, ki ga podjetje uporablja kot dodatno dejavnost. Pri tem je zelo pomembno, da svoje delo zastavim profesionalno in ga na takem nivoju tudi izpeljem. Kupec se bo vedno odločil za najugodnejšega prodajalca, ki mu bo znal blago ponuditi na najprijaznejši in cenovno najugodnejši način. Pristop do kupca je torej izrednega

pomena. Zavedati se moramo, da le odličnost na vseh področjih trženja prinaša pozitivne rezultate tako za podjetje, kot tudi vse njene zaposlene.

Cilj raziskave je ugotoviti, kakšne so možnosti za prodajo tega izdelka na področju občine Miren-Kostanjevica, Šempeter-Vrtojba in Nova Gorica. Po zadnjih podatkih, ki sem jih zasledil v različnih medijih, prodaja alarmnih sistemov in videonadzornih sistemov vedno bolj narašča. Razlog za večanje tovrstnih potreb izhaja iz povečanega kriminala. Menim, da bi izdelek lahko bil tržno zelo zanimiv.

Protivlomni sistemi lahko dosežejo visoko raven prodaje, ki pa se bo s časom še povečevala. Svojo tržno raziskavo smo zato zastavil tako, da bomo izvedli anketo med ciljno skupino kupcev (med potencialnimi kupci), ki so v veliki meri podjetja ali S.P.ji.

Anketo bomo izvedli zato, da pridobimo dejanske rezultate o možnostih za prodor našega izdelka na trg. Rezultati ankete bodo pokazali, koliko ljudi je do sedaj že spoznalo protivlomne sisteme.

K dobri in morda še boljši prodaji izdelka oz. storitev bistveno pripomore reklamiranje. V vlogi samostojnega podjetja smo do sedaj vložili kar nekaj denarja v reklamiranje izdelkov in storitev. Ključnega pomena pri količini denarja, ki ga bo nekdo vložil v reklamiranje izdelka je zavedanje in prepričanje, da se bo izdelek na trgu dobro prodajal ter da bo z ustvarjenim dobičkom pokrival celotne stroške ter ustvaril nov dobiček. S tem dobičkom bo samostojno podjetje lahko razpolagalo za posodabljanje in iskanje novih tržnih niš.

3.4 Organiziranost trženja pri samostojnem podjetju

3.4.1 Trženjski splet

»V teoriji in praksi trženja se je uveljavila formula 4 P, ki jo na kratko imenujemo trženjski splet. To je kombinacija spremenljivk, ki jih mora podjetje kontrolirati za

dosego ustrezne prodaje na ciljnem tržišču. V novejšem obdobju pa se je trženjski splet razširil, tako da pri obravnavanju storitev govorimo o formuli 7 P.«¹⁷

Trženjski splet 7 P sestavljajo naslednje prvine:

- **product P1** (izdelek),
- **price P2** (cena),
- **place P3** (prostor, kraj, razpečava),
- **promotion P4** (promocija, pospeševanje prodaje),
- **people P5** (ljudje),
- **processing P6** (izvajanje),
- **physical evidences P7** (fizični dokazi).

3.4.1.1 Izdelek

Izdelek je osrednji element trženja, saj se prav z njegovimi lastnostmi približamo kupcu. **Pomembnejše lastnosti izdelka so:** kakovost, funkcionalnost, velikost, teža, oblika, barva, asortiment, embalaža in pakiranje, stil, znamka, servis, garancija, ugled, itd.

Vse te karakteristike so pomembne za kupca-potrošnika, ki te lastnosti ocenjuje in ustvarja splošno mnenje o nekem izdelku. To je tisto mnenje, ki prispeva k odločitvi za nakup. Prav zaradi tega je pomembno, da se približamo kupcu tako s kakovostjo, kot tudi z drugimi pomembnimi proizvodnimi in storitvenimi pod-spleti trženjskega spleta. Pri izdelku je zelo pomembno stalno spremljanje njegovega življenjskega cikla, to je vseh faz, ki jih doživlja izdelek. Te faze potekajo od uvedbe izdelka na trg, preko rasti in zrelosti, do izločanja le tega iz proizvodnega programa.

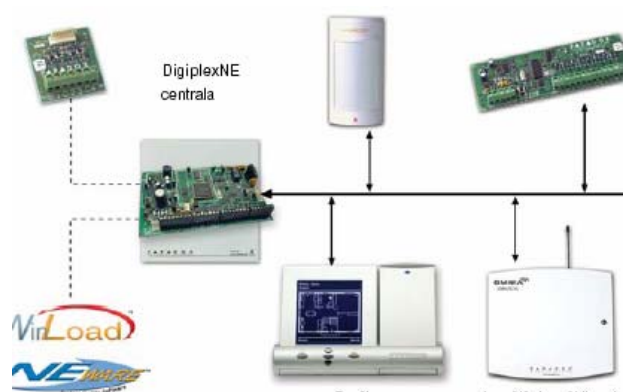
Paradoxov novi model alarmnega sistema je zasnovan v skladu z mednarodnimi pravili, ki so v celoti zapisane v Zakonu o tehničnem varovanju. Za slovenski trg je izdelek pridobil tudi certifikat o ustreznosti. Izdelek predstavlja protivlomni sistem, ki je

¹⁷ Gabrijel Devetak evropski marketing storitev, založba moderna organizacija, Nova Gorica 2000, str. 30

zasnovan tako za manj zahtevne kupce, kot tudi za tiste, ki zahtevajo več. Del proizvodov, ki jih proizvaja podjetje Paradox prikazujeta sliki 9 in 10.



Slika 9: Dosedanji proizvodi podjetja Paradox



Slika 10: Shematski prikaz posameznih izdelkov povezanih v skupni sistem protivlomnega varovanja

3.4.1.2 Cena

Cena je denarni izraz izdelka ali storitve, v našem primeru protivlomnega sistema Paradox. »Na oblikovanje cene vpliva zlasti konkurenca (ponudba in povpraševanje). Pri obravnavi problematike cen se srečujemo z:

- najrazličnejšimi ceniki,
- plačilnimi pogoji (rok plačila, kreditiranje, razni popusti itd).«¹⁸

Strategija postavljanja cen

a) Pri oblikovanju cene moramo upoštevati naslednje točke :

¹⁸ Gabrijel Devetak pod 17 citirano delo, str. 32

- strukturo stroškov (cena na trgu mora pokriti vse stroške, ki smo jih imeli s proizvodnjo izdelka),
- predvidevanja o najvišji ceni, ki jo bo trg pripravljen sprejeti,
- podobo, ki jo želi ustvariti s svojim podjetjem v očeh kupcev,
- ponudbo in povpraševanje po posamezni vrsti proizvodov in storitev,
- obseg prodaje, ki ga želi z določenim proizvodom doseči ,
- cene konkurenčnih podjetij,
- splošne ekonomske razmere,
- plačilne pogoje,
- elastičnost povpraševanja po posamezni skupini proizvodov.

Na kakršen koli izdelek ima konkurenca vsekakor vpliv, zato je njeno spremljanje koristno, saj lahko tako prenesemo na naš izdelek kakšno izmed lastnosti konkurentovega izdelka in ga s tem izboljšamo. S tem hkrati izboljšamo možnosti za njegovo prodajo in tako še bolj zadovoljimo našega kupca. Ker je konkurenca na trgu proizvajalcev protivlomne tehnologije zelo močna, je moralo podjetje Paradox kljub lastni politiki cen, upoštevati le te tudi pri konkurenčnih podjetjih.

Bistvo tržnega gospodarstva je, da si mora podjetje samo najti odjemalce, da se mora samo potruditi v konkurenci z drugimi podjetji in nenazadnje, da si mora pridobiti čim večji delež v povpraševanju po svojih izdelkih. Vse to je mogoče doseči le s pravo politiko cen in dobrimi produkti.

b) Strategija postavljanja cen se razlikuje glede na to ali podjetje oblikuje cene za:

- popolnoma nov proizvod na trgu,
- že uveljavljen proizvod,

c) Ločimo tri osnovne strategije oblikovanja cen za nove izdelke:

- strategija posnemanja »smetane« (vzamemo le najboljše),
- pomikanje po krivulji povpraševanja navzdol,

- strategija penetracijskih cen (vsiljena prodaja po določeni ceni)«. ¹⁹

3.4.1.3 Prodajne poti

»Poleg izraza prodajne poti se uporabljata še izraza distribucija ali razpečava. Pomen distribucije je organiziran prevoz po ustreznih prodajnih poteh (ali distribucijskih kanalih) do prodajnih mest oziroma kupcev. Razpečava je lahko neposredna, to je od proizvajalca do potrošnika. Lahko pa je med njima vmesni člen, to je grosist, veleprodaja, maloprodaja ipd.«. ²⁰ Običajno težimo za tem, da bi imeli čim manj ali nobenega posrednika, seveda pa je pri mnogih izdelkih z vidika gospodarnosti težko izvedljivo. Sam izdelek velikokrat določa vrsto prodajnih poti in načine prevoza. Za mnoge izdelke in storitve moramo poznati in upoštevati zakonodajo, okolje in drugo. Na področju razpečave ne smemo zanemariti vprašanja zalog, transporta, stroškov, lokacij in pokritosti trga.

Za distribucijo Paradoksovega novega modela skrbi podjetje Coting d.o.o. iz Logatca, ki razvaža ta izdelek vsem slovenskim zastopnikom, kot so npr. varnostne službe ter manjši inštalaterji. Največ alarmnih sistemov se proda prav pri večjih varnostnih podjetjih saj imajo najugodnejše pogoje za nakup in plačilo. Ob nakupu dobi kupec tudi brezplačen ogled objekta (hiše, poslovnega prostora, ...). Podjetje mu nudi poleg prodaje tudi montažo, servis ter varovanje objekta po montaži. To so zagotovo številne prednosti velikih zastopnikov. Tega se zavedamo tudi v našem podjetniškem svetu in bistvo je, da bomo v ponujanju storitev skušali postati čim boljši ali celo boljši od velikih. Pregovor velikana v avtomobilizmu RENAULTA pravi: »IMEJMO VSE, KAR IMAJO VELIKI«. K temu težimo tudi mi.

3.4.1.4 Promocija

Promocija predstavlja enega od načinov komuniciranja s potrošniki oziroma kupci zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje. Možne kupce obveščamo zato, da bi se

¹⁹ povzeto po Gabrijel Devetak pod 17 citirano delo, str. 146, zadnji odstavek

²⁰ Gabrijel Devetak pod 17 citirano delo, str. 32

lažje in hitreje odločili za nabavo oziroma naročilo določenega izdelka. Načini za uspešno promocijo izdelkov v našem podjetju bodo:

- Demonstracije,
- tehnična svetovanja,
- reklame v sredstvih javnega obveščanja,
- pospeševanje prodaje na terenu.

Oglaševanje je torej eden izmed najpomembnejših kanalov komuniciranja med kupcem in prodajalcem. Pri oblikovanju vsebine in oblike ekonomske propagande je pomembno, da poznamo lastnosti kupca (vero, gospodarske razmere, okolje v katerih živi, pravno okolje, tehnološko okolje itd.).

Bistvo promocije je torej povečati prodajo in razširiti trg ter s tem ustvariti prostor za prodajo še ostalih artiklov, ki jih proizvajamo. Smisel promocije je tudi v tem, da spodbuja konkurente k vedno boljši kvaliteti in vedno boljšim ter inovativnejšim izboljšavam pri določenem izdelku.

Namen propagandnega sporočila bo:

- vzbuditi pozornost pri želeni ciljni skupini kupcev,
- posredovati idejo hitro in učinkovito,
- vzbuditi željo po nadaljnjih informacijah, ki jih vzbuja ideja.

Načini oglaševanja, ki so jih v podjetju Paradoks uporabljali in so se pokazali kot uspešni, so:

- neposredno oglaševanje, predstavitve,
- radio ,
- oglasi v časopisih, revijah,
- prospekti,
- sponzorstva na raznih športnih tekmah in dobrodelnih prireditvah,
- dan odprtih vrat.

Pomembno pri oglaševanju je tudi kdaj in kje bomo propagirali. Znano je, da so najdražje reklame na televiziji. Še posebej drage so tiste pred TV poročili, saj je takrat gledanost največja.

3.4.1.5 Ljudje

Naloga izvajalca storitev je, da mora biti strokovno usposobljen, medtem ko mora kupec izvajalcu jasno povedati, kaj od njega pričakuje. Povedati mu mora svoje zahteve in želje. Izvajalci morajo poznati vse značilnosti določene storitve, ki jo opravljajo, zato na začetku (v fazi dogovarjanja) običajno delujejo kot svetovalci in šele pri izvedbi storitve kot izvajalci. Predvsem pa morajo biti pri opravljanju svojih storitev hitri in natančni.

Zavedam se, kako zelo pomembna je prijaznost, hitrost in natančnost. V tem duhu deluje podjetje in želim si, da bi se čim bolj držal gesla: »Pri svojem delu želimo postajati vedno boljši, učinkovitejši, hitrejši in kakovostnejši«. Še enkrat je potrebno poudariti pomembnost v sodelovanju med vsemi udeleženci pri izvajanju storitev. Med udeleženci mora potekati dvosmerno komuniciranje, saj so le na takšen način lahko zadovoljni vsi udeleženci.

3.4.1.6 Procesiranje ali izvajanje

Bistvo storitve je v njeni izvedbi. Pri tem mora biti poskrbljeno za varnost, kakovost in ustrezno hitrost pri opravljanju le te.

Storitve so pri samostojnem podjetju zelo pomembne. Naša nadaljnja vizija je poleg nudenja kakovostnih izdelkov še nudenje kvalitetnih storitev. Zavedati se moramo, da so naš ciljni trg v večini kupci, ki so v že obstoječih zgradbah in se največkrat ne odločajo za montaže alarmnih sistemov prav zaradi bojzani, kako naj bi montaža potekala ter kako bo alarmni sistem vplival na zunanji, kot tudi notranji pogled zgradbe. Naša storitev mora torej zadovoljiti kupca na vseh področjih, tako vizualnih kot tudi funkcionalnih.

3.4.1.7 Fizični dokazi

To so vsi tisti dokazi, ki jih pokažemo kupcu in mu s tem pomagamo pri odločitvi. Bodočemu kupcu predstavimo naše referenčne stranke, mu pokažemo različne fotografije o že izvedenih storitvah, ... Paziti moramo tudi na doslednost z garancijskimi listinami, računi, certifikati o ustreznosti, itd.

3.4.2 Raziskava trga

»Raziskava trga je sistematično delo, ki temelji na znanstvenih metodah zbiranja, registriranja in analiziranja vseh problemov v zvezi s prometom, prodajo in potrošnjo dobrin (proizvodov in storitev).

Raziskava trga je osnova za oblikovanje politike prodaje in spada med najpomembnejše funkcije trženja. Pri teh raziskavah je nujno potrebna koordinacija trženjskega sektorja z drugimi funkcijami oziroma sektorji v podjetju.«²¹

Pri raziskavi prodajnega trga je namen našega podjetja, da ugotovimo tako družbene potrebe, kupno moč, velikost in značilnosti trga, kakor tudi težnje pri razvoju novih trgov. Pri vsem tem bomo morali posvečati posebno pozornost raziskavi potrošnikov in konkurence. Mnogi so mnenja, da je nesmiselno vlagati v tržne raziskave, predvsem kadar se predvideva, da ne bo prišlo do tveganj. Vendar pa so tveganja neizbežna. Slednja bomo zmanjšali ali odpravili le s pravočasnim, strokovnim in celovitim raziskovanjem trga, konkurence, proizvodov, trenda razvoja itd.

3.4.3 Dobavitelji

Vsako podjetje ima običajno več različnih dobaviteljev, ki skrbijo, da proizvodnja v podjetju ne zaostane in s tem povzroči tako izgubo dobička kot tudi zastoj za konkurenco.

²¹ Gabrijel Devetak pod 17 citirano delo, str. 58

Problem domačih dobaviteljev je, da so velikokrat zelo cenovno neugodni. To znižuje dobiček, ki ga lahko podjetje ustvari z nekim izdelkom. Pri določanju novih poti in strategij stremimo k temu, da bi naši dobavitelji postali hkrati tudi dobri partnerji. Menim, da nam bo na tržišču le na tak način uspelo plasirati nove izdelke in storitve. Za nas je to zelo pomembno, kajti če želimo delovati na širšem tržišču s protivlomnimi, protipožarnimi in videonadzornimi sistemi, smo obvezno zavezani pridobiti partnerja, ki izpolnjuje vse pogoje za nemoteno delovanje. V mislih imam predvsem zakonske predpise, ki jih nobeno začetno podjetje ni sposobno v celoti izpolnjevati.

3.4.4 Kupci

Ciljna skupina kupcev, katerim želimo ponuditi ta proizvod, so gotovo posamezniki, željni modernih protivlomnih sistemov ter videonadzornih sistemov. Vedeti moramo, da s podobnimi proizvodi nastopa na trgu močna konkurenca. Dejstvo pa je, da imamo v očeh mnogih kupcev prednost, saj jim poleg trženja izdelkov, nudimo tudi montažo, servis ter druge storitve, ki spadajo k produktu.

3.4.5 Konkurenca

»V tržnih pogojih gospodarjenja se srečujemo s konkurenco, ki si konstantno prizadeva odvzeti del kupcev od konkurentov in utrjevati svojo, vodilno pozicijo na trgu. Zato moramo že pri oblikovanju novih izdelkov in proizvodnega asortimenta razvijati konkurenčne prednosti, kar običajno opredelimo že s strateškim načrtovanjem, ki mora biti tržno usmerjeno. Podjetje mora biti sposobno ne le ugotavljati potrebe in plačilno sposobno povpraševanje, ampak tudi sproti zaznati tržne spremembe in se jim prilagajati v najkrajšem možnem času. Trg ocenjuje ne le kakovost izdelka, ampak še veliko drugih prvin, kot je na primer trženjski splet itd.«²²

Tudi v podjetju Paradox so zelo dejavni na področju razvoja in s svojimi izredno inovativnimi modeli stalno skrbijo, da so korak pred konkurenco. Njihovi največji

²² Gabrijel Devetak pod 17 citirano delo, str. 68

konkurenti so podjetja s staro, bogato tradicijo, kot so ADEMCO, DSC, ki pa so kljub zelo visoki stopnji razvoja pri tem modelu kar malo zaostali.

Pri modelu proti vlomne centrale, ki je za nas zanimiva, so naredili sistem, ki vsebuje vsebino programa združenega iz programov več central. Poleg ponujanja tehnično najboljših izdelkov, pa želimo stranki ponudi nekaj več. Smer naše strategije se vedno bolj obrača v razgovore z bankami o nujenju kupcem kratkoročnih in dolgoročnih kreditov z nizkimi obrestnimi merami. Zavedamo se namreč, da je danes kupna moč zelo slaba.

Podjetje Paradox bo kljub temu, da je na trg komaj plasiralo nov model protivlomne centrale, kmalu predstavilo še dva novejša ter še bolj izpopolnjena modela, za katere upa, da bosta veliko presenečenje tako za kupce, kot tudi za konkurenco. V podjetju Paradox stalno stremijo k temu, da so korak pred svojimi "tekmeci". Njihove novosti temeljijo predvsem na razvoju kvalitete, novih, lepših oblik, na iskanju novih rešitev, v novih in boljših materialih. To je le nekaj dejavnikov, s katerimi želijo v Paradoxu poskrbeti za zadovoljstvo svojih kupcev, kar je ključnega pomena za uspeh na dandanes zelo zahtevnem trgu. S strategijo, ki so si jo v Paradoxu zadali, velja nadaljevati in uspeh ne bi smel izostati.

4 STRATEGIJA TRŽENJA

Trženjska strategija je sestavni del strategije podjetja. Cilj take strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti na trgu. Za izvajanje trženjske strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje podjetja. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva. Upoštevati mora zlasti povpraševanje.

Na strategijo trženja vpliva več dejavnikov, zlasti pa gospodarsko, družbeno, kulturno, tehnično in tehnološko okolje ter plačilna sposobnost. Kakšna strategija je najboljša, lahko ugotovimo z različnimi analizami trga. Ena najbolj pogosto uporabljenih je **SWOT** analiza.

4.1 Swot analiza

»Bistvo dobro formulirane strategije podjetja je, da upošteva priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo v okolju podjetja ter prednosti in slabosti, ki so značilne za podjetje. SWOT analiza omogoča razvijanje uresničljivih strategij. Prednosti in slabosti izhajajo iz podjetja samega; priložnosti in nevarnosti pa iz okolja. Strateške prednosti so stebri, ki bodo podpirali rast podjetja v prihodnosti. Podjetju omogočajo lažje tekmovanje s konkurenti na trgu, ki ga oskrbuje s svojimi proizvodi ali storitvami. Slabosti so omejitve ali pomanjkanje v sredstvih, sposobnostih in zmožnostih, ki resno vplivajo na učinkovitost poslovanja podjetja. Priložnost je ugodna za uresničitev tistega, kar se pojavi ali obstaja v okolju podjetja. Nevarnost je neugodna okoliščina, ki izraža veliko verjetnost, da se bo v okolju zgodilo za podjetje nekaj slabega.«²³

Tabela SWOT analize prikazuje prednosti in slabosti, s katerimi bi se srečevali ob dodatni dejavnosti z montažo in dobavo protivlomnih in videonadzornih sistemov.

²³ Mitja Terče, diplomsko delo analiza poslovanja podjetja Prijazna, Ekonomska fakulteta, Lj. september 2002, str. 33

<p><u>Notranje prednosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - patentirana tehnologija - preverjen kader - hitro prilagajanje novim trgom - prednost pred konkurenco - zaupanje odjemalcev 	<p><u>Notranje slabosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - možnost slabega glasu zaradi napak - izostajanje na področju raziskav in razvoja - pomanjkanje veščin za oglaševanje
<p><u>Zunanji izzivi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - širitev trga - vedno večje zanimanje za ta izdelek - vedno večje število kupcev 	<p><u>Zunanje nevarnosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pojav novih tehnologij, ki bi izpodrinile obstoječe - povečana konkurenčnost - povečana kvaliteta konkurence - vstop tujih konkurentov

Slika 11: Tabela SWOT analize

4.2 Tržna raziskava za dodatne storitve našega podjetja

Bistvo vsake tržne raziskave je prikazati rezultate o zmožnostih trga. Preko raziskave smo raziskali trg, njegove potrebe, kupno moč, velikost in značilnosti. V veliko pomoč nam bo anketa, ki jo bomo naredili med potencialnimi kupci in sicer na terenu, v podjetjih in stanovanjskih poslopih.

Naša velika želja je, da si pridobimo tiste kupce, ki do sedaj še niso imeli alarmnega sistema in tiste, ki s svojim sistemom niso zadovoljni. Le teh je še vedno zelo veliko. Preko te raziskave bomo poskušal tudi čimbolj predstavljati naš novi izdelek in sicer tako, da bomo svojim anketirancem kot tudi vsem, ki se za izdelek zanimajo, razdeljeval reklamne prospekte, jim pripravil brezplačne predstavitve in nudil sprotne informacije o naših sistemih.

4.3 Anketiranje in oblikovanje anketnega vprašalnika za tržne raziskave

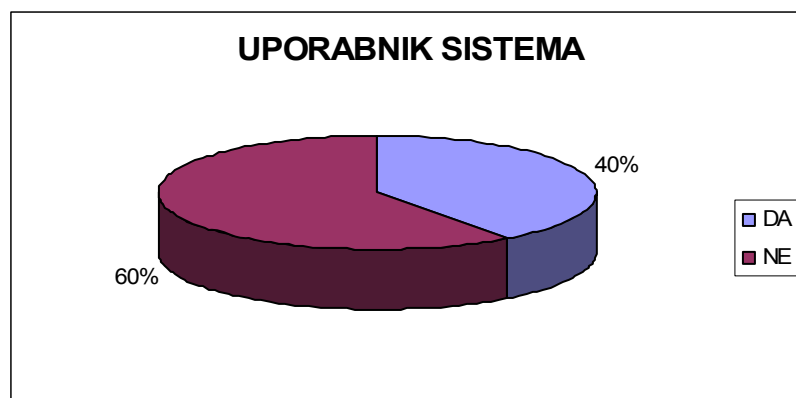
Pri oblikovanju vprašalnika (vzorec anketnega vprašalnika prikazuje priloga št. 3) moramo paziti, da ne bodo posamezna vprašanja presplošna. Izogibati se moramo predvsem sugestivnih vprašanj. Osredotočiti pa se moramo na bistvo in cilje tržne raziskave. Ustreznost in zahtevnost vprašalnika moramo prilagoditi predvideni strukturi izpraševalcev, ne da bi pri tem posegali v njihovo zasebno življenje. Oblika vprašanj je lahko zaprtega ali odprtega tipa. Ko imamo oblikovano vsebino vprašanj, se odločimo za vrstni red, ki je ravno tako pomemben. Iz tega lahko vidimo, da predstavlja oblikovanje vprašalnika zahtevno in odgovorno nalogo.

4.3.1 Komentar in prikaz rezultatov

Anketirali smo 30 naključno izbranih oseb, od tega 22 moških in 8 žensk. Anketa je sestavljena iz 14 vprašanj, od katerih se 11 vprašanj navezuje na poznavanje in uporabo protivlomnih sistemov, tri vprašanja pa se navezujejo na osebne podatke. Večina izmed anketiranih je zaposlenih.

Protivlomni sistemi so sistemi, ki se uporabljajo za varnost in zaščito objektov, zato je po pričakovanjih osebne podatke ali podatke podjetja podalo samo 30% vseh anketirancev.

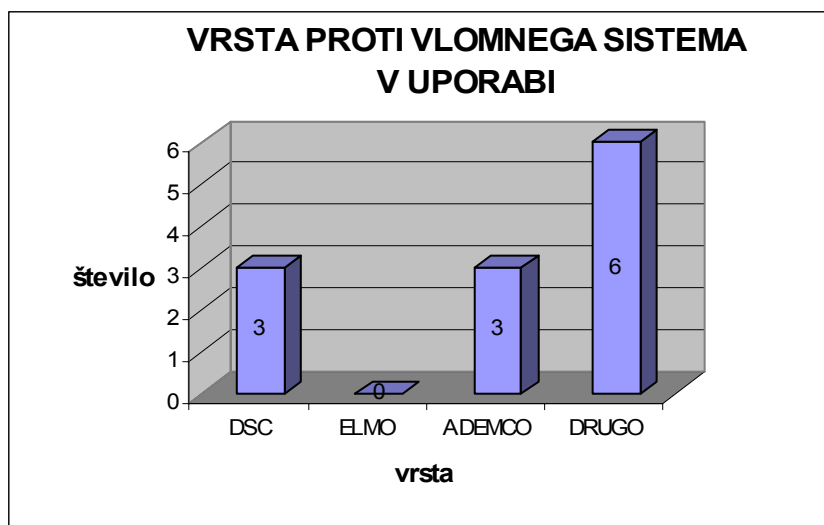
Na vprašanje Ali ste že uporabnik protivlomnega alarmnega sistema, je 12 anketirancev odgovorilo z DA in 18 pa z NE. Dobljeni rezultati v sliki 12 prikazujejo, da je naš ciljni trg kljub veliki konkurenci še vedno odprt in nenasičen.



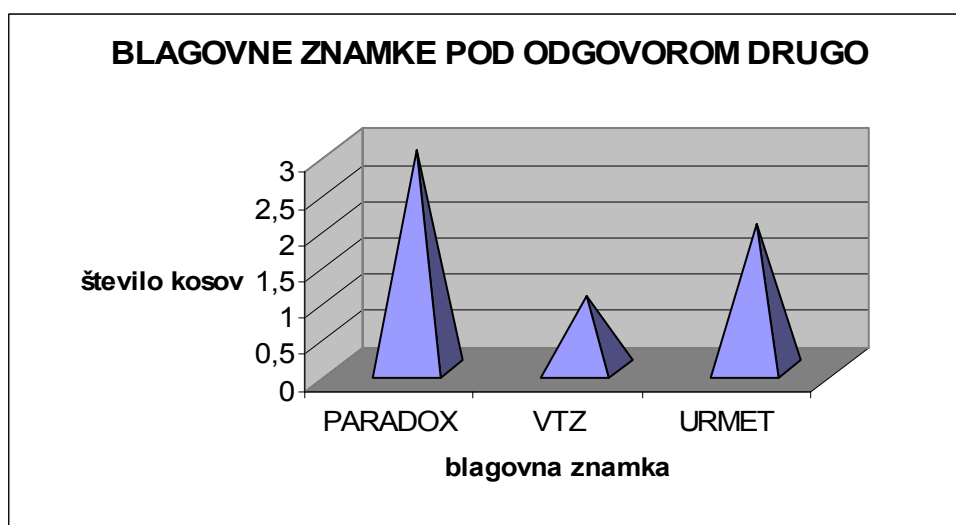
Slika 12: Uporabniki protivlomnega sistema

Na drugo vprašanje Ali nam lahko zaupate blagovno znamko protivlomnega alarmnega sistema smo dobili zelo razveseljive odgovore. Pod vprašanjem »drugo« so trije anketiranci pokazali poznavanje in uporabo naše blagovne znamke. Potrebno je poudariti, da smo prav s strani anketirancev dobili pozitivno in zelo vzpodbudno podporo, saj so se zelo razveselili, ko so izvedeli, da bodo za dodatne storitve in redne servise pridobili podjetje iz njihove regije. Rezultati vprašanja so prikazani v sliki 13 in 14. Prvi prikazuje dejanske rezultate konkretnega vprašanja, drugi pa rezultate, ki prikazujejo odgovor DRUGO. Prav zaradi zanimivih rezultatov smo se odločili ta odgovor prikazati posamezno.

Iz slike 13 je razvidno, da ima največ anketirancev protivlomne sisteme blagovnih znamk, ki že vrsto let nastopajo na slovenskem tržišču. Kljub temu menimo, da ima naša blagovna znamka veliko prednosti pred dosedanjimi.

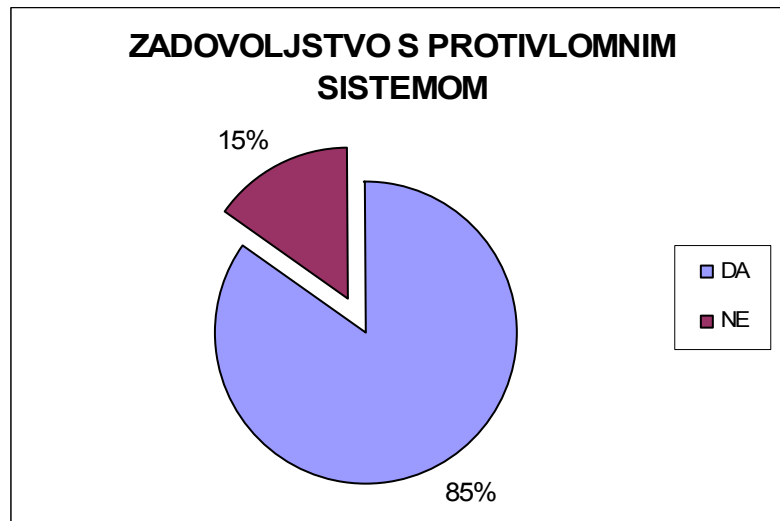


Slika 13: Blagovna znamka protivlomnega sistema



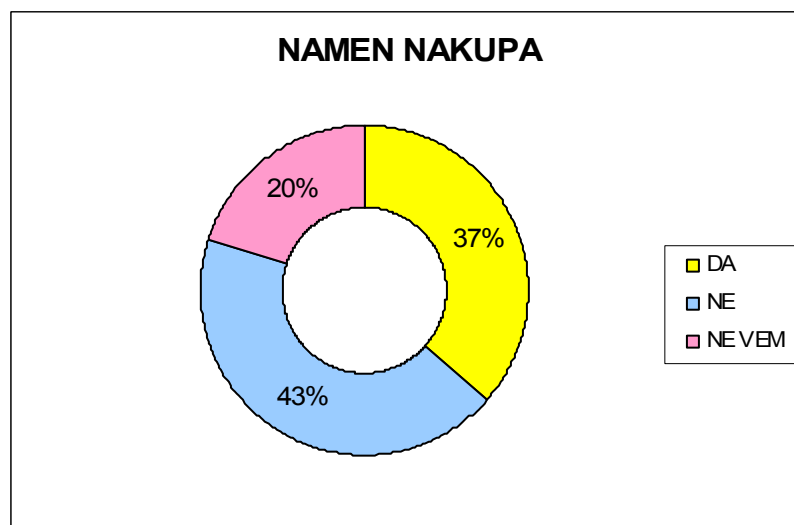
Slika 14: Podrobno prikazane blagovne znamke iz odgovora DRUGO, ki je prikazan v sliki 13

Med anketiranci je bilo na vprašanje o zadovoljstvu z vgrajenim protivlomnim sistemom od trinajstih odgovorov zadovoljnih 11 (85%), ostali so bili nezadovoljni (glej sliko 15). Iz tega lahko sklepamo, da so naši potencialni kupci med anketiranci tisti, ki niso zadovoljni in anketiranci, ki protivlomnega sistema še niso vgradili, vendar imajo namen to storiti.



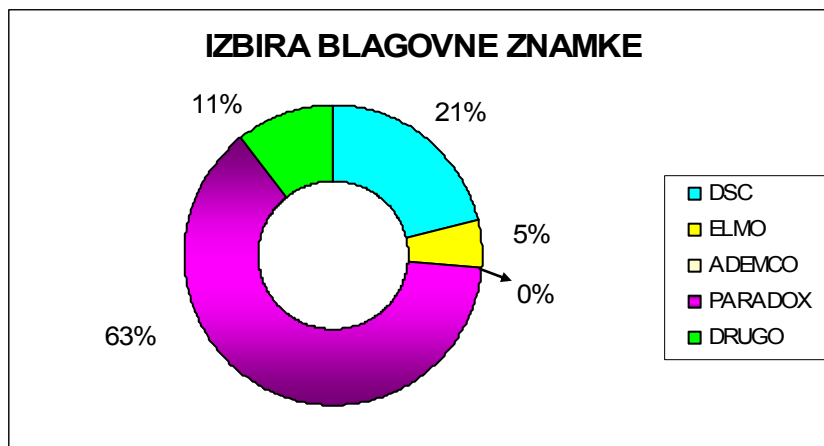
Slika 15: Zadovoljstvo z vgrajenimi protivlomnimi sistemi

Vprašanje Ali imajo anketirani namen in željo vgraditi nov protivlomni sistem, je za naše podjetje eno izmed pomembnih pri tej analizi. Pri tem vprašanju z odgovori nismo bili popolnoma zadovoljni. Dejanski rezultati so pokazali, da kar 13 anketirancev protivlomni sistem in s tem varovanje, sploh ne zanima. Za protivlomni sistem se bo odločalo 11 anketiranih, 6 pa jih je neodločenih (slika 16). V podjetju se moramo potruditi predvsem za tisto skupino, ki je še neodločena, med katerimi bomo iskali bodoče stranke.



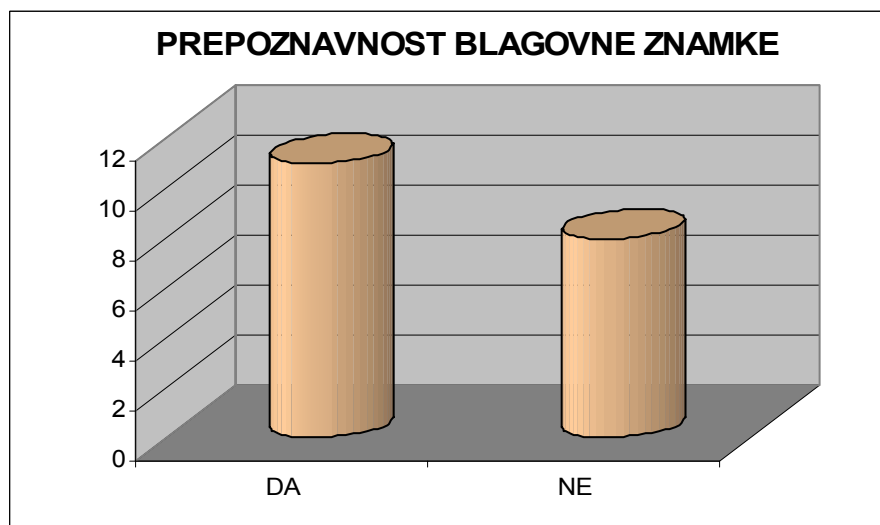
Slika 16: Namen nakupa protivlomnega sistema

Ker smo kot podjetje opravljali promocijo naše nove blagovne znamke, nas je kot bodoče zastopnike zanimalo, katero blagovno znamko bi si anketiranci izbrali. Kot je iz slike 17 razvidno, je bil naš del promocije o izbiri dokaj uspešen, saj bi se za našo blagovno znamko odločilo kar 12 anketirancev. Predvidevamo, da bi nam še boljša tržna promocija prinesla katerega izmed anketirancev.



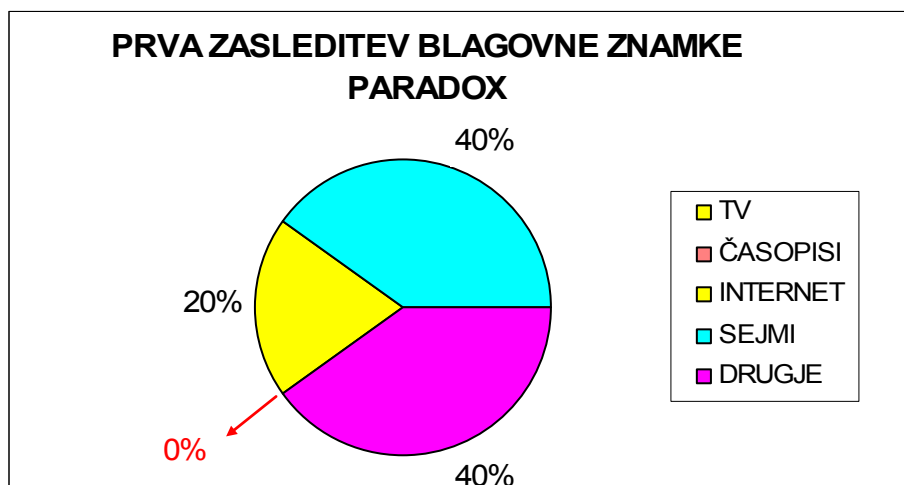
Slika 17: Izbira blagovne znamke

Na vprašanje Ali ste že slišali za blagovno znamko Paradox je z DA presenetljivo odgovorilo 11 anketirancev, z NE pa 8. Razmerje odgovorov prikazuje slika 18.



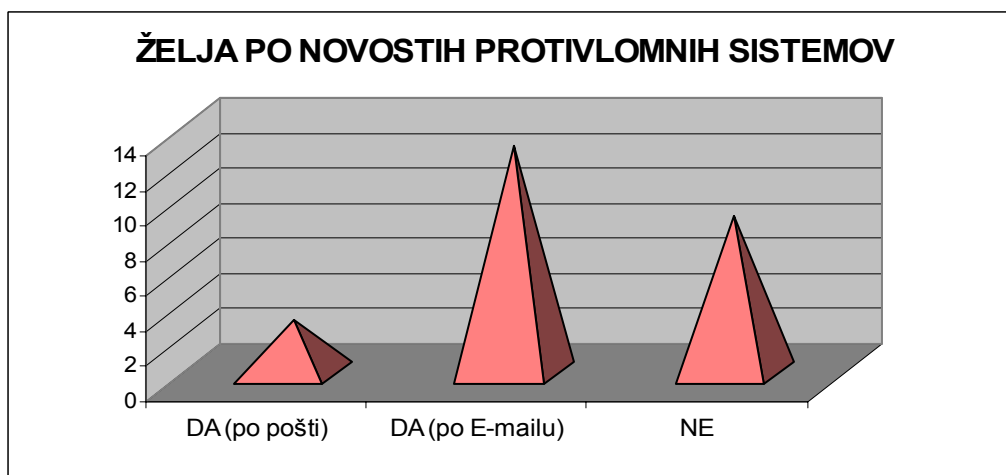
Slika 18: Prepoznavnost blagovne znamke Paradox

Odgovori na osmo anketno vprašanje, pri katerem nas je zanimalo, kje so prvič zasledili protivlomne sisteme Paradox, so prikazani v sliki 19. Največ anketiranih se je s sistemi srečalo na sejmih, tem sledi odgovor: »drugje« in nato internet. Pod odgovorom »drugje« je kar nekaj anketirancev odgovorilo, da so podatke dobili od našega podjetja.



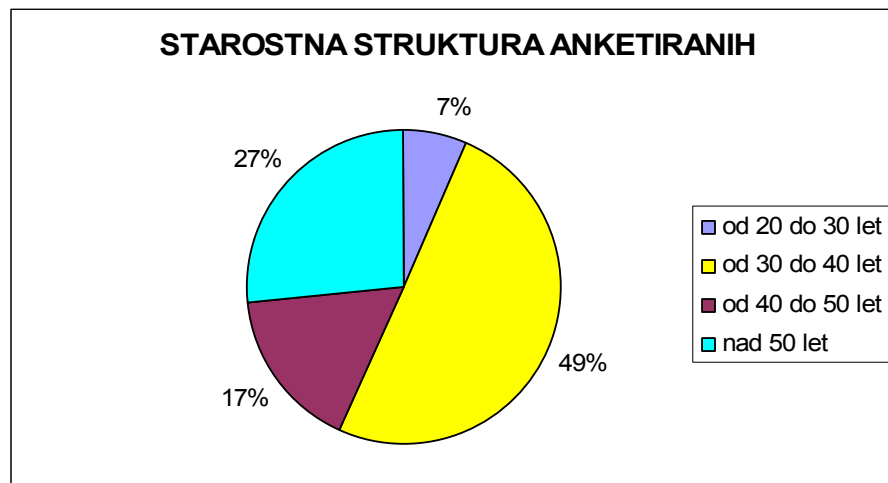
Slika 19: Prva zasleditev blagovne znamke Paradox

Željo po prejemanju novosti na področju protivlomnih sistemov je na enajsto vprašanje izrazilo 16 anketirancev. To je zopet opozorilo za naše podjetje. Potrebno bo vložiti še veliko dela in truda za pridobitev večjega števila novih kupcev, kajti tu ne smemo pozabiti na konkurenco. Rezultati so prikazani v sliki 20.



Slika 20: Želja po novostih protivlomnega sistema Paradox

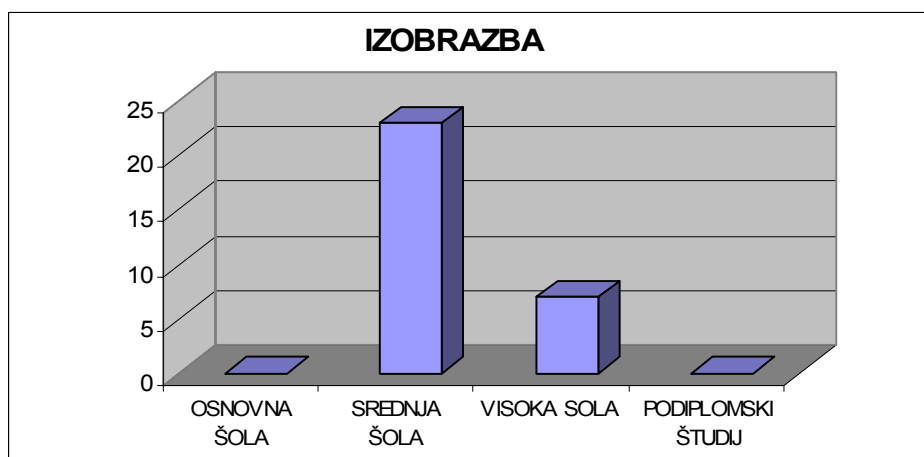
Na vprašanje Kakšno mnenje imate o našem proti vplomnem sistemu, je največ anketirancev odgovorilo, da so s sistemom zadovoljni.



Slika 21: Starost anketirancev

Kot je iz slike 21 razvidno, je bila največja populacija anketirancev (od 30 do 40 let), za tem ji je sledila (nad 50 let), nato (od 40 do 50 let) in na zadnjem mestu (20 do 30 let).

Iz slike 22 pa je razvidno, da je največ anketiranih s končano srednjo šolo. Ta podatek pomeni za podjetje, da bo moralo postopoma in zmerno prodirati tudi med ljudi z višjo izobrazbo in višjimi položaji na delovnih mestih, kajti višji prihodki zahtevajo večjo varnost.



Slika 22: Izobrazba anketiranih

Iz posameznih sklopov analize je razvidno, da je poleg pozitivnih in obetajočih rezultatov tudi nekaj, kar se podjetju priporoča za izboljšavo in spodbudo k razmišljanju o novih prijemih na tržišču.

Sama analiza je pokazala, da je kljub ustaljeni in agresivni konkurenci prostor na tržišču za nove proizvode še dovolj velik. Potrebno je le resno nastopati in z dobrimi proizvodi kvalitetno opraviti storitve. To, da so naši proizvodi za populacijo zanimivi, pa smo videli v odgovorih na kar nekaj anketnih vprašanj.

5 PREDVIDENA PRODAJA ALARMNIH NAPRAV

Glede na rezultate ankete smo si v našem podjetju zastavili dve manjši kalkulaciji, ki ju lahko pričakujemo ob uresničitvi prodaje načrtovane količine alarmnih sistemov. V samostojnem podjetju je naš cilj do polovice leta 2007 prodati in montirati 30 alarmnih central in 300 protivlomnih senzorjev. Ta cilj lahko dosežemo tako, da obseg dejavnosti spremenimo ali pa ne. Ali ga spremenimo ali ne je odvisno od tega, koliko ur dnevno delamo.

5.1 Nespremenjen obseg dosedanje dejavnosti

Ker si v podjetju prizadevamo v določenem obdobju doseči prodajo 30 alarmnih central in 300 protivlomnih senzorjev in ob tem ohraniti enak obseg dosedanje dejavnosti, pomeni, da bo dnevno potrebno delati več ur, torej namesto 8h/dan, bomo delali 10 ali 11h/dan. Zagotovo je takšen način dela (celodnevni urnik) mogoč le neko obdobje, zato smo naredili analizo za obdobje enega leta. Šele končni rezultati bodo podali realno sliko o tem, ali se splača ohraniti enak obseg dosedanje dejavnosti ali ne.

5.1.1 *Analiza predvidenih odhodkov*

1. Variabilni stroški

To so stroški, ki so potrebni za nabavo in se z večanjem obsega dejavnosti povečujejo tudi sami. Zaradi enakega obsega dosedanje dejavnosti bodo dosedanji variabilni stroški ostali enaki. V končnem izračunu pa se bodo variabilni stroški povečali zaradi predvidene prodaje.

Variabilni stroški, ki so potrebni za nabavo so:

a) stroški paketa alarmne centrale

$V_s(\text{nabave 1}) = \text{strošek za kos} \cdot \text{količina}$

$V_s(\text{nabave 1}) = 50.000,00\text{SIT} \cdot 30 \text{ KOS} = 1.500.000,00 \text{ SIT}$

b) stroški protivlomnih senzorjev

$V_s (\text{nabave } 2) = \text{strošek za kos} \cdot \text{količina}$

$V_s (\text{nabave } 2) = 9.000,00\text{SIT} \cdot 300 \text{ KOS} = 2.700.000,00 \text{ SIT}$

c) stroški materiala skupaj s stroški montaže (to so stroški za ožičenje sistema v ocenjeni vrednosti 290.000,00 SIT in stroški montaže 600.000,00 SIT.)

$V_s (\text{nabave}) = V_s (\text{nabave } 1) + V_s (\text{nabave } 2) + V_s (\text{instal.mat}) + V_s (\text{montaže})$

$V_s (\text{nabave}) = 1.500.000 \text{ SIT} + 2.700.000 \text{ SIT} + 290.000 \text{ SIT} + 600.000 \text{ SIT}$

$V_s (\text{nabave} + \text{montaže}) = 5.090.000,00 \text{ SIT}$

Skupni variabilni stroški ob upoštevanju zelene prodaje znašajo skupaj:

$V_s (\text{skupaj}) = V_s (\text{dejanski}) + V_s (\text{nabava} + \text{montaža})$

$V_s (\text{skupaj}) = 4.712.853,00 \text{ SIT} + 5.090.000,00 \text{ SIT}$

$V_s (\text{skupaj}) = 9.802.853,00 \text{ SIT}$

2. Fiksni stroški

Stalni ali fiksni stroški so neodvisni od obsega dejavnosti in se zaradi predvidene prodaje ne spreminjajo. Glede na to, da je dejavnost, za katero smo se odločili v samostojnem podjetju le razširitev ponudbe, lahko povzemamo, da se dosedanji fiksni stroški ne bodo spreminjali, kajti za izvedbo predvidene dejavnosti ne potrebujemo dodatne opreme.

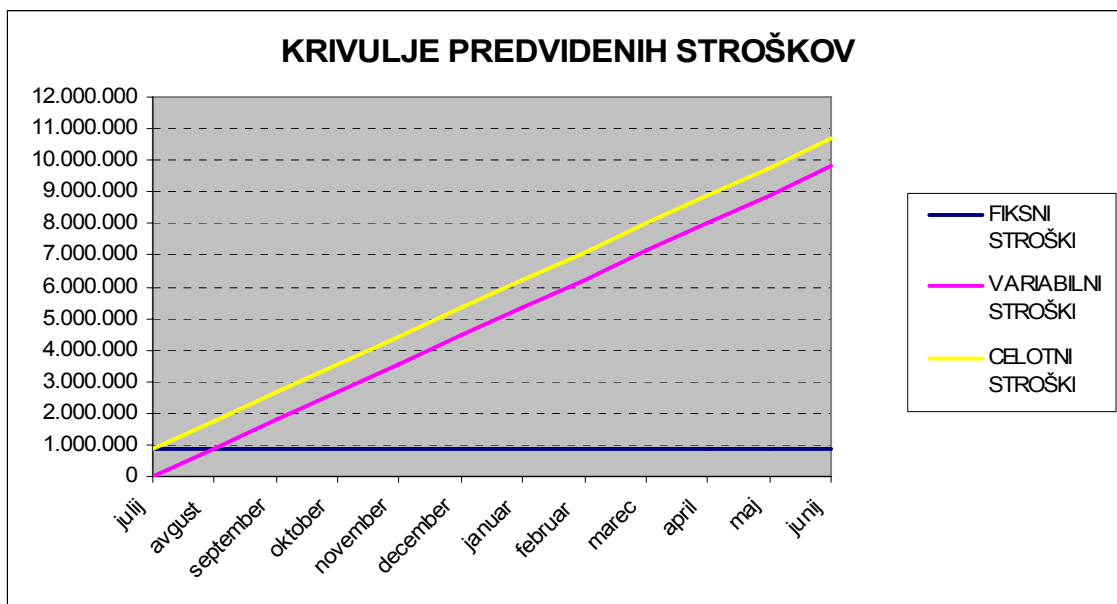
$F_s = 870.767,00 \text{ SIT}$

3. Celotni stroški

$C_s = F_s + V_s$

$C_s = 870.767,00\text{SIT} + 9.802.853,00 \text{ SIT}$

Cs = 10.673.620,00 SIT



Slika 23: Prikaz dejanskih stroškov v analiziranem obdobju

5.1.2 Analiza predvidenih prihodkov

Prodajna cena posameznega paketa alarmnih central znaša 95.000,00 SIT za kos, prodajna cena posameznega proti vlomnega senzorja pa znaša 16.500,00 SIT.

a) Prihodek pričakovane prodaje

Celotni prihodek bi v primeru prodaje vseh paketov alarmnih central znašal :

$C_p(\text{prodaje 1}) = \text{prihodek za kos} \cdot \text{količina}$

$C_p(\text{prodaje 1}) = 95.000 \text{ SIT} \cdot 30 \text{ KOS}$

$C_p(\text{prodaje 1}) = 2.850.000,00 \text{ SIT}$

Celotni prihodek bi v primeru prodaje vseh protivlomnih senzorjev znašal:

$C_p(\text{prodaje 2}) = \text{prihodek za kos} \cdot \text{količina}$

$$Cp (\text{prodaje } 2) = 16.500,00 \text{ SIT} \cdot 300 \text{ KOS}$$

$$Cp (\text{prodaje } 2) = 4.950.000,00 \text{ SIT}$$

Poleg prihodka omenjene opreme se temu prišteje prihodek od vgradnje materiala za ožičenje sistema v ocenjeni vrednosti 600.000,00 SIT in prihodek montaže v višini 1.250.000,00 SIT .

Celotni prihodek dodatno prodanega materiala skupaj bo:

$$Cp (\text{prodaje} + \text{montaže}) = Cp (\text{prodaje } 1) + Cp (\text{prodaje } 2) + Cp (\text{instal.mat}) + Cp (\text{montaže})$$

$$Cp (\text{prodaje} + \text{montaže}) = 2.850.000 \text{ SIT} + 4.950.000 \text{ SIT} + 600.000 \text{ SIT} + 1.250.000 \text{ SIT}$$

$$Cp (\text{prodaje} + \text{montaže}) = 9.650.000,00 \text{ SIT}$$

Celotni prihodek dejanske in predvidene prodaje pa znaša:

Sklepamo lahko, da nam bo dosedanja dejavnost prinašala ravno toliko prihodka, kot v omenjenem obdobju.

$$Cp = \text{Dejanski prihodek} + \text{Predviden prihodek}$$

$$Cp = 6.133.755,00 \text{ SIT} + 9.650.000,00 \text{ SIT}$$

$$Cp = 15.783.755,00 \text{ SIT}$$

5.1.3 Analiza poslovnega izida ali finančni rezultat (Fr)

Finančni rezultat (Fr) med predvidenimi prihodki in stroški prodaje naj bi znašal, kot je prikazano v naslednjem izračunu:

$$Fr = Cp \text{ (prodaje)} - Cs \text{ (nabave)}$$

$$Fr = 9.650.000,00 \text{ SIT} - 5.090.000,00 \text{ SIT}$$

$$Fr = 4.560.000,00 \text{ SIT}$$

V kolikor bi se naša želja o novi širitvi izpolnila, bi se poleg dodatnih spremenljivih stroškov znatno povečal tudi dobiček. To smo prikazali tudi v naslednjih izračunih in v grafu št.15 .

$$CFr = Cp - Cs$$

$$CFr = 15.783.775,00 \text{ SIT} - 10.673.620,00 \text{ SIT}$$

$$CFr = 5.110.155,00 \text{ SIT}$$

Celoten izračun ekonomičnosti podjetja lahko prikažemo s pomočjo izračuna:

$$E = \frac{Cp}{Cs}$$

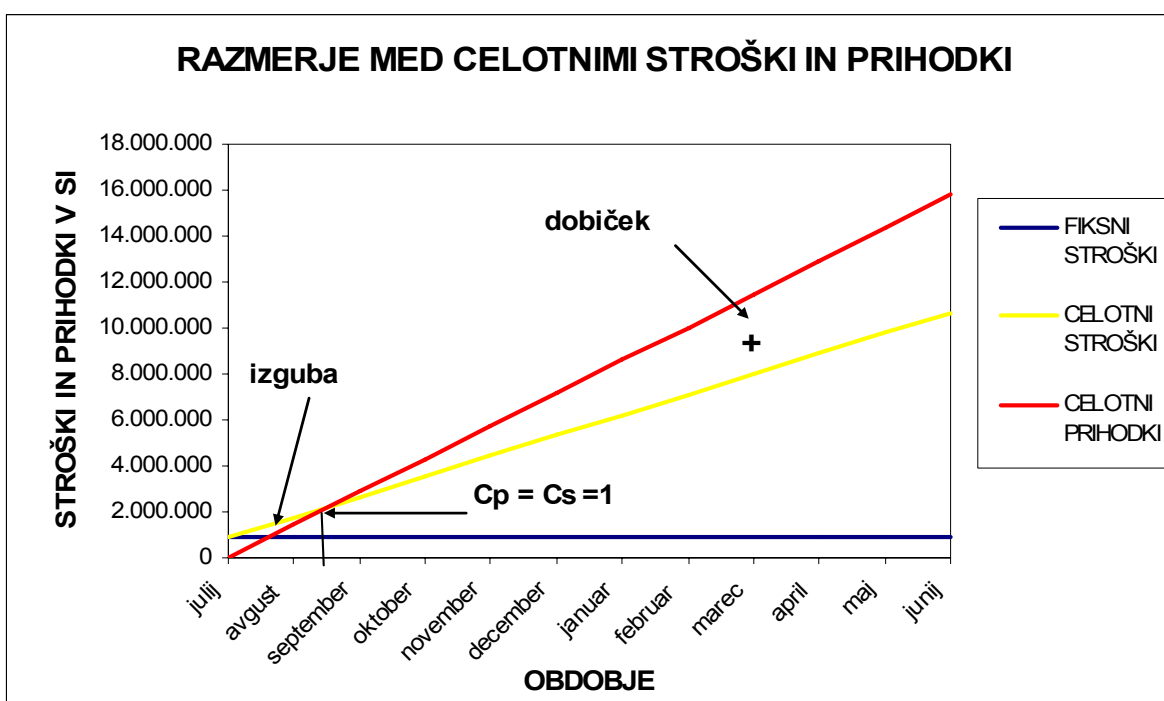
$$E = 15.783.775,00 \text{ SIT} / 10.673.620,00 \text{ SIT}$$

$$E = 1.47$$

Iz izračuna poslovnega izida lahko ugotovimo, da, ob izpolnjenih zastavljenih ciljnih, dosežemo boljši celotni rezultat za 4.560.000,00 SIT. Rezultati izračunov so za nazornejši pregled in primerjavo z sliko 24 prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Prikazuje rezultate izračunov, ki so prikazani v sliki 24.

Obdobje / Postavke	Izračun za obdobje 01.10.05-31.06.06	Izračun za novo obdobje v primeru nespremenjenega obsega dosedanje dejavnosti	Skupaj
Fs	870.767,00SIT	Ostanejo enaki	870.767,00SIT
Vs	4.712.853,00 SIT	5.090.000,00 SIT	9.802.853,00 SIT
Cs	5.583.620,00 SIT	Povečajo se za 5.090.000,00 SIT	10.673.620,00 SIT
Cp	6.133.775,00 SIT	9.650.000,00 SIT	15.783.775,00 SIT
Fr	550.155,00 SIT	4.560.000,00 SIT	5.110.155,00 SIT
E	1.09	Poveča se za 0.38	1,47



Slika 24: Graf prikazuje razmerje med dejanskimi prihodki in celotnimi stroški ob nespremenjenem obsegu dosedanje dejavnosti

5.2 Obseg dosedanje dejavnosti se spremeni

1. Variabilni stroški

V prejšnjem primeru smo predvideli večje število delovnih ur na dan za doseg zastavljenega cilja. V tej analizi pa želimo zastavljen cilj doseči tako, da bomo delali enako število delovnih ur. Sledi, da nam to lahko uspe samo v primeru, da zmanjšamo obseg dosedanje dejavnosti. V podjetju predvidevamo, da se bo dosedanja dejavnost zmanjšala za 30%, če bomo vse moči namenili prodaji in montaži alarmnih sistemov. Povzamemo, da se zaradi navedenega variabilni stroški obstoječe dejavnosti ter prihodki obstoječe dejavnosti zmanjšajo za omenjen procent, medtem ko ostanejo tako variabilni stroški kot prihodki predvidene prodaje nespremenjeni.

4.712.853,00 SIT100%

? Vs30%

Vs (dejanski) = 3.298.997,1 SIT

Vs (pričakovane nabave + montaže) = 5.090.000,00 SIT

Če vse seštejemo dobimo:

Vs (skupaj) = Vs (dejanski) + Vs (pričakovana nabava + montaža)

Vs (skupaj) = 3.298.997,1 SIT + 5.090.000,00 SIT

Vs (skupaj) = 8.388.997,00 SIT

2. Fiksni stroški

Fiksni stroški ostajajo nespremenjeni.

Fs = 870.767,00 SIT

3. Celotni stroški

Cs = Fs + Vs

Cs = 8.388.997,00 SIT + 870.767,00SIT

$$C_s = 9.259.764,00 \text{ SIT}$$

5.2.1 *Analiza prihodkov*

Celotni prihodek zmanjšane dejanske in predvidene prodaje znaša:

$$C_p = \text{Dejanski zmanjšani prihodek} + \text{Predvideni prihodek}$$

$$C_p = 4.293.642,5 \text{ SIT} + 9.650.000,00 \text{ SIT}$$

$$C_p = 13.943.642,5 \text{ SIT}$$

5.2.2 *Analiza poslovnega izida*

Finančni rezultat (Fr) med predvidenimi prihodki in stroški prodaje ostajajo nespremenjeni in torej znašajo 3.689.233,1SIT.

V kolikor bi se naša želja o novi širitvi izpolnila, bi se poleg dodatnih spremenljivih stroškov znatno povečal tudi dobiček. To smo prikazali tudi v naslednjih izračunih in v grafu št.:16.

$$CFr = C_p - C_s$$

$$CFr = 13.943.642,5 \text{ SIT} - 9.259.764,00 \text{ SIT}$$

$$CFr = 4.683.878,5 \text{ SIT}$$

Celoten izračun ekonomičnosti (E) lahko prikažemo s pomočjo izračuna.

$$E = \frac{C_p}{C_s}$$

$$E = 13.943.642,5 \text{ SIT} / 9.259.764,00 \text{ SIT}$$

$$E = 1.50$$

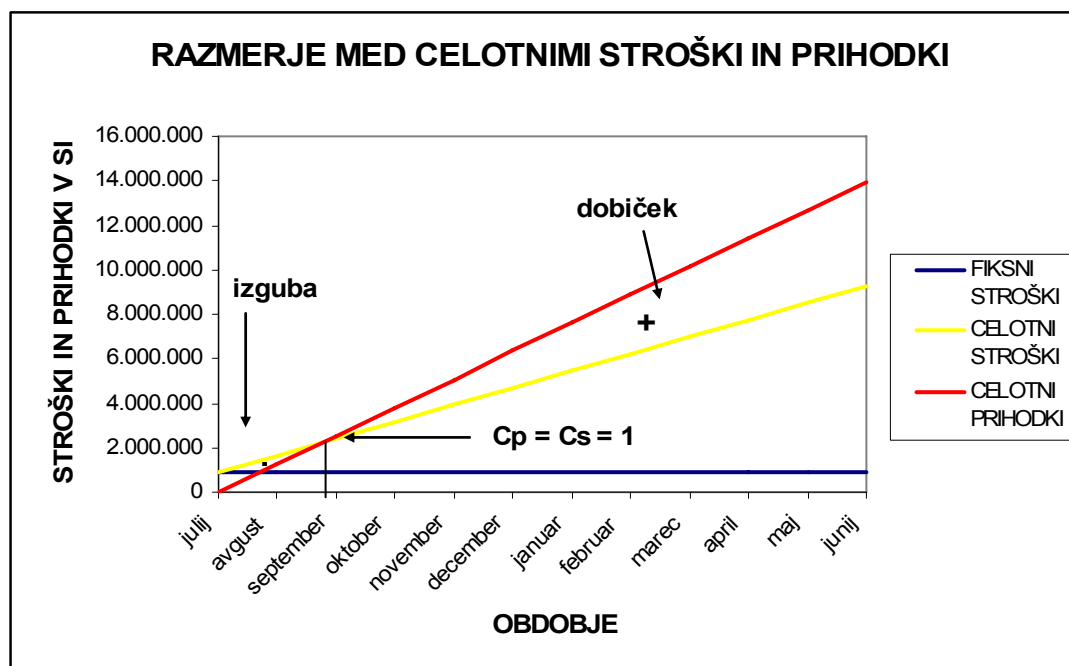
Iz izračuna poslovnega izida lahko ugotovimo, da ob izpolnjenih zastavljenih ciljeh, dosežemo boljši celotni rezultat za 4.133.723,5 SIT, kar je za 426.276,5 SIT manj, kot če bi dnevno delali več ur in bi se s tem ne zmanjšal obseg dosedanje dejavnosti.

Rezultati izračunov so za nazornejši pregled in primerjavo z sliko 25 prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: prikazuje rezultate izračunov, ki so prikazani v sliki 25.

Obdobje Postavke, kazalci	Izračun za obdobje 01.10.05-31.06.06	Izračun za novo obdobje v primeru spremenjenega obsega dosedanje dejavnosti	Skupaj
Fs	870.767,00SIT	Ostanejo enaki	870.767,00SIT
Vs	3.298.997,1SIT*	5.090.000,00 SIT	8.388.997,00 SIT
Cs	4.169.764,00 SIT	5.090.000,00 SIT	9.259.764,00 SIT
Cp	4.293.642,5 SIT*	9.650.000,00 SIT	13.943.642,5 SIT
Fr	550.155,00 SIT	4.683.875,5 SIT	4.683.878,5 SIT
E	1.09	se poveča za 0,41	1,50

* dejansko stanje zmanjšano za 30 %



Slika 25: Graf prikazuje razmerje med dejanskimi prihodki in celotnimi stroški ob spremenjenem obsegu dosedanje dejavnosti

Tabela 4 prikazuje primerjavo rezultatov obstoječega stanja ter stanja predvidevanj v obeh na novo predlaganih primerih.

Obdobje Postavke	Izračun za obdobje pred prenovo	Izračun za obdobje v primeru nespremenjenega obsega dosedanje dejavnosti	Izračun za obdobje v primeru spremenjenega obsega dosedanje dejavnosti
F _s	870.767,00SIT	870.767,00SIT	870.767,00SIT
V _s	4.712.853,00 SIT	9.802.853,00 SIT	8.388.997,00 SIT
C _s	5.583.620,00 SIT	10.673.620,00 SIT	9.259.764,00 SIT
C _p	6.133.775,00 SIT	15.783.755,00 SIT	13.943.642,5 SIT
Fr	550.155,00 SIT	5.110.155,00 SIT	4.683.878,5 SIT
E	1,09	1,47	1,50

Primer, ki je za naše podjetje zanimiv, je spremenjen obseg dosedanje dejavnosti. To se pravi, da ima naše podjetje novo nalogo, s katero bo moralo raziskati in ugotoviti, katere dejavnosti so za rast in razvoj podjetja nezanimive. To nalogo seveda prepuščamo novim članom skupine, ki bo zadolžena za omenjeno tako imenovano ponovno raziskavo. Morda bo iz tega nastalo novo diplomsko delo.

Med tem časom pa bomo dokaj hitro začeli z uresničitvijo primera z nespremenjenim obsegom dosedanje dejavnosti in povečali delavni čas, vendar ne z neko prisilo, temveč z možnostjo nagrajenega dela in učinka. Seveda bo ta primer uporabljen le za kratek rok, kajti tako delo je za vse v podjetju zelo naporno in lahko traja le krajše obdobje.

SKLEP

Kot sklepno dejanje svojega diplomskega dela bi radi poudarili tisto, kar smo ugotovili s pomočjo analize in proučevanja razvojnega strateškega poslovanja.

Dejstvo, da je v podjetniškem svetu boj za preživetje ter da zmaga tisti, ki je hitrejši, smo si za svoje delo izbral temo, ki nam bo kot mlademu podjetju pomagala v nadaljnjem boju. Iz prvega dela diplomske naloge je razvidno, da je vsak začetek težak, a čeprav je težak, je bil korektno zastavljen in to je spodbuda za nadaljnje delo.

V drugem delu, v katerem je obdelana strategija trženja novega proizvoda in hkrati nove storitve, se je v teoriji pokazala kot pozitivna. To smo omenili zato, ker smo pri anketi ugotovili, da je tržišče za omenjene izdelke dokaj odprto. To, da so potencialni kupci premalo obveščeni o protivlomnih sistemih, je mogoče razlog, da se ne odločajo za nove nakupe. Mnogi so še vedno prepričani, da je sistem dosegljiv samo za višji razred kupcev.

Po pozitivnih rezultatih ankete smo se v podjetju odločili, da bomo nov proizvod alarmnega sistema skušali čim bolje predstaviti ljudem. Naša želja in zadani cilj je, da ga bomo na tržišče čim bolj razširili. Skušali bomo postati ne le monterji, ampak tudi svetovalci in dobri serviserji. Po dodatnih izračunih dveh predlaganih primerov za prodajo novih sistemov so se rezultati pokazali kot pozitivni. Predvsem smo v podjetju navdušeni in pripravljeni na uresničevanje drugega predlaganega in hkrati obdelanega primera:« Spremenjen obseg dosedanje dejavnosti«. Le ta se je skozi izračune, ki so prikazani v diplomskem delu, pokazal kot zelo pozitiven. Seveda pa ne moremo pozabiti tudi na prvi predlagani primer« povečanje delovnega časa«, kar tudi ni slabo za podjetje. Ampak tukaj ne moremo pozabiti na človeški faktor, ki je zelo pomemben za zdravo in uspešno podjetje in takšen primer lahko v podjetju funkcionira le za kratek čas. Seveda se tega zelo zavedamo.

S tem diplomskim delom smo prikazali vmesne cilje uresničitve zastavljenega končnega cilja. Le ta stremi k boljšemu in uspešnejšemu delu in poslovanju.

POVZETEK

Celotno diplomsko delo je izdelek, ki se bo v prihodnosti uporabljal za izboljšanje in razvoj poslovne strategije delovanja samostojnega podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnih delov, v katerih je bila uporabljena klasična in sodobna literatura. Opisanih je več podsegmentov, s katerimi si lahko podjetje pomaga v prihodnosti. Večina teoretičnih smernic je prikazanih s praktičnimi primeri.

Znotraj naloge je opisan potek analiziranja trenutnega stanja. Iz tega so razvidni rezultati, s katerimi smo razvijali in iskali nove poti za prihodnji razvoj. Sama analiza je obdelana po segmentih. Glavni izmed opisanih segmentov sta bilanca stanja in bilanca uspeha.

Skozi diplomsko delo se sama analiza prelije v raziskavo in razvoj v nove naloge in strategije, ki bodo podjetju prinesle nove vmesne cilje. Le ti bodo stremeli h končnemu. Za podjetnika je najpomembnejše uresničiti zastavljeni slogan: **»Pri svojem delu želimo postati vedno boljši, učinkovitejši, hitrejši in kakovostnejši«**.

Sami rezultati analize podjetja, kot analize zastavljene strategije, ki je bila predlagana in tudi obdelana v dveh primerih, so pokazali, da je za podjetje velika možnost širitve in s tem pridobitev novih moči za iskanje novih strategij na novih področjih.

V samem podjetju smo se odločili, da je prvi primer: «Povečanje ur delovnega časa» zelo koristen. A zavedati se moramo, da je uresničevanje te možnosti za podjetje zelo zahtevno in kratkoročno, kajti zdravo podjetje krepi človek. Zavedati se moramo, da smo ljudje le ljudje in ne roboti. V podjetju smo se odločili, da bomo pripravljali boljši teren za uresničevanje drugega primera: «Sprememba obsega dosedanje dejavnosti», vendar to dejanje bo v podjetju proces za dolgoročno obdobje, kajti uresničevanje zahteva ponovne analize na področju odpuščanja nezanimivih dejavnosti in blaga. Med tem časom pa bomo za nabiranje informaciji koristili prvi obdelan primer, vendar le za določeno obdobje.

LITERATURA IN VIRI

Bizjak, F. (1997). Reinžiniring in razvoj podjetja. N. Gorica: EDUCA, str. 6.

Bizjak, F., Petrin, T. (1996). Uspešno vodenje podjetja. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Devetak, G. (2000). Evropski marketing storitev. N. Gorica: Založba moderna organizacija, str. 30.

Management (1994). Radovljica: Didakta.

Melavc, D., Milost, F. (2003). Računovodstvo. Koper: Fakulteta za management.

Mrdja, Z. (2005). Diplomsko delo. Analiza poslovanja družbe LTH Škofja Loka. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, povzeto iz Pučko, Rozman, 1998, str. 216, 217.

Terče, M. (2002). Diplomsko delo. Analiza poslovanja podjetja Prijazna. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 33.

Interni podatki. Elektromehanika in instalacije Arčon Sebastjan s.p..

PRILOGE

PRILOGA 1: Bilanca stanja

Listina za bilanco stanja z vsemi sredstvi in obveznostmi do virov sredstev s podatki podjetja

Zap. št.	Opis	Znesek v SIT
	SREDSTVA	
1	Ne opredmetena dolgoročna sredstva	
2	Opredmetena dolgoročna sredstva	
3	Dolgoročne finančne naložbe	
4	Zaloge	
5	Poslovne terjatve	
6	Dolgoročne poslovne terjatve	
7	Kratkoročne poslovne terjatve	843.387,00
8	Kratkoročne finančne naložbe	
9	Dobro imetja pri bankah čekih in gotovina	466.792,00
10	Aktivne časovne razmejitve	
11	Terjatve do podjetnika	
	SKUPAJ SREDSTVA	1.310179,00
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	
1	Podjetnikov kapital	272.900,00
2	Dolgoročne rezervacije	
3	Finančne in poslovne obveznosti 4+5	
4	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	
5	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	1.037279,00
6	Pasivne časovne razmejitve	
	SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.310179,00

PRILOGA 2: Bilanca uspeha

Oznaka	Postavka	Znesek tekočega leta	Znesek preteklega leta
1	Prihodki	6.133.775,00	
2	Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje		
3	Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve		
4	Drugi poslovni prihodki		
5	Stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga ter stroški storitev(5a+5b)	4.712.853,00	
5a	Stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga	3.858.753,00	
5b	Stroški storitev	854.100,00	
6	Stroški dela zaposlencev		
6a	Stroški plač		
6b	Stroški socialnih zavarovanj		
6c	Stroški pokojninskih zavarovanj		
6d	Drugi stroški dela		
7	Odpisi vrednosti		
7a	Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih		
7b	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih		
8	Drugi stroški	870.767,00	
8a	Prispevki za socialno varnost	402.460,00	
8b	Ostali stroški	468.307,00	
9	Finančni prihodki		
10	Finančni odhodki		
10a	Finančni odhodki za obresti		
10b	Drugi finančni odhodki		
11	Izredni prihodki		
12	Izredni odhodki		
	Poslovni izid		
13a	Podjetnikov dohodek	550.155,00	
13b	Negativni poslovni izid		

PRILOGA 3: Anketni vprašalnik

Sem absolvent Politehnike Nova Gorica. Zaposlen sem kot podjetje ELEKTROMEHANIKA IN INSTALACIJE SEBASTJAN ARČON S.P.. Trenutno se ukvarjam z raziskavo trga za naš novi model protivlomnega alarmnega sistema Paradox. V veliko pomoč bi mi bili vaši odgovori na zastavljena vprašanja. Vljudno vas prosim, da na sledeča vprašanja odgovorite iskreno, saj je le od tega odvisna točnost raziskave. Podatki bodo poleg raziskave uporabljeni v mojem diplomskem delu. Vaši osebni podatki ne bodo uporabljeni za kakršne koli druge namene. Za sodelovanje se vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

1. Ali ste že uporabnik protivlomnega alarmnega sistema (obkroži)?

DA NE (če DA pojdi na 2 , če NE pojdi na 5)

2. Ali nam lahko zaupate blagovno znamko protivlomnega sistema, ki ga uporabljate (obkroži)?

DSC

Elmo

Ademco

drugo: _____

3. Ali ste s svojim protivlomnim sistemom zadovoljni (obkroži) ?

DA NE

4. Ali lahko navedete razlog, zakaj ste oziroma zakaj niste zadovoljni s svojim protivlomnim sistemom (napiši)?

Sem zadovoljen, ker _____

Nisem zadovoljen, ker _____

5. Ali si imate v bližnji prihodnosti namen kupiti protivlomni sistem (obkroži)?

DA

NE

NE VEM

(če DA pojdi na 6 , če NE ali NE VEM pojdi na 10)

6. Če bi si kupili nov protivlomni sistem, katero znamko bi izbrali (obkroži)?

DSC

Elmo

Ademco

Paradox

drugo: _____

7. Ali ste že slišali za protivlomne sisteme Paradox?

DA NE

(če DA pojdi na 8, če NE pojdi na 11)

8. Kje ste prvič zasledili protivlomne sisteme Paradox (obkroži)?

v TV reklami

v časopisu, reviji

internet

sejmi

drugje

9. Kakšno mnenje imate o našem novem protivlomnem sistemu Paradox (napiši)?

10. Ali bi želeli prejemati informacije o naših novostih na področju protivlomnih sistemov (obkroži)?

DA, po pošti

DA, po elektronski pošti

NE

Za konec bi prosil še za nekaj osebnih podatkov:

11. Spol

A: moški

B: ženski

12. Starost

od 20 do 30

od 30 do 40

od 40 do 50

nad 50.

13. Izobrazba

osnovna šola
srednja šola
visoka šola
zaključen podiplomski študij.

14. Zaposlitev

DA

NE

IME in PRIIMEK: _____

NASLOV: _____

E-mail: _____

TELEFON: _____ GSM: _____

DATUM: _____

PODPIS: _____

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Sebastjan Arčon