

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ROBERT ROSTOHAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE FRANŠIZNE PRODAJALNE
MERCATOR P.E. MARKET ZA OBDOBJE 2010-2013**

Ljubljana, september 2010

ROBERT ROSTOHAR

IZJAVA

Študent/ka Robert Rostohar izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom doc. dr. Adriane Rejc Buhovac, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.09.2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 FRANŠIZING	2
2 PREDSTAVITEV FRANŠIZNE PRODAJALNE P. E. MARKET	3
3 FRANŠIZING PRI MERCATORJU	3
4 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA P. E. MARKET	4
4.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA P. E. MARKET	4
4.1.1 Politično-pravno okolje	4
4.1.2 Ekonomsko okolje	5
4.1.3 Kulturno okolje	6
4.1.4 Tehnično - tehnološko okolje	7
4.1.5 Naravno in demografsko okolje	8
4.2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA P. E. MARKET	8
4.2.1 Analiza privlačnosti panoge na podlagi Porterjevega modela petih silnic	9
5 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA P. E. MARKET	14
5.1 ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA	14
5.2 PODSTRUKTURA TRŽENJA	14
5.3 FINANČNA PODSTRUKTURA	15
5.3.1 Kazalniki poslovne uspešnosti	16
5.3.2 Kazalniki stanja financiranja	16
5.3.3 Kazalniki plačilne sposobnosti	16
5.3.4 Kazalniki obračanja in dnevov vezave	17
5.4 OPERACIJSKA (STORITVENA) PODSTRUKTURA	17
5.5 KADROVSKA PODSTRUKTURA	17
5.6 INFORMACIJSKA PODSTRUKTURA	18
6 OBLIKOVANJE NOVE POSLOVNE STRATEGIJE ZA P.E. MARKET V OBDOBJU 2010-2013	20
6.1 VIZIJA IN POSLANSTVO	20
6.2 STRATEŠKI CILJI	21
6.3 POSLOVNA STRATEGIJA V OBDOBJU 2010-2013	22
6.3.1 Ukrepi v obdobju 2010-2011	22
6.3.2 Ukrepi v obdobju 2011-2013	24
SKLEP	25

LITERATURA IN VIRI	27
--------------------------	----

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izbrani makroekonomski kazalci Republike Slovenije v obdobju 2007-2009 z napovedmi za prihodnja tri leta	6
Tabela 2: Ocenjevanje privlačnosti panoge	13
Tabela 3: Struktura zaposlenih v franšizni prodajalni P.E. Market v letu 2010	18
Tabela 4: SWOT matrika franšizne prodajalne P.E. Market	20

UVOD

Trgovina na drobno z živili v Sloveniji je v zadnjih letih doživela veliko sprememb. Močno se je zaostрила obstoječa domača konkurenca, na trg pa so vstopile tudi tuje diskontne verige, ki kupcem ponujajo drugačno strukturo izdelkov in cen. V zadnjih letih smo bili priča naraščanju števila velikih trgovskih centrov in hkratnem zamiranju manjših trgovin, ki svojo konkurenčno prednost iščejo predvsem v dobri lokaciji (Statistične informacije, 2006). Zaradi zaostrovanja konkurence se mnogo prodajaln sooča z upadom obsega prodaje, kar negativno vpliva na njihovo finančno poslovanje. Padec obsega prodaje je lahko celo tako velik, da ogrozi obstoj trgovine. Ena izmed trgovin, ki se sooča s povečano konkurenco, je tudi franšizna prodajalna Mercatorja v Kostanjevici na Krki.

Cilji diplomskega dela so ugotoviti ključne spremenljivke v širšem okolju podjetja, ki strateško vplivajo na poslovanje, in oceniti njihov razvoj v prihodnjem planskem obdobju, opredeliti panogo podjetja, ključne konkurente ter izdelati analizo panoge, analizirati poslovanje franšize v preteklih dveh letih, ugotoviti obstoječe in razviti potencialne konkurenčne prednosti franšize glede na konkurente v panogi, postaviti novo poslanstvo in vizijo in razviti novo poslovno strategijo za obdobje 2010-2013.

Namen diplomskega dela je ponuditi lastniku podjetja P. E. Market predlog poslovne strategije skupaj z analitičnimi spoznanji, ki bi v planskem obdobju izboljšal poslovanje prodajalne.

Za analizo bom uporabil različne metodološke prijeme. S pomočjo PEST analize bom ocenil razvoj ključnih spremenljivk v širšem okolju podjetja. Panogo bom analiziral na osnovi Porterjevega modela petih silnic privlačnosti panoge (Porter, 1985, str. 4). Za temeljitejšo strateško analizo poslovanja podjetja v obdobju 2008-2009 bom uporabil funkcionalno analizo Hungerja in Wheelena (1996, str. 121), pri čemer si bom pomagal s sekundarnimi in primarnimi viri podatkov. Sekundarni viri bodo finančni in nefinančni podatki iz podatkovnih baz, dostopnih na spletu, ter interni viri podjetja, primarni viri podatkov pa bodo intervjuji z lastnikom podjetja.

Pri izdelavi analiz in razvijanju strategije bom sledil teoretičnim napotkom iz strokovne in znanstvene literature s področja strateškega managementa. Ustvarjalni del diplomskega dela, razvijanje poslanstva, vizije, strateških ciljev in strategije podjetja, bo potekal v večji meri individualno, toda s občasnimi preverbami pri lastniku podjetja.

Diplomsko delo ima dva sklopa. V prvem, teoretičnem sklopu opišem značilnosti franšiznega razmerja kot oblike dolgoročnega sodelovanja med dvema podjetjema. Drugi sklop je analitičen. Tu najprej predstavim podjetje, ki je predmet analize, in kratko bistvene postavke pogodbenega razmerja s franšizodajalcem, Poslovnim sistemom Mercator. Nato analiziram širše in ožje okolje podjetja ter izdelam strateško analizo poslovanja podjetja. S pomočjo SWOT analize določim potencialne elemente in vire konkurenčne prednosti. Na tej osnovi nato

razvijem novo poslanstvo, vizijo, strateške cilje in poslovno strategijo franšize za obdobje 2010-2013.

1 FRANŠIZING

Različni avtorji nam ponujajo različne opredelitve franšizinga. Grilc (1988, str. 15) je franšizing opredelil kot pogodbeno razmerje, v katerem dajalec franšizinga pridobitelju franšizinga odstopi pravico, da lahko na podlagi licence in navodil, ki jih prejme od dajalca, vodi posle pod trgovskim imenom, blagovno znamko itd. dajalca franšizinga.

Dajalec franšizinga (franšizor) zadrži kontrolo nad načinom vodenja poslovanja pridobitelja franšizinga (franšizi) in pridobitelju zagotovi pomoč pri vodenju poslovanja, tako pred samim začetkom poslovanja, kot tudi skozi celotno obdobje trajanja pogodbenega odnosa. Pridobitelj franšizinga je lastnik podjetja in je ločen od pravne osebe dajalca franšizinga. Pridobitelj franšizinga ne sme začeti poslovati, dokler ne konča predpisanega usposabljanja, za katerega mora poskrbeti dajalec franšizinga. Tudi ko pridobitelj franšizinga posluje samostojno, mu morajo biti na voljo stalna strokovna, tehnična, poslovna, finančna in pravna pomoč dajalca franšizinga. Pridobitelj ima pravico, da je poslovodja, hkrati pa je tudi lastnik posla, za katerega plačuje dajalcu določeno denarno nadomestilo. Dobršen del kapitala zagotovi pridobitelj franšizinga, ki lahko plačuje dajalcu na več načinov. Ponavadi na začetku plača pristopnino, kasneje pa plačuje licenčnino (nadomestilo) za izkoriščanje pravic in stroške storitev franšizorja. Licenčnina se lahko plača na tri načine, in sicer z odstotkom od obsega prodaje, z maržo na materiale, kupljene od franšizorja, in z rednim fiksnim zneskom na franšizno enoto. Čas trajanja franšizinga določita stranki sporazumno. V praksi se prvo pogodbo sklepa za čas od enega do dvajset let. Pogodba preneha s potekom časa, sporazumno ali z odpovedjo (Grilc, 1988; Hall & Dixon, 1989).

Z vidika lastnika franšizne prodajalne so zanj pomembne ekonomske prednosti in slabosti, ki jih prinaša franšizing. Grilc (1988, str. 39) je opredelil naslednje prednosti in slabosti franšizinga. Prednosti so:

- Pomanjkanje osnovnega in posebnega znanja ter izkušenj za poslovanje nadomestita posebni šolski program in stalna prisotnost oziroma možnost konzultacij z usposobljenimi strokovnjaki dajalca.
- Pridobitelj je lastnik podjetja, pa vendar prejema strokovno, moralno in finančno podporo tržno uveljavljenega dajalca. Že na začetku poslovanja ima na voljo prednosti uveljavljene blagovne znamke, dobrega imena podjetja in ugleda.
- Izkorišča prednosti močnega razvoja, ki ga glede na svojo velikost ne bi zmožel: vključeni so patenti, poslovne skrivnosti, znanje in izkušnje, tajni postopki, formule ...
- Od dajalca dobiva tržne informacije.
- Kapital vloga ob nasvetih strokovnjakov dajalca, kar zmanjšuje riziko, olajšan mu je tudi dostop do bank, saj je zaradi članstva v sistemu deležen posebnih ugodnosti.

- Prejema nasvete glede izbire lokacije, pridobivanja kapitala, usposabljanja osebja, nabave opreme, izbire in nakupa zalog, začetka poslovanja.
- Kupuje od dajalca franšizinga, ki zaradi nakupov po nižani ceni omogoča popuste.

Slabosti so:

- Za pridobitelja franšizinga velja izrazita pogodbeno podrejenost, saj mora pridobitelj upoštevati specifikacije dajalca, kupovati od njega, pogosta je vezana trgovina. Pridobitelj je podvržen tudi kontroli poslovanja.
- Zavrtja je njegova raziskovalna in razvojna dejavnost.
- Posledice napak pri določanju in izvajanju globalne poslovne politike dajalca franšizinga in na ravni sistema združenih dejavnosti nosi pridobitelj.
- Ne glede na dobro poslovanje in korektno izpolnjevanje obveznosti je pridobiteljeva uspešnost odvisna tudi od drugih pridobiteljev, saj je sistem, ki mu pripada, znan na trgu kot celota.
- Pridobitelj je sicer lastnik podjetja, vendar je hkrati le začasni uporabnik razpoznavnih znakov franšizodajalca.

2 PREDSTAVITEV FRANŠIZNE PRODAJALNE P. E. MARKET

Franšizna prodajalna P.E. Market je del večje družinske družbe, ki jo poleg omenjene trgovine sestavlja še ena franšiza Mercatorja, vulkanizerstvo, avtokleparstvo in avtoličarstvo, bencinski servis s trgovino, avtopralnica ter bar. Ustanovljena je bila leta 2007, kot zadnja v sklopu podjetja. Ima 480 m² prodajnih površin in 120m² ostalih površin, med katere sodi tudi uprava podjetja in skladišče. V trgovini se nahaja tudi mesnica, ki je del trgovine, a ni del franšiznega odnosa. Trenutno ima franšiza 11 zaposlenih ne vključujoč lastnika, ki v sklopu upravljanja celotnega podjetja opravljajo tudi funkcijo vodenja trgovine. Franšiza se nahaja na mirni lokaciji na robu območja Kostanjevice na Krki, ob glavni tranzitni cesti skozi mesto. Poleg franšize se na omenjeni lokaciji nahajajo še bencinska črpalka s trgovino, avtopralnica ter bar, ki sodijo v sklop podjetja. Franšizna prodajalna P.E. Market nadaljuje tradicijo predhodne trgovine Mercatorja, ki je bila proti koncu leta 2006 zaradi dotrajanosti zaprta. Z vstopom v franšizni odnos z Mercatorjem je Kostanjevica na Krki dobila nov, moderen trgovinski objekt, ki lokalnim prebivalcem omogoča nakupovanje v skladu z najnovejšimi standardi. Pričakovanja so bila, da bo franšiza kot naslednica predhodne trgovine uspešno nadaljevala s poslovanjem. Vendar to ni povsem tako, saj franšizna prodajalna posluje z majhno izgubo. Zato je pred poslovanjem velik izziv, da kljub trenutnim slabim gospodarskim razmeram izboljša poslovanje franšize.

3 FRANŠIZING PRI MERCATORJU

Z vstopom v franšizni odnos z Mercatorjem je franšizojemalec (Trgovina in servis Ladko Petretič s.p.) upravičen in obvezen uporabljati kolektivno znamko Mercator, simbole, reklamna besedila in oznake, ki spadajo k označevanju pripadnosti Skupini Mercator. Prav tako je s strani Mercatorja določen prodajni asortiman, ki ga je prejemnik franšize dolžan spoštovati,

vendar so ob predhodnem soglasju dajalca franšize možne spremembe. V skladu z načeli dobrega franšiznega odnosa Mercator omogoča tehnično in strokovno pomoč pri poslovanju, dostop do Mercatorjevih distribucijskih kanalov, organizira izobraževanje in začetno usposabljanje ter posreduje pomembne informacije o novostih na globalnem trgu. Med obveznosti franšizodajalca sodi tudi omogočanje poslovanja z Mercator Pika kartico in Mercatorjevimi boni. Prejemnik franšize dobi s strani Mercatorja priročnik za poslovanje z navodili, po katerih se mora ravnati. Vsebina priročnika je Mercatorjeva poslovna skrivnost, ki jo mora prejemnik franšize varovati tudi po zaključenem franšiznem odnosu. Prodajne cene izdelkov prejemnik franšize določa samostojno, Mercator posreduje le priporočljive cene. Prodajnih akcij, ki jih Mercator določi tudi za franšizne prodajalne, se morajo lastniki franšiz držati. Prejemnik franšize mora plačati enkratno pristopnino, ki je odvisna od velikosti trgovine in pričakovanega prometa, nato pa vsak mesec tudi nadomestilo v obliki licenčnine (v primeru franšize P.E. Market 0,75 % od prodajne vrednosti vsega blaga brez DDV) za koriščenje ugodnosti, vezanih na vključenost v Mercatorjev franšizni sistem. Pogodba med Mercatorjem in obravnavanim podjetjem je določena za obdobje petih let (do 31.1.2012), vendar jo je pod različnimi pogoji mogoče prekiniti tudi prej (Pogodba o franšizingu, 2007).

Franšizni odnos z Mercatorjem trgovini P. E. Market prinaša veliko prednosti. Kljub temu je franšiza zadnji dve leti poslovanja zaključila z majhno izgubo. Čeprav izguba ni velika, opozarja na to, da zgolj uporaba blagovne znamke Mercator ni dovolj za uspešno poslovanje. Zato franšiza potrebuje novo poslovno strategijo.

4 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA P. E. MARKET

Na poslovanje podjetja bistveno vpliva okolje, v katerem posluje. Zato mora podjetje, preden začne oblikovati strategijo, analizirati zunanje okolje, da ugotovi potencialne priložnosti in nevarnosti. Analiza zunanjega okolja pomeni spremljanje, ocenjevanje in prenašanje informacij zunanjega okolja do ključnih ljudi v podjetju (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85).

4.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA P. E. MARKET

Širše okolje predstavlja splošne silnice, ki so zunaj podjetja, in ponavadi niso neposredno pod kratkoročnim nadzorom posloводства (Hunger & Wheelen, 1996, str. 7). Silnice širšega okolja ne vplivajo neposredno na kratkoročne aktivnosti podjetja, ampak lahko vplivajo na njegove dolgoročne poslovne odločitve (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85). Glede na značilnosti je širše okolje možno razdeliti na naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno podokolje (Pučko, 2006, str. 8).

4.1.1 Politično-pravno okolje

Na področju trgovinske dejavnosti veljajo nekateri zakoni, pravilniki in pogodbe. Pravilnik o minimalni izobrazbi zaposlenih v trgovinski dejavnosti določa potrebno izobrazbo za tipična

delovna mesta v trgovini. Zakon o trgovini določa način in pogoje za opravljanje trgovinske dejavnosti ter nadzor nad izvajanjem zakona. Osnovne pravice zaposlenih ureja kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije (Zakon o trgovini, Ur.l. RS, št. 2/2007-UPB4, 24/2008-ZT-1; Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije, Ur.l. RS, št. , 94/2008, 68/2009; Pravilnik o minimalni stopnji izobrazbe za opravljanje trgovinske dejavnosti, Ur.l. RS, št. 4/2010).

Slovenija ima eno največjih obdavčitev dela na svetu. Čeprav najvišja davčna stopnja z 41 % ne sodi povsem na svetovni vrh, ima Slovenija pri prihodku 100.000 dolarjev bruto letno s skupno 54,9 odstotka najvišjo stopnjo obdavčitve prihodka in socialnega prispevka posameznikov na svetu (KPMG's Individual Income Tax and Social Security Rate Survey, 2009). V letu 2010 smo bili v Sloveniji priča sprejetju novega zakona o minimalni plači, ki je povzročil precejšen dvig minimalne plače, kar je razvidno tudi iz Priloge 1, za katero imajo podjetja, katerih obstoj je ogrožen, možnost dveletnega postopnega prilagajanja novi ravni (Minimalna plača po mesecih, 2010). Tako zvišanje minimalne plače kot tudi visoka obdavčitev dela zvišujeta stroške dela za delodajalca.

V prihodnje se obetajo nekatere spremembe na področju delovne zakonodaje, saj naj bi sčasoma zaživel sistem varne prožnosti, ki bi močno povečal fleksibilnost trga delovne sile. Prav tako je na vidiku reforma invalidskega in pokojninskega sistema, ki bo poleg nekaterih drugih sprememb povečala tudi predvideno starost ob upokojitvi. Predmet razprav je tudi zakon o udeležbi zaposlenih pri dobičku, ki bi zagotavljal ugodnejše možnosti za udeležbo delavcev pri dobičku (Predlog zakona o udeležbi delavcev pri dobičku, 2010; Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, 2010).

4.1.2 Ekonomsko okolje

Slovenija je vse od leta 1993 do zadnjega četrtertletja leta 2008 beležila gospodarsko rast (Real GDP growth rate, 2010; Poročilo o razvoju, 2010). Leta 2008 je tudi Slovenijo zajela recesija, ki se je nato nadaljevala tudi v letu 2009. Učinki recesije so vidni tudi pri analizi izbranih makroekonomskih kazalcev, prikazanih v Tabeli 1.

Tabela 1: Izbrani makroekonomski kazalci Republike Slovenije v obdobju 2007-2009 z napovedmi za prihodnja tri leta

Kazalec	2007	2008	2009	Napoved 2010	Napoved 2011	Napoved 2012	
Realna rast BDP	6,8	3,5	-7,8	0,6	2,4	3,1	
Stopnja inflacije (povprečje leta)	5,6	2,1	1,8	1,3	2,0	2,5	
Stopnja anketne brezposelnosti	4,9	4,4	5,9	7,2	7,6	7,3	
Stopnja registrirane brezposelnosti	7,7	6,7	9,1	11,1	11,6	11,2	
Rast bruto mesečne plače na zaposlenega	Nominalno	-----	8,3	3,5	2,7	3,8	4,6
	Realno	-----	2,5	2,5	1,4	2,2	2,2

Vir: Poročilo o razvoju 2010; Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2010.

Realna rast BDP-ja je leta 2009 zabeležila padec v višini 7,8 %, kar je eden večjih padcev v EU. Recesija je vplivala tudi na povprečno letno stopnjo inflacije in jo že v letu 2008 znižala na 2,1 %. Največji vpliv recesije je opazen v letu 2009, ko je bila inflacija najnižja julija, ko je bila negativna, nato pa se je gibala okoli ničelne stopnje vse do novembra, ko je zaradi delovanja učinka osnove pri cenah tekočih goriv prišlo do dviga. Skladno z zmanjšanjem gospodarske aktivnosti se je povečevala tudi stopnja brezposelnosti, ki je najnižjo stopnjo dosegla v tretjem četrtletju leta 2008. Stopnja anketne brezposelnosti je takrat dosegla najnižjo raven, odkar jo merimo, ko je bila 4,1 %, nato se je povečevala. V tretjem četrtletju leta 2009 je bila 6,2 %, v četrtem pa 6,4 %. V letu 2009 se je glede na leto poprej anketna brezposelnost povišala za 33,7 %. Tudi stopnja registrirane brezposelnosti se je od septembra 2008 naprej zviševala. Takrat je dosegla do sedaj najnižjo raven po letu 1990, to je 6,3 %, ob koncu leta 2009 pa je bila že 10,3 %. Število registriranih brezposelnih se je v letu 2009 tako povečalo za 36,6 % (Poročilo o razvoju, 2010).

4.1.3 Kulturno okolje

Med kulturo in potrošnjo obstajajo močne vezi, zato je poznavanje družbenih vrednot in kulturnih navad v marketingu zelo pomembno (Damjan & Možina, 1995, str. 107).

S povečevanjem gospodarske razvitosti Slovenije se spreminjajo tudi vrednote v slovenski družbi. Tako vse bolj v ospredje prihajajo postmodernistične vrednote, ki izpodrivajo modernistične vrednote industrijske družbe. Med številnimi elementi postmoderne vrednotnega sistema vzbujata še posebno pozornost individualizem in postmaterializem, ki sta najpogosteje prisotna pri mlajših, bolj izobraženih skupinah. Za individualizem je značilen egocentrizem, ki predstavlja vrednote, kot so resnično prijateljstvo, osebna samostojnost, profesionalna kariera in materialni položaj. Postmaterialistične vrednote pa so višja kakovost

življenja, boljše zdravstveno stanje, večje zadovoljstvo pri delu, manjše poudarjanje trdega dela pri vzgoji otrok, pogostejše poudarjanje, da ima ženska enako potrebo po samouresničitvi kot moški, bolj relativen odnos do tega, kaj je dobro in kaj slabo, in manj zavzemanja za vladno regulacijo gospodarstva. Eden izmed razlogov za hitro naraščanje postmodernizma je pridobivanje na moči in številčnosti tistega dela srednjega sloja, ki svoj status opira na intelektualno delo, torej nosilcev postmodernističnih vrednot (Damjan & Možina, 1995, str. 125).

Na življenjski slog prebivalcev v Sloveniji je v zadnjem času močno vplivala gospodarska kriza. Spreminjajo se tudi nakupovalne navade potrošnikov. Nakupi postajajo bolj načrtovani in premišljeni, kupuje se več cenovno ugodnejših izdelkov, izdatki se spremljajo in pregledujejo v večji meri, namesto enega nakupa se opravi več manjših, povečuje se nakupovanje v diskontnih prodajalnah in poseganje po trgovskih blagovnih znamkah. Kupci prav tako raje posežejo po slovenskih znamkah, po znamkah z oznako za ekološko pridelavo ter biološko pridelani hrani, tudi če je cena nekoliko višja. Poleg kupcev, ki recesijo občutijo v manjši kupni moči, je veliko tudi takih, ki so svoje nakupne navade spremenili iz previdnosti in pesimističnih pričakovanj. Pričakuje se, da tudi ko bo recesija mimo, se potrošniške navade ne bodo preprosto vrnila v stanje pred recesijo, ampak se bodo ohranile tudi po koncu recesije (Trženjski monitor DMS, 2009b, 2010; Dernovšek, 2010). Natančnejše podatke o vplivih recesije na potrošniško vedenje je moč najti v Prilogi 2, 3 in 4.

Franšizna prodajalna je za večino kupcev najlažje dostopna z avtomobilom, zato je dostopnost avtomobilov prebivalstvu pomembna. V Sloveniji se število osebnih avtomobilov na 1000 prebivalcev konstantno povečuje. Tako je v letu 2006 tisoč prebivalcev imelo v povprečju 488 osebnih avtomobilov, leto kasneje 501, leta 2008 pa 514 (Slovenija v številkah, 2009).

4.1.4 Tehnično - tehnološko okolje

Tehnologija spreminja naravo odnosov med trgovcem na drobno in kupcem ter trgovcem na drobno in dobaviteljem (Barry & Evans, 2001, str. 49).

Hiter razvoj tehnologije spreminja način poslovanja in ponuja podjetjem nove možnosti. Ena izmed teh tehnologij je tudi internet. Internet tako predstavlja nov prodajni kanal, lahko pa je tudi dober vir informacij. Danes praktično ni več podjetja, ki ne bi bilo na nek način povezano z internetom. Raba interneta se v Sloveniji tako kot po celem svetu nenehno povečuje. Po nekoliko upočasnjeni širitvi rabe interneta v letih 2007 (53 %) in 2008 (56 %) se je delež uporabnikov interneta v starosti 16–74 let v letu 2009 ponovno izraziteje povzpela, in sicer za 6 odstotnih točk na 62 %. Razlika med spoloma pri uporabi interneta je bila v Sloveniji že v preteklih letih relativno majhna, v zadnjem letu (2009) pa je tako rekoč izginila (moški 65 %, ženske 64 %). Pri prebivalcih Slovenije do 34 leta starosti je delež uporabnikov interneta leta 2009 znašal 91 %, v primerjavi s prejšnjim letom se je raba interneta najbolj povečala pri ljudeh starih od 35 do 54 let, in sicer za 10 % (Poročilo o razvoju, 2010).

Delež gospodinjstev, ki imajo dostop do interneta, je v letu 2009 dosegel 64 %, kar je 5 odstotnih točk več kot v predhodnem letu. Dostop do interneta se hitro povečuje od leta 2005 dalje (takrat je znašal 48 %). Spodbudno je, da se hitro krepi dostop do interneta prek širokopasovnih povezav, ki omogočajo, poleg zanesljivejšega in učinkovitejšega dostopa, tudi uporabo vrste novih storitev (predvsem na področju prenosa zvoka in slike). Delež gospodinjstev s širokopasovno povezavo je v letu 2009 dosegel že 56 %, kar je skoraj trikrat več kot v letu 2005. V Sloveniji je delež prebivalcev, starih med 16 in 74 let, ki je v preteklih dvanajstih mesecih nakupoval preko spleta, znašal 24 %. Delež prebivalstva, ki s pomočjo spletnih brskalnikov preko spleta zgolj pridobiva različne informacije je v letu 2009 znašal 87 %. (Poročilo o razvoju, 2010; Individuals using the Internet for ordering goods or services, 2010; Iprom, 2009).

4.1.5 Naravno in demografsko okolje

Z vidika franšizne prodajalne je pomembno spremljanje demografskih trendov ter dohodkovne neenakosti, ki omogočajo boljši vpogled v strukturo potencialnih kupcev. V Sloveniji imamo podobno kot v mnogih drugih razvitih državah problem s staranjem prebivalstva. To je posledica vse daljše življenjske dobe ljudi ter premajhne rodnosti, ki bi ohranjala ali pomladila strukturo prebivalstva. Pričakovano trajanje življenja se v Sloveniji neprekinjeno podaljšuje od leta 1994 dalje, po krajšem zastoju v začetnem obdobju tranzicije. V letu 2008 je doseglo v Sloveniji pri moških 75,4 leta (0,8 leta več kot leto prej oziroma 3,5 leta več kot leta 2000), pri ženskah pa 82,3 leta (0,5 leta več kot leto prej oziroma 3,2 leta več kot leta 2000). Stopnja celotne rodnosti, ki izraža razmerje med številom živorojenih in številom žensk v rodni dobi v posameznem koledarskem letu, je bila leta 2008 1,53 (0,15 več kot leto prej). Leta 1980 je z 2,11 zadnjič dosegla raven, ki še zagotavlja nezmanjšano obnavljanje generacij. Najnižjo raven je dosegla leta 2003, 1,20, od takrat pa se je počasi povečevala (Poročilo o razvoju, 2010). Zaradi staranja prebivalstva se povečuje tudi število starejših kupcev, ki predstavljajo čedalje večji delež vseh kupcev in tako pridobivajo na pomembnosti. Prav tako se povečuje število vseh potencialnih kupcev, saj se je skupno število prebivalcev Slovenije v obdobju zadnjih desetih let večalo, predvidena pa je nadaljnja rast prebivalstva Slovenije tudi v obdobju do leta 2015 (Population projections, 2010). Za Slovenijo je značilna ena najnižjih dohodkovnih neenakosti v EU-27, saj je leta 2008 Ginijev količnik znašal 23,4 %, razmerje kvintilnih razredov je bilo 3,4 (Poročilo o razvoju, 2010). Zaradi enakomernejše razporeditve dohodka ima več ljudi na voljo dovolj denarnih sredstev za zadovoljevanje svojih potreb, posledično pa je potencialni trg franšize večji, kot bi bil v primeru višje dohodkovne neenakosti.

4.2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA P. E. MARKET

Panožno okolje vsebuje elemente ali skupine, ki neposredno vplivajo na podjetje in na katere vpliva tudi podjetje samo. Med te skupine sodijo vlade, lokalne skupnosti, dobavitelji,

konkurenti, kupci, upniki, sindikati, interesne skupine in trgovska združenja. Ožje okolje podjetja je navadno panoga, v kateri deluje (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85).

4.2.1 Analiza privlačnosti panoge na podlagi Porterjevega modela petih silnic

Po standardni klasifikaciji dejavnosti 2008 je panoga analizirane poslovne enote G47.110 - Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah, pretežno z živili.

Panogo lahko opredelimo kot trgovino na drobno z izdelki za vsakdanjo rabo. Glede na navade potrošnikov lahko to panogo delimo na prodajo v hipermarketih, supermarketih in drugih večjih prodajalnah, v katerih potrošniki opravljajo večje tedenske nakupe, in na prodajo v manjših prodajalnah, v katerih potrošniki opravljajo manjše vsakodnevnne nakupe. Ločenost trgov potrjuje tudi različen nivo cen v velikih in manjših prodajalnah. V panogo se ne uvrščajo specializirane prodajalne, kioski in trgovine na bencinskih črpalkah, saj ne predstavljajo neposredne konkurence, ker so storitve specializiranih prodajalnih komplementarne storitvam panoge. Prav tako ne predstavljajo neposredne konkurence diskontne trgovine, ki predstavljajo svoj trg z različno ponudbo blaga, različnimi cenami in strukturo potrošnikov (Odločba urada RS za varstvo konkurence v zvezi s koncentracijo družb Mercator, d.d. in Živila Kranj, d.d., 2004).

4.2.1.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Za vstop v panogo ni potrebno imeti veliko kapitala, saj manjše trgovine ne zahtevajo veliko kapitalskega vložka. Večji kapitalski vložek je potreben pri večjih trgovinah, kot so super in hiper marketi. Srednje veliko oviro za vstop predstavlja diferenciacija proizvodov in storitev. Veliko znamk izdelkov je prisotnih v ponudbi različnih trgovskih podjetij, kar nekaj pa je tudi znamk, ki so značilne za samo enega ponudnika, kar predstavlja določeno konkurenčno prednost. Med te znamke sodijo lastne znamke trgovskih verig, ki v očeh kupcev združujejo nizko ceno z dobro kakovostjo, in ga tako privabijo v prodajalno, zraven pa kupi še ostale izdelke. Velike verige imajo prednost tudi zaradi ekonomije obsega, ki jo izrabljajo predvsem pri oskrbovalni verigi. Oviro za potencialne nove konkurente v panogi predstavljajo programi zvestobe velikih trgovskih verig, ki kupca vzpodbujajo h kupovanju pri njih in mu zvišujejo stroške prehoda h konkurenci. Dostop do distribucijskih kanalov v panogi za potencialne nove konkurente je preko trgovcev na debelo sicer enostaven, saj veliki igralci na trgu ponavadi ne kupujejo pri prodajalcih na debelo, ampak neposredno pri proizvajalcih. Vendar pa velik tržni delež velikih trgovskih verig omogoča tem verigam boljše pogajalsko izhodišče pri pogajanjih z dobavitelji in s tem nižjo nakupno ceno trgovskega blaga od konkurence. Tako je potencialnim novim konkurentom oteženo neposredno konkuriranje s cenami. Pred pritiskom so varne le močnejše trgovske znamke proizvajalcev. Veliko trgovskih podjetij v panogi je prisotnih že kar nekaj časa, nekatere so poslovale že v prejšnjem sistemu, tuje verige pa na tujih trgih. Zato imajo ta podjetja veliko izkušenj, ki jim prinašajo konkurenčno prednost. Prav tako so ta podjetja že uveljavljena in imajo prednost v dobrem imenu. Z vidika formalnih ovir

za vstop na trg velikih ovir ni, največje ovire so predvsem v zvezi s pridobivanjem zemljišč, lokacijskih in gradbenih dovoljenj (Odločba urada RS za varstvo konkurence v zvezi s koncentracijo družb Mercator, d.d. in Živila Kranj, d.d, 2004, Odnosi med trgovskimi družbami, ki poslujejo na trgu prodaje izdelkov za vsakdanjo rabo v RS, in njihovimi dobavitelji ter posledice le-teh na poslovanje podjetij in blaginjo potrošnikov, 2008).

Na občinski upravi so dejali, da v občini Kostanjevica na Krki trenutno (julija 2010) ni nikakršnega zanimanja za odprtje nove trgovine, zato v kratkoročnem obdobju ni moč pričakovati nove konkurence franšizi. Z razvojem turizma, ki je osnovna strateška usmeritev občine, pa lahko v daljšem obdobju pričakujemo povečano zanimanje in večjo grožnjo vstopa novih konkurentov.

4.2.1.2 Rivalstvo med obstoječo konkurenco

V Sloveniji je trg prodaje izdelkov za vsakdanjo rabo izredno koncentriran, saj največje trgovske družbe, med katere sodi tudi Mercator, obvladujejo pretežni del prodaje na drobno. Mercator je po raziskavi družbe Valicon (Sevšek, 2008) z ocenjenim 36-odstotnim tržnim deležem največja trgovska družba v Sloveniji. Njegova največja konkurenta sta Spar Slovenija z 19 odstotki in Tuš z 16 odstotki. Skupaj imajo torej ta tri podjetja 71-odstotni tržni delež v Sloveniji, kar nas uvršča v sam evropski vrh po koncentraciji trga. Za slovenski trg je značilno zmanjševanje števila majhnih prodajaln, vključno s privatnimi prodajalnami, ter odpiranje novih večjih nakupovalnih centrov (Statistične informacije, 2006). Panoga je v zadnjih nekaj letih beležila umiritev rasti realnega prihodka, ki se je v začetku desetletja močno poviševal. Izjema je leto 2008, v katerem je realni prihodek zrasel za več kot 5 %. V letu 2009 je zaradi recesije realni prihodek upadel za nekaj odstotkov (Indeksi prihodka v trgovini na drobno in prodaji motornih vozil, 2010). Ker so v času recesije v diskontnih trgovinah povečali prodajo, je moč sklepati, da je prodaja v klasičnih trgovinah upadla za več od povprečja celotne panoge. V letu 2010 se upadanje prihodkov še vedno nadaljuje, kriza pa naj bi se celo poglobila. V Sloveniji se je zaradi odpiranja novih velikih nakupovalnih centrov močno povečala kapaciteta prodajnih površin (Statistične informacije, 2006). Zaradi ponekod že prevelike koncentracije trgovin v panogi vlada močan cenovni boj za obstoječe kupce. V panogi trgovine na drobno z živili je veliko enakih izdelkov na policah v različnih trgovinah. Čeprav ima vsaka trgovska družba v ponudbi tudi samo zanjo značilne izdelke, kot je na primer tudi lastna blagovna znamka, ne moremo govoriti o veliki diferenciaciji ponudbe. Zato sta poleg ponudbe izdelkov za kupca zelo pomembna tudi raven cen izdelkov in storitev za kupca, ki spremljata nakupni proces. Velikost izstopnih ovir v panogi je odvisna od velikosti trgovskega podjetja. Majhnim zasebnim prodajalnam ni težko zapustiti panoge, o čemer priča tudi hitro upadanje njihovega števila. Drugače je z velikimi trgovskimi verigami. Njihovo dobro ime in tradicija otežujeta izstop iz panoge. Težava je tudi v njihovi velikosti, ki zmanjšuje fleksibilnost podjetja.

Franšiza P.E. Market na območju občine Kostanjevica na Krki nima neposredne konkurence. Največji konkurenti se nahajajo v sosednjem Šentjerneju, med katere štejemo TUŠ Market

Kaplja, Supermarket Spar Šentjernej in TC Šentjernej - supermarket, ki je sicer Mercatorjeva trgovina, vendar pa s svojo velikostjo privablja kupce, ki opravljajo večje tedenske nakupe in tako prevzema delež franšizni prodajalni. TUŠ Market Kaplja je franšizna trgovina, ki se nahaja na obrobju Šentjerneja. S 400 m² je podobne velikosti kot franšizna prodajalna P.E. Market. V nove prostore je bila preseljena leta 2003 in ima trenutno 8 zaposlenih. Supermarket Spar Šentjernej je 3,5 milijona evrov vreden moderen trgovski objekt, odprt leta 2008, ki ima 1250 m² prodajnih površin. Ob odprtju je bilo v trgovini zaposlenih 26 ljudi. Kupci imajo na razpolago 105 brezplačnih parkirnih mest, poleg trgovine se nahaja tudi Caffè Ambient s teraso (Šentjernejsko glasilo Letnik X, številka 62, 2008). V letu 2008 je bil v Šentjerneju odprt še Mercatorjev supermarket, ki se nahaja znotraj Trgovskega centra Šentjernej. V Trgovskem centru, skupne površine 1800 m², se poleg supermarketa, ki meri 800 m² prodajne površine in ima 18 zaposlenih, nahaja še trgovina s tekstilom Modiana in dva manjša najemniška lokala (T. J. G., 2008). Vse omenjene trgovine so zaradi dobrih prometnih povezav do Šentjerneja lahko dostopne. V Šentjerneju kupci opravljajo tako večje tedenske nakupe kot tudi manjše vsakodnevne nakupe.

4.2.1.3 Nevarnost substitutov

Z vidika posameznih izdelkov je substitutov zelo veliko. Izdelki na policah večinoma niso preveč diferencirani, potrošnik pa tudi nima nikakršnih stroškov z menjavo enega proizvoda za drugega. Potrošniki se zato med substituti odločajo na podlagi razmerja med zaznano kakovostjo in cenami ter na podlagi osebnih preferenc. V tej panogi je stopnja substitucije zelo velika, zato je večja tudi nevarnost substitucije.

Storitev, ki spremlja nakup pri velikih trgovskih verigah, temelji na podobnih načelih. Visoki kakovosti storitve se daje v panogi veliko pozornosti, saj je to eden izmed glavnih konkurenčnih dejavnikov trgovine, tako glede na neposredno kot na posredno konkurenco, kot so na primer diskontne prodajalne. Na kakovost storitve vpliva veliko dejavnikov, zato je v vsaki trgovini na drugačni ravni. Trenutno pravega substituta za obstoječo storitev še ni, vendar nikoli ne moremo izključiti možnosti, da se le-ta pojavi.

V slovenskem prostoru je Mercator vodilni trgovec, saj je dobro uveljavljeno podjetje z visokim ugledom. Ima širok asortiman izdelkov z dobrim razmerjem med zaznano kakovostjo in ceno ter dobro uveljavljeno lastno trgovsko znamko. Zato ima trgovina, ki je preko franšizinga del Poslovnega sistema Mercator, bistveno manjšo nevarnost substitucije, kot bi jo imela v primeru samostojnega delovanja. Čeprav je franšiza moderen objekt, ki ima vse možnosti za vrhunsko storitev, je ta slabša predvsem zaradi slabšega dela zaposlenih, ki imajo do strank slabši odnos kot pri ostalih treh konkurentih (več o tem glej točko 5.5).

4.2.1.4 Pogajalska moč kupcev

Informiranost kupcev o izdelkih na policah je danes večja kot kadarkoli, večja informiranost pa prinaša večjo pogajalsko moč. Velika koncentracija trgovin na majhnem področju skupaj z ne preveč diferencirano ponudbo kupcu dajejo tudi veliko možnost izbire, ponudniki pa so tudi pripravljeni dodatno zniževati ceno za kupce v želji zapolniti velike kapacitete svojih trgovin. To velja za večja naselja, ne pa tudi za manjša. Z večanjem števila nakupovalnih centrov in z zapiranjem manjših trgovin v manjših naseljih se pogosto zgodi, da so prebivalci majhnih naselij odvisni od le enega ponudnika. Težavo predstavljajo predvsem izdelki, ki jih je potrebno kupovati dnevno. Večje nakupe potrošniki tako ali tako večinoma opravljajo v večjih nakupovalnih centrih. Posebno majhno pogajalsko moč imajo predvsem starejši ljudje in tisti potrošniki, ki nimajo možnosti dostopa do avtomobila. V panogi prodaje na drobno, in sicer izdelkov za vsakdanjo uporabo v gospodinjstvu, posamezen kupec nima velike pogajalske moči, saj en kupec predstavlja zanemarljiv delež prihodka za podjetje. Tako se posamezen kupec ne more pogajati o ceni. Vendar pa je za prodajo na drobno značilno, da je potrebno pri določanju pogajalske moči kupcev potrebno gledati maso kupcev, katerih pogajalska moč je v tem primeru velika. Kljub majhni diferenciranosti ponudbe velike količine izdelkov, še vedno obstajajo znamke, ki v očeh potrošnika predstavljajo neko dodano vrednost. Te znamke torej povečujejo diferenciacijo ponudbe v očeh kupcev in zato zmanjšujejo njihovo pogajalsko moč. Ta je zaradi spreminjanja nakupnih navad potrošnikov zaradi recesije v Sloveniji čedalje večja, saj je opazen manjši vpliv blagovne znamke na odločitev za nakup. To naj bi bil to tudi eden od trendov sprememb nakupnih navad potrošnikov nasploh (Trženjski monitor DMS, 2010). Poleg znamk izdelkov povečuje diferenciacijo tudi ugled podjetja. Dober ugled velikih trgovskih družb prinaša prednost v primerjavi z manjšimi zasebnimi trgovinami, zato je pogajalska moč kupcev pri zasebnih trgovinah s tega vidika relativno večja. Pogajalsko moč kupcem zmanjšujejo tudi programi zvestobe velikih trgovskih družb, saj ponujajo dodatne popuste v zameno za zvestobo kupcev. Prednost za kupce je, da so kartice zvestobe brezplačne, zato imajo lahko kupci tudi kartice več trgovskih družb.

Pogajalska moč kupcev franšize je zaradi pomanjkanja neposredne lokalne konkurence majhna. Poleg tega pogajalsko moč znižuje tudi dober ugled Poslovnega sistema Mercator, ki je v zadnjem času sicer malce upadel, njegova izredno močna trgovska znamka, pa tudi Mercatorjev program zvestobe (Splošne informacije o trgovski znamki, 2009; Kline, 2010).

4.2.1.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Trgi nabave, prodaje na debelo in prodaje na drobno izdelkov za vsakdanjo rabo so med seboj vertikalno povezani. Velik tržni delež prodaje na drobno vodi v veliko pogajalsko moč trgovske družbe do njenih dobaviteljev in obratno. Za Slovenijo je značilna velika koncentracija trga prodaje na drobno izdelkov za vsakdanjo rabo in hkratna majhna koncentracija s strani dobaviteljev. Pogajalska moč prodaje na debelo je majhna zaradi tega, ker velike trgovske družbe večinoma kupujejo neposredno od proizvajalcev, dodatno pa jo

zmanjšujejo še lastne dobro razvite distribucijske mreže teh trgovcev. Pogajalska moč večine proizvajalcev je majhna zaradi prevelike odvisnosti od velikih trgovskih družb in zaradi medsebojne nepovezanosti, ki pa bi lahko kmalu postala večja, saj dobavitelji načrtujejo različne oblike sodelovanja in povezovanja. Pogajalsko moč velikih trgovskih družb zvišujejo tudi njihove lastne trgovske znamke, s katerimi pogosto nastopajo kot neposredni konkurent proizvajalcem. Izvzete so najmočnejše trgovske znamke, ki za potrošnika niso zamenljive kljub nižji ceni. Najpogosteje se velika pogajalska moč velikih trgovskih družb kaže v velikih rabatih in super rabatih, ki pogosto presežejo obseg, ki ga je možno utemeljiti z uveljavljenimi praksami poslovanja. Pogoste so tudi razne oblike prispevkov in zahtev. Dobavitelji imajo večjo pogajalsko moč pri poslovanju z manjšimi zasebnimi trgovinami, ki so zaradi tega pogosto diskriminirane. To se kaže v obliki manjših priznanih rabatov in bonitet (Odločba urada RS za varstvo konkurence v zvezi s koncentracijo družb Mercator, d.d. in Živila Kranj, d.d, 2004, Odnosi med trgovskimi družbami, ki poslujejo na trgu prodaje izdelkov za vsakdanjo rabo v RS, in njihovimi dobavitelji ter posledice le-teh na poslovanje podjetij in blaginjo potrošnikov, 2008).

Ker je franšiza del Poslovnega sistema Mercator, uživa v odnosu do dobaviteljev prednosti, ki jih nudi velik sistem in jih v primeru samostojnega delovanja kot majhna samostojna trgovina ne bi imela.

Skupno oceno privlačnosti panoge z vidika ovir za vstop, pogajalske moči kupcev in dobaviteljev, razpoložljivosti nadomestkov in rivalstva med obstoječo konkurenco, prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Ocenjevanje privlačnosti panoge

Določljivika	Privlačnost panoge					
	Tekoče leto			Prihodnje leto (leta)		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop		X			X	
Pogajalska moč kupcev		X			X	
Pogajalska moč dobaviteljev			X			X
Razpoložljivost nadomestkov		X		X		
Rivalstvo med konkurenti	X			X		
Skupna ocena	1	3	1	2	2	1

5 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA P. E. MARKET

Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. S tem lahko veliko pove o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo dosega. To so pa informacije, ki so nujne tudi v procesu strateške analize in odločanja (Pučko, 2006, str. 125).

5.1 Organizacijska podstruktura

Podjetje ima enostavno organizacijsko strukturo. Zanj je značilno, da je lastnik glavni manager in obenem tudi glavni podjetnik. Opravlja tudi posamezne poslovne funkcije in je nosilec novih zamisli. Odgovornosti so jasne, reagiranje hitro, stroški vzdrževanja strukture nizki. Ni formalizirana, komuniciranje je pretežno ustno. Slabost je v veliki odvisnosti od managerja. Primerna je le za zelo majhna podjetja (Rozman et al., 1993, str. 147).

Organizacijska kultura podjetja naj bi temeljila na vrednotah, kot so prijaznost, predanost, težnja k čim večji usposobljenosti in čim boljšemu vsakodnevnemu zadovoljevanju potreb strank (Trgovina in servis Ladko Petretič s.p., 2010). Vendar so opisane vrednote franšizne prodajalne bolj ideali kot pa slika dejanskega stanja. Dokaz za to je predvsem pristop do dela zaposlenih, ki so, po besedah lastnika, za delo zelo nemotivirani in tudi ravnanje lastnika podjetja, ki podjetniške kulture ne podpira z dejanji.

5.2 Podstruktura trženja

Precejšen del asortimenta izdelkov franšize sodi v okvir market programa (trgovina na drobno in na debelo z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu), določenega s strani Mercatorja, vendar pa obstaja tudi nekaj izdelkov, ki v ta program ne sodijo. Širina asortimenta je velika, njegova globina pa je v primerjavi z večjimi hipermarketi in supermarketi relativno majhna. Čeprav ima Mercator širok asortiman različnih skupin izdelkov, pa imajo podobno organiziran prodajni program tudi njegovi konkurenti. Skupina izdelkov, pri kateri je Mercator močnejši od konkurentov, je njegova lastna blagovna znamka. Mercator ima namreč največji asortiman izdelkov lastne blagovne znamke v Sloveniji, ki je hkrati tudi zelo prepoznaven. Izdelki trgovske blagovne znamke Mercator so tako med najbolj prodajanimi izdelki v panogi (Splošne informacije o trgovski znamki, 2009).

V asortimanu franšize je približno 90 % izdelkov prodajne cene določene v skladu s priporočili Mercatorja. Te cene lahko smatramo kot običajne cene. Znotraj tega asortimetna so tudi akcijske cene artiklov, kot jih izvaja Mercator. Ostalih 10 % prodajnih cen izdelkov oblikuje franšiza samostojno, cene pa so ekskluzivne (višje od običajnih), saj se v njih odraža ugodna lokacija trgovine. Akcije so tukaj izjema. V ta sklop spadajo izdelki, ki ne sodijo v asortiman Mercatorja, kot so tekstil, posoda in ponudba svežega mesa v okviru mesnice.

Kot pravi lastnik, je konkurenčna prednost franšize P.E. Market predvsem njena lokacija. Lokalne konkurence v občini nima, njeni največji konkurenti se nahajajo v bližnjem Šentjerneju, ki je od Kostanjevice oddaljen približno 7 km. Lokacija prinaša tudi druge prednosti, kot je lega ob glavni tranzitni cesti v občini, bližina bencinskega servisa z avtopralnico in barom in tudi veliko parkirišče neposredno pred trgovino. Tako so kupci lokalni prebivalci, ki večinoma opravljajo nakupe izdelkov, ki jih potrebujejo vsak dan, ljudje, ki nimajo možnosti kupovati drugje, pa tudi tranzitni gosti, povezani drugimi storitvami, ki jih ponuja lokacija. Vendar pa je zaradi vse večje mobilnosti ljudi in ob dejstvu, da je večina prebivalcev Kostanjevice na Krki zaposlena v okoliških krajih, prednost lokacije vsak dan manjša, saj se lahko v konkurenčnih trgovinah ljudje ustavijo sproti, ko gredo iz službe.

Splošno trženje znamke opravlja družba skupina Mercator. Mercator oglašuje v več kot 200 različnih medijih, prireja pa tudi različne prireditve ter izdaja revijo Mesec (Trženje, 2010). Dober vir informacij je tudi njihova internetna stran, na kateri lahko kupci enostavno poiščejo vse potrebne informacije o produktih. Zaradi želje po čim bolj učinkovitem oglaševanju Mercator tudi preverja učinkovitost svojih tržnokomunikacijskih dejavnosti. Trženje Mercatorja je pomembno za izgradnjo blagovne znamke ter zaradi predstavljanja izdelkov v ponudbi. Mercator daje veliko poudarka pri oglaševanju izdelkov, ki so v akciji, saj želijo s tem poudariti svoje nizke cene. Vendar pa so razne prodajne akcije, ki jih prakticirajo in se jih franšize morajo držati, usklajene s poslovanjem Mercatorja kot poslovnega sistema, ne pa tudi s poslovanjem njihovih franšiz. Tako te akcije franšizam nemalokrat naredijo več škode kot koristi, saj so v akciji napačni izdelki ob napačnem času. V franšizi se trženje skupine Mercator vidi predvsem v oglaševalskem materialu v obliki oglasov na stenah in na pročelju ter prospektov na policah. Tudi konkurenti imajo podoben način splošnega oglaševanja kot Poslovni sistem Mercator, saj akcije oglašujejo preko številnih medijev, vse potrebne informacije o akcijah pa je moč dobiti tudi preko spleta.

Lokalno oglaševanje je prepuščeno franšizi. Po besedah lastnika je za Franšizo P.E. Market značilno, da oglaševanju namenja malo pozornosti, saj nima načrtno organiziranih nastopov v lokalnih oziroma regionalnih medijih. Prisotni so le kot sponzorji na raznih prireditvah, pretežno v lokalni skupnosti. Vendar pa tudi najbližji konkurenti velikih trgovskih verig nimajo organiziranega lokalnega oglaševanja, zato neaktivnost franšize ne pomeni ravno velike slabosti.

5.3 Finančna podstruktura

Z analizo izbranih finančnih kazalcev je moč oceniti, kje so dobre in slabe plati preteklega poslovanja franšizne prodajalne. Poslovanje bom ocenil za obdobje preteklih dveh let oziroma tudi za več, če bo potrebno. Ker je franšizna prodajalna poslovna enota večjega družinskega podjetja in ni samostojna pravna oseba, bom nekatere kazalce ocenil za celotno podjetje. Ti

kazalci zadevajo podjetje kot celoto, zato ocenjevanje izključno franšizne prodajalne v tem primeru ne bi pokazalo realne slike. Vsi spodaj navedeni kazalci so zbrani v Prilogi 5, 6, 7 in 8.

5.3.1 Kazalniki poslovne uspešnosti

Čisti prihodki od prodaje (brez DDV-ja) franšizne prodajalne so leta 2008 znašali 1,51 milijona €, v času recesije v letu 2009 pa so se zmanjšali na 1,282 milijona €, kar pomeni padec za 15,1 %. Če primerjamo s panogo, ugotovimo, da je bil padec prihodkov franšize relativno večji od povprečja panoge, ki je zanašal le nekaj odstotnih točk. Prihodki prodajalne iz drugih virov so zanemarljivi.

Leta 2008 je prodajalna poslovala z rahlo izgubo, ki je znašala približno 20.000 €, leta 2009 pa se je izguba podvojila na 40.000 €. Donosnost sredstev (ROA) pri franšizi je bila v letu 2008 - 2,15 % ali povedano drugače, vsakih 100 € vloženih sredstev je prineslo 2,15 € izgube. Leta 2009 je bila donosnost sredstev -4,11 %. ROA je pri franšizi slabša od povprečja panoge, ki je v obravnavanih dveh letih poslovala z dobičkom. Padec donosnosti je v letu 2009 pričakovan in se ujema s trendi padanja dobička v panogi. Na slabo poslovanje franšize še posebej nakazuje rahla izguba, ki jo je franšiza zabeležila v letu 2008 kljub temu, da je bilo to leto za panogo v povprečju zelo uspešno (Indeksi prihodka v trgovini na drobno in prodaji motornih vozil, 2010).

5.3.2 Kazalniki stanja financiranja

Eden izmed kazalcev, izračunanih za celotno podjetje, je stopnja zadolženosti. Delež dolgov v financiranju celotnega podjetja je iz dobrih 55 % v letu 2006 narasel na dobrih 70 % v letu 2007 in se nato ohranil na približno enaki stopnji, tako da je leta 2009 znašal 68 %. Povečanje stopnje zadolženosti v letu 2007 je posledica ustanovitve franšizne prodajalne, ki je bila financirana v veliki meri s pomočjo dolžniškega kapitala. Kljub povečanju stopnje zadolženosti je ta z vidika celotnega podjetja še vedno v mejah normalnega.

5.3.3 Kazalniki plačilne sposobnosti

Koeficient pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog z dolgoročnimi viri celotnega podjetja je v bil v zadnjih dveh letih manjši od 1. Vrednosti manjše od 1 nakazujejo na slabo dolgoročno likvidnost podjetja. Leta 2008 je koeficient znašal 0,7 naslednje leto pa je padel na 0,65. To pomeni, da je podjetje v lanskem letu še poslabšalo svojo dolgoročno likvidnost, ki skupaj s splošnim poslabšanjem poslovanja kaže na vse večjo plačilno nesposobnost podjetja.

Kratkoročni koeficient likvidnosti celotnega podjetja je leta 2008 znašal 0,52, naslednje leto pa je še rahlo upadel tako, da le leta 2009 znašal 0,45. Vrednost koeficienta kaže na slabo pokritost kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi sredstvi in nakazuje na likvidnostne težave podjetja.

5.3.4 Kazalniki obračanja in dnevov vezave

Koeficient obračanja zalog franšizna prodajalne je leta 2008 znašal 8,9, leta 2009 pa 7,9. To kaže na poslabšanje likvidnosti, saj je denar dlje časa vezan v zalogah.

Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti podjetja so leta 2008 znašali 46,55 dni, nato pa se v letu 2009 povečali na 51,73 dni. Istočasno so se dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev povečali z 12,99 dni v letu 2008 na 13,56 dni v letu 2009. Glede na to, da so se dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti povečali bolj kot dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev, je podjetje na ta način uspelo povečati svojo likvidnost.

5.4 Operacijska (storitvena) podstruktura

Franšiza ima v svojih prostorih majhno skladišče, v katerih shranjujejo le nekaj malega izdelkov. Večje skladišče ni potrebno, saj ima Mercator organizirano redno oskrbovanje trgovin, ki v primeru franšize poteka vsaka dva dni. Velikost zalog pri franšizi določajo glede na izkušnje iz preteklih let in so odvisne od različnih dejavnikov, kot je npr. vreme ali letni čas. Da ima takšen način določanja količine zalog veliko pomanjkljivosti, kaže pogosto primanjkovanje nekaterih izdelkov na policah franšize, medtem ko je drugih izdelkov v zalogi preveč. Dobro obvladovanje zalog je izredno pomembno, saj znižuje stroške, in povečuje likvidnost podjetja, saj je denar manj časa vezan v zalogah. A obenem je potrebno biti pozoren tudi na to, da zaloga izdelkov ne upade preveč, saj pomanjkanje izdelkov na policah negativno vpliva na zadovoljstvo potrošnikov. Delovni čas v franšizi je prilagojen lokalnemu trgu in sicer je franšiza odprta vse dni v tednu. Od ponedeljka do sobote je delovni čas od 7. ure zjutraj do 7. ure zvečer, v nedeljo pa je franšiza odprta od 7. do 11. Franšizna prodajalna je bila zgrajena in opremljena leta 2007, zato je estetsko in tehnološko na zelo visoki ravni. Dobra tehnološka opremljenost trgovine omogoča kvalitetno storitev v skladu z najnovejšimi standardi. Dober videz vključno z velikim parkiriščem pa kupcu dodatno povečajo zadovoljstvo pri nakupovanju. Ne smemo pozabiti tudi na storitvene dejavnosti, ki se nahajajo v neposredni bližini prodajalne, kot je bencinski servis z avtopralnico in bar, saj kljub temu, da te storitve ne sodijo k storitvam franšize, dodatno prispevajo k zadovoljstvu potrošnikov. Vendar pa to ne prinaša velike prednosti, saj ima tudi konkurenca estetsko, tehnološko opremljenost in podporne storitve na zelo visoki ravni.

5.5 Kadrovska podstruktura

Franšiza sodi po številu zaposlenih med majhna podjetja. V prvih dveh letih delovanja je imela franšizna prodajalna P.E. Market pogodbeno zaposlenih 11 ljudi, v letu 2009 pa je to število ostalo nespremenjeno, saj so eno prodajalko, ki je odšla v pokoj, nadomestili z novo. Trenutno je zaposlenih 10 prodajalk in mesar.

V podjetju se zavedajo, da je kakovost storitve, ki jo ponudi franšiza, pogosto odločilen dejavnik pri odločitvi za nakup v trgovini. Kakovost storitve pa je v veliki meri odvisna od zaposlenih v podjetju. Zato franšiza stimulira svoje zaposlene z dodatki k plačam, ki so vezani na delovno uspešnost določenega zaposlenega in na uspešnost poslovanja franšize. Delovno uspešnost zaposlenih določi lastnik franšize, glede na splošni vtis, ki ga je dobil o zaposlenem. Pri tem uporablja različne kriterije, med katerimi sta najpomembnejša prijaznost do strank ter aktivnost pri opravljanju različnih del v franšizi. Problem ocenjevanja je v tem, da se pojavljajo napake, če mora ocenjevalec na podlagi nepopolnih podatkov oblikovati sodbe. Prav tako pa brez postavljenih standardov, pričakovanj ni mogoče doseči objektivnosti, zaradi česar se pojavi problem razlike v doživljanju uspešnosti med zaposlenimi in ocenjevalcem (Lipičnik, 1998, str. 109). Zato je takšen sistem ocenjevanja slabost franšize. Zaposleni trenutno za svoje delo v osnovi prejemajo z zakonom določeno minimalno plačo, imajo pa tudi dodatke za delovno dobo. Glede na starost ima franšiza naslednjo strukturo zaposlenih (glej Tabela 3):

Tabela 3: Struktura zaposlenih v franšizni prodajalni P.E. Market v letu 2010

Starostni razred	Število zaposlenih	Izobrazba zaposlenih	Število zaposlenih
18-30	1	osnovna šola	1
31-40	3	srednja šola	2
41-50	6	trgovec	7
51+	1	mesar	1

Vir: Interni vir Podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p., 2010

Iz Tabele 3 je razvidno, da je večina zaposlenih v starostnem razredu med 41 in 50 let. Večina ima zato že dolgo delovno dobo, ki so si jo nabrali z delom v drugih lokalnih trgovinah. Posledica je manjša motiviranost in manjša dovezetnost za novitete. S starostjo se povečujejo tudi zdravstvene težave, zato je večji tudi delež bolniških dopustov. Zaskrbljujoče je dejstvo, da v trgovini ne zaposlujejo mlajših kadrov, ki so ponavadi produktivnejši kot starejši kadri. Produktivnost dela je zato nižja od želene. Fluktuacije kadrov v franšizi praktično ni, saj je v dosedanjem triletnem delovanju le eden izmed zaposlenih zapustil delo. V franšizi izobraževanju zaposlenih ne namenjajo veliko pozornosti. Razlog je predvsem pomanjkanje finančnih sredstev. Posledica pomanjkanja izobraževanja je tudi manjša motiviranost zaposlenih, saj je izobraževanje ena izmed ugodnosti, ki povečuje motiviranost za delo (Lipičnik, 1998, str. 245).

5.6 Informacijska podstruktura

Ena izmed pomembnejših stvari, ki vplivajo na kakovost poslovanja v podjetju, je dober pretok informacij tako znotraj podjetja kot tudi med podjetjem z njenimi zunanjimi partnerji. Za kaj takega pa je potreben kvaliteten informacijski sistem. Mercator svojim franšiznim prodajalnam omogoča podporo pri vzpostavitvi informacijskega sistema, ki franšize povezuje z njihovim

lastnim informacijskim sistemom. Prav to ima izredno velik pomen pri učinkovitosti obvladovanja zalog v podjetju, saj ima franšiza vpeljana računalniško izmenjavo podatkov (RIP), ki omogoča elektronsko naročanje potrebnih izdelkov pri svojih dobaviteljih. Sistem je izredno enostaven, saj omogoča, da za naročanje skrbijo kar zaposlene prodajalke, kar omogoča veliko ažurnost naročil in posledično povečuje učinkovitost obvladovanja zalog. Pri tem je pomembno vedeti, da dober informacijski sistem Mercatorja omogoča le hitro in enostavno naročanje zalog, medtem ko je sistem ugotavljanja potrebne količine zalog v domeni franšize, ki je, kot smo predhodno ugotovili pri točki 5.4, precej pomanjkljiv. V franšizi imajo tudi elektronski plačilni sistem, ki uporabnikom omogoča plačevanje z različnimi karticami, med katerimi so tudi kartice, ki jih svojim kupcem ponuja Poslovni sistem Mercator, to je Mercator Pika kartice. Franšiza ima vzpostavljen sistem EAN kodiranja, ki je v trgovini na drobno že dobro uveljavljen. Ta sistem s pomočjo črtnih kod, ki jih imajo izdelki na embalaži, omogoča hiter prenos podatkov o izdelku na računalnik in je zato zelo uporaben pri delu na blagajni. Drugače je sistem uporaben pri distribuciji blaga, saj omogoča dober nadzor sledenja blaga po distribucijski verigi. Poslovni sistem Mercator veliko sredstev nameni izboljševanju informacijskih sistemov, saj se zavedajo prednosti, ki jih le-ta prinaša. Vendar pa Mercator v primerjavi s konkurenčnimi trgovskimi verigami pri informacijskih sistemih nima prednosti, saj ima tudi konkurenca najsodobnejše informacijske sisteme.

V Tabeli 4 povzemam najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti franšizne prodajalne P.E. Market. Oцени prednosti in slabosti franšizne prodajalne P.E. Market z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost in poslovnih možnosti in nevarnosti franšizne prodajalne P.E. Market prilagam kot Prilogo 9 in Prilogo 10.

Tabela 4: SWOT matrika franšizne prodajalne P.E. Market

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - večja fleksibilnost - ugled Mercatorja - distribucijska veriga - Mercator blagovna znamka - splošno trženje Mercatorja - dobra lokacija 	<ul style="list-style-type: none"> - preobremenjenost lastnika zaradi vodenja celotnega podjetja - podrejenost Mercatorju - slabo lokalno oglaševanje - za franšizo škodljive prodajne akcije Mercatorja - slaba plačilna sposobnost podjetja - slabo obvladovanje zalog - nemotiviranost kadrov - slab sistem ocenjevanja zaposlenih
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - postmodernistične vrednote - spreminjanje starostne strukture prebivalstva - večanje uporabe interneta - višanje mobilnosti ljudi - razvoj turizma v kraju 	<ul style="list-style-type: none"> - podaljšanje recesije - ohranitev spremenjenih potrošniških navad, ki zmanjšujejo obseg prodaje v tradicionalnih trgovinah - nevarnost, da se pojavi neposredna lokalna konkurenca - povezovanje dobaviteljev (zmanjšanje pogajalske moči Poslovne skupine Mercator)

6 OBLIKOVANJE NOVE POSLOVNE STRATEGIJE ZA P.E. MARKET V OBDOBJU 2010-2013

6.1 VIZIJA IN POSLANSTVO

Podjetje Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p., tako celota kot tudi franšizna prodajalna trenutno nimata opredeljene vizije ali poslanstva. Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja (Rozman et al., 1993, str. 92). Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja (Rozman et al., 1993, str. 93). Trenutno je franšiza le ena od poslovnih enot podjetja, zato nujno potrebuje vizijo in poslanstvo, ki bi jo ločili od ostalih enot. Za franšizno prodajalno predlagam naslednji vizijo in poslanstvo:

Poslanstvo: Prodajalna P.E. Market s svojo ponudbo izdelkov in visoko kakovostjo storitev zadovoljuje potrebe kupcev. S svojim delovanjem prispevamo k ponudbi občine Kostanjevica na Krki. Prodajalna stremi k vsakoletnemu izboljšanju poslovanja, kar prinaša koristi tako lastniku kot zaposlenim. Rastemo po načelu vzajemne koristi s partnerji. Z ustvarjanjem ustreznih pogojev zaposlenim omogočamo uresničevanje njihovih osebnih ciljev.

Vizija za leto 2013: Prodajalna P.E. Market bo vodilna ponudnica pretežno živilskih izdelkov za vsakdanjo rabo v gospodinjstvu na širšem območju občine Kostanjevica na Krki. V želji

zadovoljiti želje širokega kroga kupcev bodo v asortimanu uveljavljeni izdelki vseh cenovnih razredov. Naša posebnost pri ponudbi bodo izdelki lokalnih proizvajalcev. S timi zadovoljnih in motiviranih zaposlenih bomo kupcem ponudili vrhunsko storitev, ki nas bo ločila od konkurence.

6.2 STRATEŠKI CILJI

Proces oblikovanja strateških ciljev je mogoče razčlenjevati na tri faze. Prva faza se nanaša na preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije in poslanstva podjetja. Druga faza se ukvarja z izbiranjem ključnih kazalcev, ki v kakovostnem smislu lahko izražajo cilje. Tretja faza mora biti namenjena pripisovanju nekih ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem, ki bodo izražali planske cilje (Pučko, 2006, str. 161). Strateški cilji so močno prepleteni tudi s strategijo, saj je le-ta sredstvo za doseganje teh ciljev (Pučko, 2006, str. 169).

1. Izboljšati poslovno uspešnost

Franšizna prodajalna je v zadnjih dveh letih poslovala z rahlo izgubo, pri čemer se je ta v letu 2009 še povečala. Poslovna uspešnost je kazalec ekonomske upravičenosti obstoja podjetja, zato je potrebno čim prej začeti poslovati z dobičkom. Čeprav negativno poslovanje franšizne prodajalne kot dela večjega družinskega podjetja še ne pomeni, da podjetju grozi stečaj, pa negativno poslovanje franšizne prodajalne negativno vpliva na poslovanje celotnega podjetja in izničuje dobro poslovanje »zdravih« delov podjetja. Cilj franšize je zato čim prej izničiti izgubo iz poslovanja, in sicer do konca leta 2011. V obdobju naslednjih dveh let je nato cilj doseči stabilen dobiček v višini 20.000 € v letu 2012 in 50.000 € leta 2013.

2. Izboljšati finančno stabilnost

Ta strateški cilj je cilj celotnega podjetja in posredno tudi franšizne prodajalne. Trenutno ima podjetje zelo slabo strukturo virov financiranja, saj svoja dolgoročna sredstva premalo financira iz dolgoročnih virov, kot sta kapital in dolgoročna posojila, razliko pa pokrije s kratkoročnimi viri, zato je slaba tudi pokritost kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi sredstvi. Trenutno likvidnost izboljšuje s čim kasnejšim plačevanjem kratkoročnih poslovnih obveznosti dobaviteljem, ki se podaljšujejo hitreje kot dnevi izterjave kratkoročnih terjatev. Vendar pa podjetje na takšen način svoje likvidnosti ne more reševati v nedogled, zato je sprememba strukture virov financiranja nujna. Do leta 2011 je pomembno obrniti trenutni trend in pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri in kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi sredstvi povečati za vsaj 5 %. Pod vplivom boljšega poslovanja bi v obdobju 2012-2013 morali oba kazalnika na letni ravni povečati za okoli 10 %.

3. Izboljšati sistem uravnavanja zalog

Trenutno ima franšiza slab sistem uravnavanja zalog, posledica pa je, da nekaterih izdelkov na policah pogosto primanjkuje, drugih pa je preveč. Problem je v slabem sistemu

ugotavljanja potrebnih zalog, ki ga trenutno ima franšizna prodajalna. Iz letnih poročil 2008 in 2009 Poslovnega sistema Mercator, je moč razbrati, da je količnik obračanja zalog Mercatorja leta 2008 in 2009 znašal 9,9 oz. 9,1. Glede na to, da je v omenjenih letih Mercator posloval z dobičkom, bi morala imeti tudi franšiza podobno vrednost količnika obračanja zalog. Cilj je doseči količnik obračanja zalog z vrednostjo 9,0 do leta 2011, nato pa ta količnik nenehno izboljševati ter doseči vrednost 9,5 v letu 2012 in 10,0 v letu 2013.

4. Povečati zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pri delu

Trenutno je nemotiviranost zaposlenih za delo velik problem franšizne prodajalne. Posledici sta slaba produktivnost dela in slabša storitev za kupce. Da bi izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, je potrebno odpraviti dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo, in uvesti nov sistem motiviranja. Zaradi slabšega finančnega položaja je sistem denarnih nagrad zelo omejen, zato bo poudarek na nefinančnih motivacijskih dejavnikih. Ti dejavniki bodo temeljili na večji pozornosti do zaposlenih v obliki pozornega poslušanja in spoznavnih sestankov, na primerjanju trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih in poročanju zaposlenim o prispevkih drugih. Zaposlenim bodo tudi natančno opisani dobitki glede na različne ravni uspešnosti.

5. Povečati povezanost z lokalno skupnostjo

Ker velika večina kupcev franšize prihaja iz občine Kostanjevica na Krki, je za franšizo zelo pomembno, da postane pomemben član lokalne skupnosti. Če bi franšizo ljudje sprejeli kot svojo, bi to pomenilo veliko konkurenčno prednost. Zato bo potrebno obstoječi asortiman izdelkov dopolniti z izdelki, ki prihajajo iz lokalnega območja, kot so vina lokalnih vinarjev, mesni izdelki, pa tudi sadje in zelenjava, kot so jagode, jabolka, suho sadje, solata ipd. Povečati je potrebno tudi vpetost v lokalne dogodke s sponzoriranjem lokalnih prireditev, kot sta Kostanjeviška noč in Šelmarija.

6.3 POSLOVNA STRATEGIJA V OBDOBJU 2010-2013

P.E. Market ima z Mercatorjem sklenjeno franšizno pogodbo do konca januarja leta 2012. Vendar bi bila zaradi prednosti, ki jih prinaša sodelovanje z Mercatorjem v primerjavi s samostojno potjo, in zaradi velikih stroškov zamenjave franšizorja, edina smotrna odločitev, da se ta franšizni odnos nadaljuje. Zato predlagam podaljšanje franšiznega odnosa z Mercatorjem. Ravno ob predpostavki, da se bo ta franšizni odnos nadaljeval, je izoblikovana tudi celotna strategija v obdobju 2010-2013.

6.3.1 Ukrepi v obdobju 2010-2011

Negativno poslovanje franšize je glavni vzrok za poslabšanje poslovanja celotnega podjetja in s tem tudi njegove finančne stabilnosti. Zato bi morala biti prednostna naloga izboljšanje njenega poslovanja s pomočjo zmanjševanja stroškov, saj se ti niso zmanjšali toliko, kot se je zmanjšal obseg prodaje. Posledično je franšiza leta 2009 podvojila izgubo iz leta 2008. Stroški, ki jih

ima franšizna prodajalna pod lastnim nadzorom in hkrati predstavljajo velik delež v celotnih stroških, so stroški dela. Prav ti v lanskem letu praktično niso upadli, kar je glede na stalni delovni čas in ob nezmanjšanem številu zaposlenih pričakovano. Zaposleni v franšizi prejema za svoje delo minimalno plačo, ki je v letošnjem letu močno porasla. Zato je v prihodnosti pričakovan porast stroškov dela na zaposlenega. Trenutno število zaposlenih je 11, kar je za tako majhno trgovino previsoko in menim, da je brez večjih pretresov možno zmanjšati število zaposlenih za tri zaposlenca. Glede na to, da so stroški na zaposlenega v letu 2009 znašali okoli 13.500 evrov, bi franšiza tako v prihodnje na letni ravni pridobila dobrih 40.000 €. Vendar pa je zaposleni ob odpovedi pogodbe iz poslovnih razlogov upravičen do odpravnine. Osnova za izračun odpravnine je povprečna mesečna plača, ki jo je prejel delavec ali ki bi jo prejel delavec, če bi delal, v zadnjih treh mesecih pred odpovedjo (Odpravnina, 2010). Zato bi v primeru zmanjšanja števila zaposlenih za tri zaposlenca franšiza morala izplačati 6.700 € odpravnin. Z odpustitvijo treh zaposlenih bi franšiza na letni ravni prihranila skoraj toliko, kot je znašala izguba v lanskem letu.

Nekaj rezerve ima franšiza tudi pri organizaciji dela. Trenutno je za franšizo značilno, da imajo v vseh izmenah enako število zaposlenih. To je najenostavnejši način, ki pa ni fleksibilen. Nesmotno je imeti sistem, ki se ne prilagaja obsegu prometa. Ker imajo v podjetju dve franšizni prodajalni Mercatorja, bi se dalo obstoječe zaposlene aktivneje premeščati iz ene prodajalne v drugo glede na potrebe. Prav tako bi v podjetju morali razmisliti o vključevanju začasnih zaposlenih, kot so na primer študenti, saj bi tako lažje uskladili potrebo po kadrih z dejanskimi kadri. Oba ukrepa bi lahko začeli izvajati skladno z zmanjšanjem števila zaposlenih zaradi odpuščanja.

Franšiza ima trenutno slab sistem ugotavljanja potrebnih zalog, zato izdelkov na policah večkrat primanjkuje, istočasno pa je nekaterih izdelkov preveč. Ker kupci v franšizi večinoma opravljajo manjše vsakdanje nakupe, bi bilo smotno večjim stroškom navkljub malce povečati nabavne količine ključnih prodajnih artiklov za vsakdanjo rabo, ki jih kupci nakupujejo vsakodnevno, ter zmanjšati zaloge tistih izdelkov, ki v to kategorijo ne sodijo. Tako bi zmanjšali tveganje primanjkovanja izdelkov, trgovina bi izpolnila glavna pričakovanja kupcev, predvidoma pa bi se povišal tudi količnik obračanja zalog. Po potrebi bi zaposleni skrbeli za obnavljanje zalog tistih izdelkov, ki bi jih nepričakovano zmanjkalo še pred novo dobavo s strani dobaviteljev tako, da bi te izdelke enostavno kupili v najbližji trgovini Mercatorja.

Področje, na katerem ima franšiza še nekaj rezerve, so njeni zaposleni. Poleg zmanjšanja števila zaposlenih, bi franšiza morala uvesti tudi nekatere ukrepe za izboljšanje motivacije in zadovoljstva pri delu. Franšiza potrebuje nadgradnjo trenutnega sistema motiviranja z izplačilom dodatkov k plačam. Glavna težava tega sistema je, da temelji na subjektivnem ocenjevanju, ki ima veliko slabosti. Zato predlagam, da franšiza za ocenjevanje zaposlenih uvede analitično-točkovno metodo, ki je natančneje opisana v Prilogi 11 (Lipičnik, 1998, str. 223). Tudi s pomočjo te metode bo ocenjevanje še vedno subjektivno, saj je nekatere kriterije, kot je na primer prijaznost do strank, nemogoče objektivno oceniti. Da bi zmanjšali negativne

posledice subjektivnega ocenjevanja, bi se moral lastnik o ocenjevanju uspešnosti oziroma njihovih sodbah, pogovarjati z zaposlenimi, katerih uspešnost presojuje. Tako si lahko pridobi naklonjenost zaposlenih in ti bodo sami spoznali, kaj je v njihovem vedenju narobe in kaj bi kazalo spremeniti (Lipičnik, 1988, str. 112). Da bi lažje utemeljili svoje ocenjevanje in s tem tudi povečali uporabno vrednost ocenjevanja, bi moral lastnik tudi voditi dnevnik, v katerega bi zapisovali razloge za svoje odločitve.

Poleg finančnega nagrajevanja bi morali uvesti tudi nefinančne spodbude za povečanje motivacije zaposlenih pri delu. Izbrani pristop k motiviranju temelji na načelu enakosti, ki govori o tem, da zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so ji dali (Rozman et al., 1993, str. 242). Za zmanjševanje občutka neenakosti in nepoštenosti Sherman in Bohlander (v Lipičnik, 1998, str. 174) ponujata nekatere načine, kot so pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnovne primerjave, posamično odgovarjanje zaposlenim, poročanje zaposlenim o prispevkih drugih, primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih, natančno opisovanje dobitkov glede na različne ravni uspešnosti in organiziranje sestankov, da bi spoznali zaposlene.

V franšizi prav tako nimajo organiziranega lokalnega oglaševanja. V čim krajšem času bi morali začeti oglaševati prodajne akcije pred in v trgovini v obliki plakatov in oglasnih desk, saj je to ukrep, ki je poceni in hitro uresničljiv.

6.3.2 Ukrepi v obdobju 2011-2013

Trenutno franšizo vodi njen lastnik, ki pa je preobremenjen, saj vodi celotno podjetje. Zato bi moral poiskati nekoga, ki bi imel izkušnje na tem področju in bi profesionalno upravljal franšizo. Lastnik bi moral sam izpeljati ukrepe, ki sodijo v obdobje 2010-2011, nato pa bi posle prevzel strokovnjak in izpeljal zahtevnejše projekte.

V občini Kostanjevica na Krki je kar nekaj lokalnih pridelovalcev hrane. Da bi povečali lokalni pridihi, bi se moral lastnik z njimi dogovoriti in njihove izdelke vključiti v prodajni asortiman. Prav tako bi se kot sponzorji občasno morali pojavljati na pomembnih lokalnih prireditvah. S tema ukrepoma bi privabili lokalne kupce in diferencirali franšizo od njenih konkurentov.

Za Kostanjevico na Krki je značilno veliko število trgovin, ki samostojno niso mogle obstati. Vendar pa je v vsaki trgovini kakšen izdelek, ki se dobro prodaja, zato bi s pomočjo pogovora z lastniki teh trgovin lahko ugotovili, kateri izdelki so to, in jih vključili v prodajni asortiman franšize in tako povečali njeno donosnost.

Ko bi v franšizi že zaživelo lokalno oglaševanje s pomočjo plakatov in oglasnih desk, bi franšiza morala začeti aktivneje oglaševati v lokalnih medijih, kot so lokalni časopisi in spletne strani lokalnih medijev.

Poleg prodajnih akcij, ki so določene s strani Mercatorja, trenutno v franšizi ceno izdelkom znižujejo le v primeru skorajšnjega poteka roka veljavnosti. Prodajne akcije so pomembne, saj kupcem vzbujajo občutek nižjih cen v trgovini. Zaradi neuskklajenosti Mercatorjevih prodajnih akcij z franšizo bi bilo potrebno organizirati svoje lastne prodajne akcije. Pri tem je pomembno, da so te akcije usmerjene na tiste izdelke, ki najbolj zadovoljujejo pričakovanja franšizinih kupcev, t.j. ključnih izdelkov za vsakdanjo rabo v gospodinjstvu. Za franšizo je pomembno, da tekmuje s konkurenco pri izdelkih, ki jih je potrebno kupovati dnevno, saj večje nakupe kupci tako ali tako opravljajo v večjih nakupovalnih središčih. Obseg teh prodajnih akcij ne bi smel biti prevelik, saj bi v nasprotnem primeru franšizo finančno preveč obremenili. Pomembno je predvsem, da kupci vidijo, da franšiza izvaja prodajne akcije.

Po načrtu bi v letu 2012 franšiza že morala poslovati z dobičkom. V tem letu bi zato moral zaživeti sistem udeležbe zaposlenih pri dobičku. Tako bi lastnik izkazal svoje zadovoljstvo z delom zaposlenih v franšizi, ti pa bi dobili priznanje, ki bi jih motiviralo tudi v prihodnje.

Franšiza bi morala urediti tudi svojo spletno stran, ki bi bila del spletne strani celotnega podjetja. Tam bi ljudje lahko poiskali informacije o izdelkih, ki so trenutno v akciji, in dobili več informacij o dogajanju, povezanem s franšizo.

Potem ko bi v franšizi uredili prej našteta področja in popravili poslovanje podjetja, bi lahko vzpostavili sistem dostave hrane na dom. Tako bi dosegli tiste ljudi, ki zaradi različnih razlogov ne morejo kupovati v franšizi ali pa jim to predstavlja velik napor. Za dostavo bi se bilo moč dogovoriti preko telefona, nato pa bi dogovorjena dostava potekala redno na določen dan ob določeni uri. Ta ukrep je lahko eksperimentalen. Delo na tem projektu bi se moralo začeti v obdobju 2011-2013, vendar pa bi njegova dokončna vpeljava potekala v naslednjem strateškem obdobju in bi bila odvisna tudi od uspešnosti izvajanja vseh prej naštetih ukrepov.

SKLEP

Panoga trgovine na drobno pretežno z živili je pod vplivom gospodarske krize doživela nekatere spremembe. Zaradi spremenjenih nakupovalnih navad potrošnikov se je povečala vloga diskontnih prodajalcev, posledično se je zmanjšal obseg prodaje v tradicionalnih trgovinah, med katere sodi tudi franšizna prodajalna P.E. Market. Čeprav je spremembo nakupovalnih navad povzročila gospodarska kriza, naj bi se te navede ohranile tudi po recesiji. Zaradi tega bi se morale tradicionalne trgovine čim hitreje prilagoditi novemu stanju v panogi.

Za panogo je značilna velika zasičenost trga, saj se število prodajnih površin zelo hitro povečuje, obseg prodaje pa temu ne sledi. Slovenski trg obvladujejo trije največji trgovci, to so Mercator, Spar in Tuš, ki bijejo oster boj za obstoječe kupce. Kljub naraščanju prodajnih površin se število trgovin hitro zmanjšuje, saj upada število manjših trgovin, medtem ko se število velikih hitro povečuje. Posledica je zmanjšana konkurenca v manjših krajih in mestih, kakršno je tudi Kostanjevica na Krki. Franšizna prodajalna P.E. Market trenutno neposredne

lokalne konkurence v občini nima in tudi ni pričakovati, da se bo konkurenca v kratkem pojavila. Kljub temu se franšizna prodajalna sooča s povečano konkurenco, ki se nahaja v sosednjem Šentjerneju, ki je zaradi dobrih prometnih povezav lahko dostopen.

S pomočjo SWOT analize sem ugotovil, da je franšizna prodajalna v zadnjih dveh letih poslovala z izgubo, ki se je v preteklem letu še poglobila. Poleg očitnega padca obsega prodaje je vzrok za slabo poslovanje tudi neprilagojenost na odhodkovni strani, saj so se odhodki glede na padec obsega prodaje premalo zmanjšali. Tudi padec obsega prodaje franšizne prodajalne je bil večji od povprečja pri tradicionalnih trgovcih, kar kaže na notranje slabosti franšize, ki se kažejo na številnih področjih, kot so finance, kadrovanje, trženje in organizacija.

Prednosti franšize poleg dobre lokacije izhajajo predvsem iz franšiznega odnosa z Mercatorjem. Ta vključuje dober ugled Mercatorja, vključenost v njegov distribucijski sistem in močno trgovsko znamko. Glavni slabosti franšizinga sta velika podrejenost Mercatorju in obveznost plačevanja denarnega nadomestila za izkoriščanje pravic in stroške storitev franšizorja.

Da bi franšizna prodajalna odpravila svoje pomanjkljivosti in uspešno poslovala v prihodnosti, potrebuje dobro poslovno strategijo. Ker zaradi preobremenjenosti lastnik svojega dela trenutno ne opravljajo optimalno, mora franšizna prodajalna zaposliti strokovnjaka. Strateški projekti, ki jih je potrebno izvesti v obdobju 2010-2013, so zmanjšanje števila zaposlenih ter povečanje njihovega zadovoljstva in motivacije pri delu, nadgradnja sistema uravnavanja obsega zalog, večje udejstvovanje pri lokalnih dogodkih, uvedba novih oblik lokalnega oglaševanja, razširitev asortimana z vključitvijo lokalnih izdelkov ter vzpostavitev sistema dostave hrane na dom.

LITERATURA IN VIRI

1. Barry, B., & Evans, J. R. (2001). *Retail management: a strategic approach*. (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
2. Bojanec, S. (2006). *Food Retailing and Prices in Slovenia*. Portorož: Fakulteta za turizem
3. Collis, J. D., & Ruckstad, G. M. (2008). Can you say what your strategy is?. *Harvard Business Review*, 82-90.
4. Damjan, J., & Možina, S. (1995). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. *Minimalna plača po mesecih*. Najdeno 11. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.durs.gov.si/si/aktualno/minimalna_in_zajamcena_placa/minimalna_placa_po_mesecih/.
6. Dernovšek, I. (2010, 20. marec). Kriza spremenila nakupne navade: trgovci nižajo cene, narašča zlasti prodaja v diskontih. Najdeno 11. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/novice/aktualne_zgodbe/1042346361.
7. Društvo za marketing Slovenije. (2009a). *Trženjski monitor DMS pomlad 2009 - povzetek raziskave*. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
8. Društvo za marketing Slovenije. (2009b). *Trženjski monitor DMS jesen 2009 - povzetek za potrošnike*. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
9. Društvo za marketing Slovenije. (2010). *Trženjski monitor DMS pomlad 2010 - pregled rezultatov*. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
10. *Gospodarstvo in finance*. Najdeno 26. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.evropa.gov.si/si/gospodarstvo-in-finance/>.
11. Grant, R. M. (2005). *Contemporary strategy analysis*. (5th ed.). Malden: Blackwell Publishing.
12. Grilc, P. (1988). *Pogodba o franchisingu*. Ljubljana: TOZD Gospodarski vestnik.
13. Hall, P., & Dixon, R. (1989). *Franchising*. London: Pitman Publishing.
14. Hunger, D., & Wheelen, T. (1996). *Strategic Management*. (5th ed.). Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
15. Indeksi prihodka v trgovini na drobno in prodaji motornih vozil. (b.l.). V Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 30. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/20_trgovina/20013_indeksi_prihodka/20013_indeksi_prihodka.asp.
16. Individuals using the Internet for ordering goods or services. (b.l.). V *Eurostat*. Najdeno 23. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00096&plugin=1>.
17. Iprom. (2009, 9. julij). V Sloveniji že 78 odstotkov dnevnik uporabnikov spleta. Najdeno 25. avgusta na spletnem naslovu <http://www.iprom.si/news/1546/25/V-Sloveniji-ze-78-odstotkov-dnevnik-uporabnikov-spleta.html>.
18. Katedra za agrarno ekonomiko, politiko in pravo Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani. (2008). *Odnosi med trgovskimi družbami, ki poslujejo na trgu prodaje izdelkov*

za vsakdanjo rabo v RS, in njihovimi dobavitelji ter posledice le-teh na poslovanje podjetij in blaginjo potrošnikov. Ljubljana: Biotehniška fakulteta.

19. Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije. *Uradni list RS* št. 111/2006, 94/2008, 68/2009.
20. KPMG. (2009). *KPMG's Individual Income Tax and Social Security Rate Survey 2009*. Amsterdam: KPMG.
21. Kline, M. (2010, 24. maj). Lestvica najuglednejših podjetij v Sloveniji: Pravi čas za ustvarjanje nove zaloge ugleda. *Poslovni.Dnevnik.si*. Najdeno 23. avgusta na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042361517.
22. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. (2010). *Zakon o invalidskem in pokojninskem zavarovanju (ZPIZ-2)*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
24. Ministrstvo za gospodarstvo RS. (2010). *Predlog zakona o udeležbi delavcev pri dobičku – I (ZUDDob-1)*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo RS.
25. Občina Šentjernej. (2008). *Šentjernejsko glasilo Letnik X, številka 62*. Šentjernej: Občina Šentjernej.
26. *Odpravnina*. Najdeno 21. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.id.gov.si/si/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/13_placilo_za_delo/odpravnina/.
27. Pihlar, T. (2010, 18. junij). Pogovor s Simonom Staričem: Po številu trgovin smo v evropskem vrhu. *Dnevnik.si*. Najdeno 20. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/novice/aktualne_zgodbe/1042367913.
28. Population projections. (b.l.). V *Eurostat*. Najdeno 2. junija 2010 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/population/data/main_tables.
29. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
30. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78
31. Poslovni sistem Mercator, d.d., (2007). *Pogodba o franšizingu* (interno gradivo). Ljubljana: Poslovni sistem Mercator, d.d.
32. Poslovni sistem Mercator, d.d. (2009a). Letno poročilo 2008. Ljubljana: Mercator.
33. Poslovni sistem Mercator, d.d. (2009b). Splošne informacije o trgovski znamki. Ljubljana: Mercator.
34. Poslovni sistem Mercator, d.d. (2010). Letno poročilo 2009. Ljubljana: Mercator.
35. Prahalad, C. K. (2010). The responsible manager. *Harvard Business Review*, 36.
36. Pravilnik o minimalni stopnji izobrazbe za opravljanje trgovinske dejavnosti. *Uradni list RS* št. 4/2010.
37. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Real GDP growth rate. (b.l.). V *Eurostat*. Najdeno 23. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&ocode=tsieb020>.

39. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Sevšek, K. (2008, 21. marec). Tržni delež Mercatorja pod 37 odstotki. Dnevnik.si. Najdeno 12. junij 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/306915.
41. Slovenska tiskovna agencija. (2006, 12. september). Najmočnejša trgovska znamka je Mercatorjev toaletni papir. Finance.si. najdeno 22. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/162700>.
42. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Standardna klasifikacija dejavnosti 2008. Najdeno 14. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>.
43. Statistični urad Republike Slovenije. (2006). Prodajne zmogljivosti v trgovini na drobno, Slovenija, 2005. *Statistične informacije*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
44. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). *Statistični letopis Republike Slovenije 2008*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
45. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). *Slovenija v številkah 2009*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
46. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). *Pomembnejši statistični podatki o Sloveniji 2010*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
47. *Strategija poslovanja skupine Mercator*. Najdeno 26. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.mercator.si/o_mercatorju/strategija.
48. T. J. G. (2008, 28. september). Mercator odpira nov trgovski center Šentjernej. Dolenjski list.si. Najdeno 25. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.dolenjskilist.si/2008/09/28/8019/novice/obcine/mercator_odpira_nov_trgovski_center_sentjernej.
49. Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. (2009a). *Bilanca stanja podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. 2008* (interno gradivo). Kostanjevica na Krki: Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p.
50. Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. (2009b). *Izkaz uspeha podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. 2008* (interno gradivo). Kostanjevica na Krki: Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p.
51. Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. (2010a). *Bilanca stanja podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. 2009* (interno gradivo). Kostanjevica na Krki: Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p.
52. Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. (2010b). *Izkaz uspeha podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. 2009* (interno gradivo). Kostanjevica na Krki: Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p.
53. TRGOVINA IN SERVIS Ladko Petretič s.p. najdeno 24. maj 2010 na spletnem naslovu <http://www.petretic.si/>.
54. *Trženje*. Najdeno 9. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.mercator.si/kariera/kariera_v_mercatorju/trzenje.
55. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2010a). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2010*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

56. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2010b). *Poročilo o razvoju 2010*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
57. Urad RS za varstvo konkurence. (2004). *Odločba urada RS za varstvo konkurence v zvezi s koncentracijo družb Mercator, d.d. in Živila Kranj, d.d.* Ljubljana: Urad RS za varstvo konkurence.
58. USDA Foreign Agricultural Service. (2000). *GAIN Report #SI0004*. Washington: USDA Foreign Agricultural Service.
59. Zakon o trgovini (ZT). *Uradni list RS* št. 18/1993, 62/2001 Odl.US: U-I-16/98-32, 96/2002, 7/2003-UPB1, 22/2004, 69/2004-UPB2, 50/2005 Odl.US: U-I-131/04-28, 7/2006, 17/2006 Skl.US: U-I-343/05-6, 30/2006-UPB3, 118/2006, 139/2006 Skl.US: U-I-343/05-16, 2/2007-UPB4, 24/2008-ZT-1.

PRILOGE

PRILOGA 1: Minimalna bruto plača po mesecih v letu 2009 in v prvih šestih mesecih leta 2010	2
PRILOGA 2: Občutenje vpliva recesije na vsakdanje življenje	3
PRILOGA 3: Recesijski segmenti glede na pričakovanja finančnega stanja na splošno in obsega potrošnje	4
PRILOGA 4: Odrekanje in zmanjšanje nakupov po blagovnih skupinah.....	5
PRILOGA 5: Izbrani podatki in kazalniki za franšizno prodajalno P.E. Market.....	6
PRILOGA 6: Bilanca stanja podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. v letih 2008 in 2009.....	7
PRILOGA 7: Izkaz uspeha podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. v letih 2008 in 2009	8
PRILOGA 8: Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. v letih 2008 in 2009.....	10
PRILOGA 9: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti franšizne prodajalne P.E. Market	12
PRILOGA 10: Profil prednosti in slabosti franšizne prodajalne P.E. Market z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost.....	12
PRILOGA 11: Analitično-točkovne metode	13

PRILOGA 1: Minimalna bruto plača po mesecih v letu 2009 in v prvih šestih mesecih leta 2010

2009	MINIMALNA PLAČA (BRUTO)
Januar	589,19 EUR
Februar	589,19 EUR
Marec	589,19 EUR
April	589,19 EUR
Maj	589,19 EUR
Junij	589,19 EUR
Julij	589,19 EUR
Avgust	597,43 EUR
September	597,43 EUR
Oktober	597,43 EUR
November	597,43 EUR
December	597,43 EUR
2010	
Januar	597,43 EUR
Februar	597,43 EUR
Marec	734,15 EUR
April	734,15 EUR
Maj	734,15 EUR
Junij	734,15 EUR

Vir: Minimalna plača po mesecih, 2010.

PRILOGA 2: Občutenje vpliva recesije na vsakdanje življenje (v %)

Glavni kazalci	3. val marec 2010	2. val sept. 2009	1. val marec 2009
OBČUTENJE RECESIJE			
Delež prebivalstva, ki osebno čutijo vpliv gospodarske recesije na njihovo vsakdanje življenje.	64	63	52
VARNOST DELOVNEGA MESTA			
Delovno mesto sem že izgubil.*	1	2	1
Pričakujem, da bom zaradi recesije v bližnji prihodnosti delo izgubil.*	14	15	22
PRIČAKOVANJA GLEDE OSEBNEGA DOHODKA			
Moja plača se je že znižala.*	16	26	22
Pričakujem, da se mi bo plača v kratkem znižala.*	6	12	17
PRIČAKOVANJA GLEDE FINANČNEGA STANJA			
Moje finančno stanje se je že poslabšalo.	35	38	23
Pričakujem, da se bo moje finančno stanje poslabšalo.	13	19	29
OBSEG POTROŠNJE V ZADNJIH MESECIH			
Že sedaj trošim manj.	54	51	48
Mislím, da bom v prihodnjih mesecih trošil manj.	6	11	17

* Odgovarjali so le zaposleni.

Vir: DMS:Trženjski monitor, pomlad 2010.

PRILOGA 3: Recesijski segmenti glede na pričakovanja finančnega stanja na splošno in obsega potrošnje

	3. val marec 10	2. val sept. 09	1. val marec 09	
Segment	Velikost	Velikost	Velikost	Glavne lastnosti
PRIZADETI Njihovo finančno stanje se je poslabšalo, pri vsakodnevnih nakupih trošijo manj	28 % 385.000	30 % 408.000	18 % 248.000	Dve tretjini je starejših od 40 let, prav tako sta dve tretjini takšnih z nizkimi dohodki. Izstopata regiji Prekmurje in Gorenjska.
V PRIČAKOVANJU Večinoma pričakujejo poslabšanje finančnega stanja in trošijo manj ali pričakujejo, da bodo trošili manj.	9 % 124.000	17 % 240.000	25 % 345.000	Dve tretjini je starejših od 40 let, izrazito več jih prihaja iz Savinjske in Obalne regije.
V PRIPRAVLJENOSTI Čeprav je finančno stanje enako in ne pričakujejo poslabšanja, trošijo ali pričakujejo, da bodo trošili manj.	23 % 316.000	16 % 221.000	22 % 296.000	Več kot polovica je mlajših od 40 let, več jih prihaja iz srednjega dohodkovnega razreda in Osrednje slovenske regije.
PRESKRBLJENI Čeprav pričakujejo poslabšanje finančnega stanja, niso omejili in ne nameravajo omejiti potrošnje.	11 % 151.000	10 % 132.000	9 % 126.000	Skoraj 60 % jih je starejših od 40 let, precej več jih prihaja iz Savinjske in Goriške regije.
NEDOTAKNJENI Njihovo finančno stanje in trošenje sta ostala na isti ravni kot prej.	29 % 399.000	27 % 375.000	26 % 355.000	Skoraj 40 % je mlajših od 40 let, z nadpovprečnimi dohodki, izstopajo Dolenjska, Obalna in Goriška regija, a ne bistveno.

Opomba: Velikosti v % in v številu so zaokrožene, zato lahko prihaja do manjših odstopanj.

Vir: DMS:Trženjski monitor, pomlad 2010.

PRILOGA 4: Odrekanje in zmanjšanje nakupov po blagovnih skupinah (v %)

	2. val sept. 09	1. val marec 09
Storitve v turizmu (potovanja, obisk zdravilišč...)	45	50
Sladkarije	41	n.p.
Večji nakupi in investicije (avtomobili, investicije v stanovanje ...)	41	54
Pohištvo za stanovanje	41	55
Oblačila in obutev	40	52
Izdelki za prosti čas in plačljive športne aktivnosti	40	45
Zabavna tehnika	39	49
Kulturni izdelki in storitve (knjige, kulturne prireditve ...)	34	43
Gospodinjski aparati	34	47
Kozmetične storitve	31	n.p.
Uporaba mobilne telefonije (pogovori, SMS, nalaganje vsebin,...)	28	31
Stroški prevoza	26	n.p.
Živila oz. izdelki hitre potrošnje	24	26
Izobraževanje	23	35
Zdravila, medicinski in terapevtski izdelki, zdravstvene storitve	14	19
Zavarovalne storitve (stanovanjsko zavarovanje, zdravstveno zav. ...)	11	13

Vir: DMS: Trženjski monitor, jesen 2009.

PRILOGA 5: Izbrani podatki in kazalniki za franšizno prodajalno P.E. Market

KATEGORIJE	2008	2009	Indeks 2009\2008
Sredstva	1.014.870	922.645	90,9
Prihodki od prodaje	1.510.433	1.282.730	84,9
Poslovni odhodki	1.506.215	1.291.410	85,7
Stroški dela	153.330	149.140	96,9
Število zaposlenih 31.12	11	11	100,0
Čisti dobiček\izguba	-21.367	-39.855	-----
KAZALNIKI	2008	2009	Indeks 2009\2008
ROA (%)	-2,15	-4,11	-----
Stroški na zaposlenega	13.939	13.558	96,9
Količnik obračanja zalog	8,9	7,9	88,8

Vir: Interni vir Podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p.

PRILOGA 6: Bilanca stanja podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. v letih 2008 in 2009

BILANCA STANJA	2008	2009
SREDSTVA	2.512.505	2.362.276
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	2.039.097	1.939.257
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne	0	0
1. Neopredmetena sredstva	0	0
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	2.039.097	1.939.257
III. Dolgoročne finančne naložbe in naložbene nepremičnine	0	0
1. Naložbene nepremičnine	0	0
2. Dolgoročne finančne naložbe	0	0
IV. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	469.410	419.118
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0
II. Zaloge	267.634	255.502
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	188.138	153.220
V. Denarna sredstva	13.638	10.396
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	3.998	3.901
D. Terjatve do podjetnika	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.512.505	2.362.276
A. KAPITAL	834.908	753.577
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE	0	0
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	1.677.597	1.607.160
D. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	769.536	672.305
I. Dolgoročne finančne obveznosti	769.536	672.305
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0
E. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	908.061	934.855
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	275.000	300.000
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	633.061	634.855
F. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	1.539

Vir: Interni vir Podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p., 2009 in 2010.

PRILOGA 7: Izkaz uspeha podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p. v letih 2008 in 2009

IZKAZ USPEHA	2008	2009
1. Čisti prihodki od prodaje	5.448.153	4.595.560
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokon...	0	0
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0
4. Drugi poslovni prihodki (skupaj s subvencijami,...)	48.130	39.899
Kosmati donos od poslovanja	5.496.283	4.635.459
5. Stroški blaga, materiala in storitev	4.817.055	3.990.221
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala t...	4.709.714	3.886.041
b) Stroški storitev	107.341	104.180
6. Stroški dela	478.108	467.497
a) Stroški plač	336.052	327.567
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	29.740	28.990
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	24.364	23.749
d) Drugi stroški dela	87.952	87.191
7. Odpisi vrednosti	126.250	121.521
a) Amortizacija	126.250	121.521
a) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredme...	0	0
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih ...	0	0
8. Drugi poslovni odhodki	15.363	15.008
Poslovni prihodki	5.496.283	4.635.459
Poslovni odhodki	5.436.776	4.594.247
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	59.507	41.212
Izid pred davki, obrestmi in amortizacijo (EBITDA)	185.757	162.733
Finančni prihodki	0	180
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0	180
Finančni odhodki	58.671	40.345
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finanč...	0	0
13. Drugi finančni odhodki	n.p.	n.p.
14. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	58.420	38.540
Drugi prihodki	4.663	9.500

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

IZKAZ USPEHA	2008	2009
Drugi odhodki	139	3
Celotni prihodki	5.500.946	4.645.139
Celotni odhodki	5.495.586	4.634.595
Celotni poslovni izid	5.360	10.544

Vir: Interni vir Podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p., 2009 in 2010

PRILOGA 8: Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p.
v letih 2008 in 2009

KAZALNIKI	2008	2009	Indeks 2009/2008
KAZALNIKI INVESTIRANJA			
1. Delež osnovnih sredstev v sredstvih	81,16	82,09	101
2. Delež obratnih sredstev v sredstvih	18,52	17,58	95
KAZALNIKI FINANCIRANJA			
1. Delež dolgov v financiranju	66,77	68,03	102
KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI			
1. Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,52	0,45	87
2. Pospešeni koeficient likvidnosti	0,22	0,18	79
KAZALNIKI OBRAČANJA			
1. Koeficient obračanja osnovnih sredstev	2,71	2,31	85
2. Koeficient obračanja sredstev	2,19	1,89	86
3. Obračanje obratnih sredstev	11,07	10,16	92
4. Obračanje zalog 1	19,91	17,1	86
5. Obračanje zalog 2	20,61	17,57	85
6. Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	28,09	26,93	96
KAZALNIKI DNEVI VEZAVE			
1. Dnevi vezave zalog 1	18,33	21,35	116
2. Dnevi vezave zalog 2	17,71	20,77	117
3. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	12,99	13,56	104
4. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	46,55	51,73	111
5. Dnevi vezave odloženega plačila	51,32	57,99	113
6. Obrat denarja	(15,84)	85,77	(541)
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI IN DOHODKOVNOSTI			
1. Celotna gospodarnost	1	1	100
2. Gospodarnost poslovanja	1,01	1,01	100
3. Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	0,09	0,17	189
4. Proizvodnost sredstev	2,21	1,89	86
5. Čista donosnost sredstev	0,16	0,32	201
6. Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	1,08	0,89	82
7. Celotna dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	0,1	0,23	233

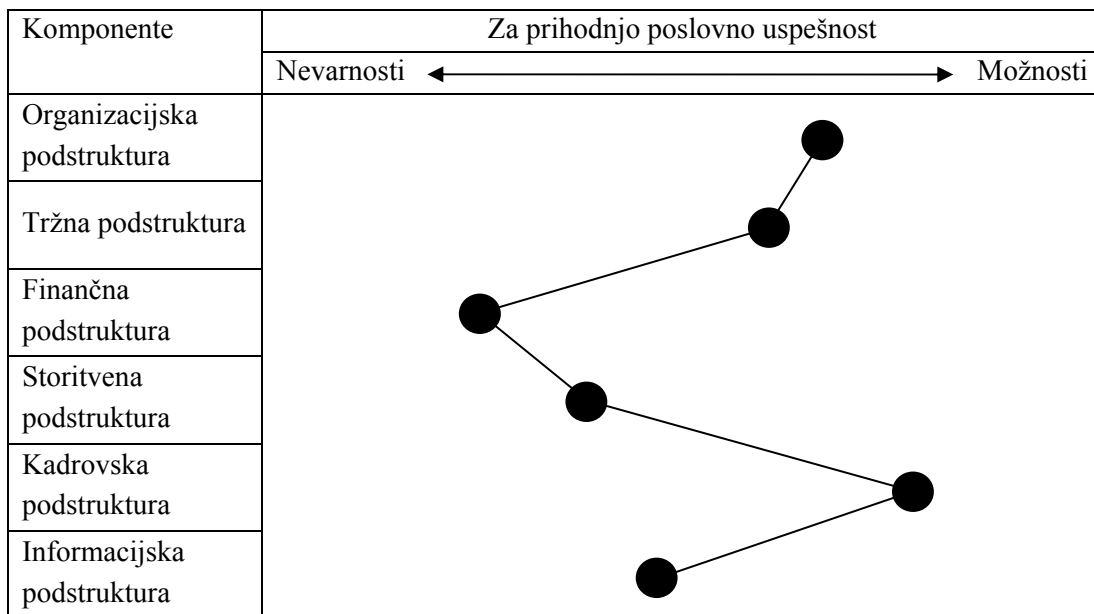
»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

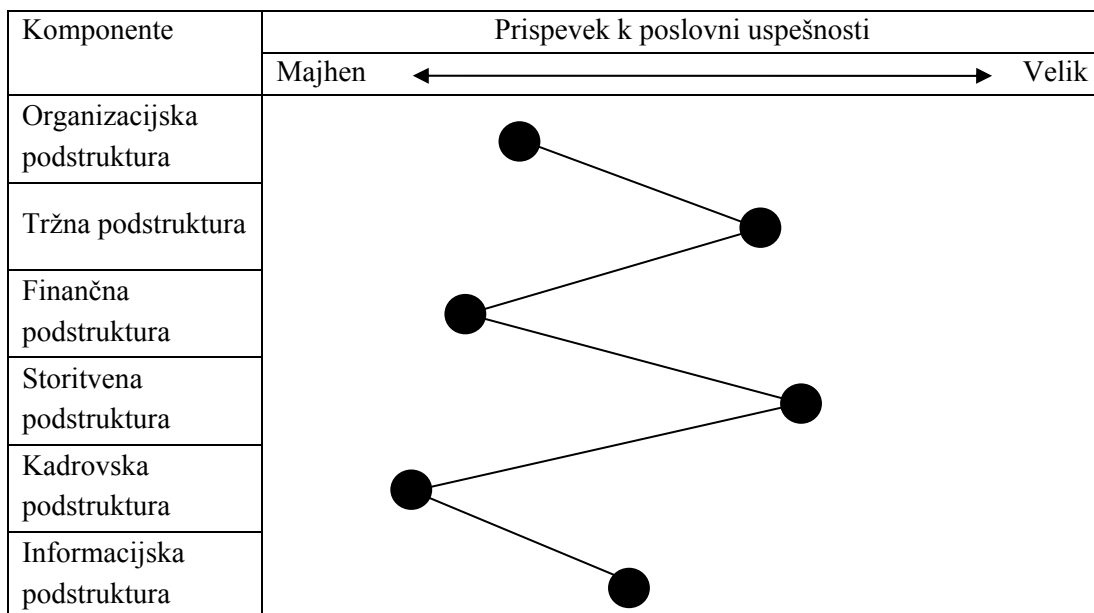
KAZALNIKI	2008	2009	Indeks 2009/2008
8. Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	0,07	0,17	233
9. Neto prodajna marža	0,07	0,17	233
10. Skupni prihodki na zaposlenega	170.731	145.070	85
11. Čisti dobiček (izguba) na zaposlenega	125	329	264
12. Povprečna mesečna plača na zaposlenega	869	853	98
13. Dodana vrednost na zaposlenega	20.604	19.682	96
DENARNI TOK			
1. Enostavni denarni tok	130.270	129.429	99
2. Sprememba v obratnih sredstvih	(149.891)	48.941	(33)
3. Popravljeni denarni tok	(19.621)	178.370	(909)
4. Naložbe v opredmetena osnovna sredstva	(187.207)	(21.681)	12
5. Čisti kratkoročni obratni kapital	(163.651)	(215.737)	132
6. Poslovni izid iz poslovanja po davkih	44.630	30.909	69
7. Enostavni denarni tok 2	170.880	152.430	89

Vir: Interni vir Podjetja Trgovina in Servis, Ladko Petretič s.p., 2009 in 2010

PRILOGA 9: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti franšizne prodajalne P.E. Market



PRILOGA 10: Profil prednosti in slabosti franšizne prodajalne P.E. Market z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



PRILOGA 11: Analitično-točkovne metode

Prva značilnost analitično-točkovnih metod za vrednotenje dela so **kriteriji** ali sestavine, kot jim nekateri pravijo. To so tiste lastnosti dela, ki naj bi jih upoštevali pri vrednotenju. Kriteriji izražajo vsebino pojava, ki ga ugotavljamo in merimo.

Vsi kriteriji za pojav, ki ga z njimi opisujemo in merimo, niso enako pomembni. Zato je treba pri analitično-točkovnih metodah vnaprej določiti, kateri so v skupnem seštevku kriterijev pomembnejši za pojav, ki ga ugotavljamo. **Ponderji** so druga značilnost analitično-točkovnih metod. Vse te metode imajo vnaprej določeno število točk, ki jih maksimalno lahko dobi neko delo na podlagi posameznega kriterija. Števek točk, dobljenih po posameznih kriterijih, predstavlja končni rezultat ugotavljanja pojava, na primer zahtevnosti dela. Do ponderjev prihajajo konstruktorji analitično-točkovnih metodologij predvsem na tri načine: z dogovarjanjem, z raziskovanjem pojavov, ki jih uporabljajo za merjenje, in z umerjanjem instrumentarijev za vrednotenje dela.

Tretja značilnost analitično-točkovnih metod je primerjava del med seboj na podlagi različnih vrst **ocenjevalnih lestvic**, s pomočjo katerih zahtevnost del primerjamo le posredno. Gre za to, da primerjamo lastnosti, opisane v posameznih ocenjevalnih lestvicah, z dogajanjem pri delu. Če imata dve deli enake lastnosti, bosta dobili enako stopnjo na isti lestvici, ki stopnjuje ta pojav. Dobili bosta tudi enako število točk po tem kriteriju, saj s ponderiranjem kakovostne stopnje pretvorimo v točke. Da lahko točke po posameznih kriterijih seštejemo in tako dobimo skupno zahtevnost, je potrebna zamenjava kakovostnih stopenj s točkami, ki izhajajo iz ponderacije. Ocenjevalne lestvice so sestavljene tako, da so stopnje podrejene pojavu, ki ga stopnjujejo. Tako je temperatura 30°C, pri kateri delavec dela, na nižji stopnji na lestvici in ima manj točk, kot temperatura 40°C.

Četrta skupna lastnost, ki pa ni popolnoma enaka pri vseh točkovno-analitičnih metodah, je **tehnologija vrednotenja**. Zelo pogosti koraki pri vrednotenju del na podlagi točkovno-analitičnih metod so:

1. Ureditev dela in oblikovanje tistih organizacijskih enot, ki bodo predmet vrednotenja.
2. Konstrukcija metodologije za vrednotenje dela.
3. Izbira in inštruiranje ocenjevalcev.
4. Preizkusno vrednotenje.
5. Analiziranje rezultatov poskusnega vrednotenja in odpravljanje ugotovljenih napak pri metodologiji ali v postopku.
6. Končno vrednotenje dela.