

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV RASTI Z DIVERZIFIKACIJO NA POSLOVANJE PODJETJA  
ORGANIC**

Ljubljana, 6. marec 2019

PIJA KOPAČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Pija Kopač, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv rasti z diverzifikacijo na izkaze podjetja Organic, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Matejo Drnovšek,

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>UVOD</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1 RAST PODJETJA</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>1.1 Strategije rasti podjetja</b> .....                                   | <b>8</b>  |
| 1.1.1 Generična rast podjetja .....  | 8         |
| 1.1.2 Rast z diverzifikacijo .....   | 8         |
| 1.1.3 Rast z nakupom ali prodajo licence .....                               | 9         |
| 1.1.4 Rast z nakupom ali prodajo franšize.....                               | 9         |
| 1.1.5 Rast z joint venture posli.....  | 9         |
| 1.1.6 Rast z nakupom in prodajo podjetja .....                               | 10        |
| <b>1.2 Potencial in dimenzije rasti</b> .....                                | <b>10</b> |
| <b>1.3 Dejavniki rasti podjetja</b> .....                                    | <b>11</b> |
| <b>1.4 Povezava s konkretnim primerom podjetja Organic</b> .....             | <b>12</b> |
| <b>2 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA ZA RAST PODJETJA</b> .....                    | <b>13</b> |
| <b>2.1 Podjetniška strategija</b> .....                                      | <b>13</b> |
| <b>2.2 Analiza ožjega in širšega okolja podjetja</b> .....                   | <b>14</b> |
| <b>2.3 Analiza panoge</b> .....  | <b>15</b> |
| <b>2.4 SWOT-analiza</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>2.5 Porterjev model petih silnic</b> .....                                | <b>18</b> |
| <b>2.6 Analiza konkurence</b> .....  | <b>21</b> |
| <b>2.7 Faze ciljnega trženja in pridobivanje konkurenčne prednosti</b> ..... | <b>21</b> |
| 2.7.1 Segmentiranje trga .....   | 23        |
| 2.7.2 Izbor ciljnih trgov .....  | 23        |
| <b>2.8 Analiza na konkretnem primeru podjetja Organic</b> .....              | <b>23</b> |
| <b>3 DIVERZIFIKACIJA</b> .....   | <b>24</b> |
| <b>3.1 Vrste diverzifikacije po različnih avtorjih</b> .....                 | <b>24</b> |
| <b>3.2 Razlogi za diverzifikacijo</b> .....                                  | <b>27</b> |
| <b>3.3 Načini diverzifikacije</b> .....                                      | <b>28</b> |
| <b>3.4 Nevarnosti diverzifikacije</b> .....                                  | <b>29</b> |
| <b>3.5 Analiza na konkretnem primeru podjetja Organic</b> .....              | <b>30</b> |
| <b>4 TVEGANJA V POVEZAVI Z RASTJO PODJETJA</b> .....                         | <b>31</b> |
| <b>4.1 Tveganja na makroravni</b> .....                                      | <b>31</b> |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.2      | Tveganja na mikroravni .....   | 31        |
| 4.3      | Obvladovanje tveganj .....   | 33        |
| 4.4      | Analiza na konkretnem primeru podjetja Organic.....  | 33        |
| <b>5</b> | <b>ANALIZA POVEZAVE MED STRATEGIJO DIVERZIFIKACIJE<br/>IN POSLOVNIMI REZULTATI PODJETJA ORGANIC .....</b>    | <b>34</b> |
| 5.1      | Predstavitev podjetja in podjetnika .....  | 34        |
| 5.2      | Uspešnost poslovanja podjetja v obdobju 2014–2017.....   | 35        |
| 5.2.1    | Vpliv širjenja podjetja na analizo bilance stanja.....   | 36        |
| 5.2.2    | Vpliv širjenja podjetja na analizo izkaza poslovnega izida .....   | 37        |
| 5.2.3    | Analiza kazalnikov uspešnosti .....  | 39        |
| 5.2.4    | Analiza kazalnikov donosnosti .....  | 40        |
| 5.2.5    | Analiza kazalnikov likvidnosti .....   | 41        |
| 5.2.6    | Analiza kazalnikov gospodarnosti .....   | 43        |
| 5.2.7    | Ugotovitve po pregledu izkazov in kazalnikov poslovanja v letih 2014–<br>2017 .....                          | 43        |
| <b>6</b> | <b>RAZVIJANJE NOVE STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE V PODJETJU<br/>ORGANIC ZA NADALJNJO ŠIRITEV PODJETJA .....</b> | <b>43</b> |
| 6.1      | Analiza okolja kot podlaga za strateško planiranje.....  | 44        |
| 6.2      | Tržna diverzifikacija.....   | 46        |
| 6.3      | SWOT-analiza podjetja Organic.....   | 46        |
| 6.3.1    | Raziskava trga .....   | 48        |
| 6.3.2    | Analiza povpraševanja na podlagi tržne ankete .....  | 48        |
| 6.3.3    | Analiza konkurence podjetja Organic .....  | 49        |
| 6.3.4    | Trženje nove ponudbe .....   | 50        |
| 6.4      | Razvoj diverzifikacije in proizvodnja .....  | 50        |
| 6.4.1    | Razvoj storitve .....  | 50        |
| 6.4.2    | Prodaja in dobiček podjetja po diverzifikaciji .....   | 51        |
| 6.4.3    | Stroški podjetja po diverzifikaciji .....  | 52        |
| 6.5      | Načrtovana finančna analiza podjetja po diverzifikaciji.....   | 53        |
| 6.6      | Priporočila podjetju glede razširitve podjetja .....   | 54        |
|          | <b>SKLEP .....</b>   | <b>55</b> |
|          | <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>  | <b>57</b> |
|          | <b>PRILOGE .....</b>   | <b>63</b> |

## KAZALO TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: SWOT-analiza.....   | 17 |
| Tabela 2: Delitev diverzifikacije po Ansoffu .....  | 26 |
| Tabela 3: Sredstva podjetja Organic v obdobju 2014–2017 .....   | 36 |
| Tabela 4: Obveznosti podjetja Organic v obdobju 2014–2017 .....   | 37 |
| Tabela 5: Izkaz poslovnega izida.....   | 38 |
| Tabela 6: Dodana vrednost na zaposlenega .....  | 39 |
| Tabela 7: Kazalnik EBITDA .....   | 40 |
| Tabela 8: Prihodki na zaposlenega .....   | 40 |
| Tabela 9: Kazalnika ROE in ROA.....   | 41 |
| Tabela 10: Kratkoročni koeficient likvidnosti.....  | 42 |
| Tabela 11: Pospešeni koeficient likvidnosti.....  | 42 |
| Tabela 12: Kazalnik gospodarnosti.....  | 43 |
| Tabela 13: BDP Slovenije v obdobju 2014–2017 in napovedi za leti 2018 in 2019.....  | 44 |
| Tabela 14: Vpliv dejavnikov na poslovanje podjetja Organic .....  | 45 |
| Tabela 15: SWOT-analiza podjetja Organic .....  | 47 |
| Tabela 16: Podatki podjetja Hipster, d. o. o., za leto 2016 kot predpostavke za<br>načrtovane izračune podjetja Organic ..... | 51 |
| Tabela 17: Načrt prodaje podjetja Organic za obdobje 2019–2021 v EUR.....   | 52 |
| Tabela 18: Načrt dobička podjetja Organic za obdobje 2019–2021 v EUR .....  | 52 |
| Tabela 19: Načrt nabave za obdobje 2019–2021 v EUR.....   | 53 |

## KAZALO SLIK

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Faze rasti podjetja .....   | 5  |
| Slika 2: Ključni dejavniki uspešnosti podjetja po MER-modelu integralnega<br>managementa.....              | 13 |
| Slika 3: Porterjev model petih silnic .....  | 18 |
| Slika 4: Vstopne in izstopne ovire ter donosnost panoge .....  | 19 |
| Slika 5: Faze ciljnega trženja.....  | 22 |
| Slika 6: Vrste diverzifikacije .....   | 25 |
| Slika 7: Celovit pristop k obvladovanju poslovnih tveganj .....  | 33 |
| Slika 8: Statistika prodaje organskih izdelkov v letih od 2004 do 2015 v Evropi in<br>Evropski uniji ..... | 49 |

## KAZALO FORMUL

|   |    |
|---|----|
| Formula 1: Izračun kazalnika EBITDA ..... | 40 |
|---|----|

## **KAZALO PRILOG**

|   |    |
|---|----|
| Priloga 1: Izkazi družbe Organic, d. o. o. .... | 1  |
| Priloga 2: Anketa o raziskavi trga .....        | 6  |
| Priloga 3: Izkazi družbe Hipster, d. o. o. .... | 10 |

## UVOD

Konkurenca na trgu sili podjetja v nenehno prilagajanje in sledenje spremembam. Prilagoditi se morajo na vseh področjih, to so trženje, finance, informacijski sistemi in nabor kadra. Cilj podjetja je maksimizacija dobička (Groznik, 2011). Podjetje mora za doseg cilja doseči optimalno velikost in dobro konkurenčno izhodišče. Med pogostimi oblikami rasti manjših podjetij je zanimiva diverzifikacija, ki omogoča razširitev podjetja bodisi na drugi trg ali pa podjetje pridobi dodatne prihodke z dodajanjem drugih proizvodov ali storitev v obstoječe poslovanje. Danes obstaja veliko malih podjetij, ki si želijo rasti, pa nimajo ustreznih resursov (kapital, kader, znanje, čas itd.) (Možina, 2002).

**Namen.** Namen magistrskega dela je na primeru podjetja Organic narediti podrobno analizo izkazov pred in po diverzifikaciji ter proučiti vpliv diverzifikacije na izkaze podjetja. Zanima me predvsem, ali je podjetje z diverzifikacijo doseglo višji dobiček, kako je diverzifikacija vplivala na njegove stroške in prihodke ter kakšen dobiček je podjetje doseglo pred davki in amortizacijo ali t.i. EBITDA v nadaljevanju (angl. Earnings Before Interest and Taxes (Finančni slovar, 2018c).

Churchill (1983) pri rasti podjetja navaja 5 faz korporativnega razvoja, skozi katere gre podjetje. Osredotočil se je na mala in rastoča podjetja. Te faze so: (1) obstoj – ukvarjajo se z zbiranjem izdelkov ali storitev strank; (2) preživeti – podjetja so pokazala, da so sposobna preživeti poslovno enoto, vendar ključno vprašanje postane, ali je dovolj denarja, da podjetje premosti izgube in ostane v poslu; (3) uspeh – odločitev lastnikov, ali izkoristiti dosežke podjetja in razširiti ali ohraniti stabilno in donosno podjetje, ki zagotavlja osnovo za alternativne dejavnosti lastnika; (4) zagon – faza, v kateri podjetje razmišlja o nadaljnji rasti, kam se bo usmerilo in razvilo ter kako bo financiralo rast; (5) sredstva – podjetja imajo prednosti velikosti, finančnih sredstev in vodstvenega talenta ter bodo močno prisotna na trgu, če bodo ohranila svoj podjetniški duh. Za vsako fazo je značilen indeks velikosti, raznolikosti in kompleksnosti, ki ga opisuje pet dejavnikov upravljanja: vodstveni stil, organizacijska struktura, obseg formalnih sistemov, glavni strateški cilji in vpletenost lastnika v poslovanje. Poleg tega ta raziskava opredeljuje osem dejavnikov, ki so pomembni pri določanju trdnega uspeha ali neuspeha. Vključujejo: finančne, kadrovske, sistemske in poslovne vire ter cilje lastnika za sebe, operativne sposobnosti pri zasedanju pomembnih delovnih mest, sposobnost vodenja in pripravljenost za prenos ter strateške sposobnosti za prihodnost. Poznavanje faz razvoja podjetja bo vodstvenim delavcem, svetovalcem in vlagateljem pomagalo sprejemati bolj ozaveščene odločitve in pripraviti podjetje na poznejše izzive.

Področje rasti z diverzifikacijo je zanimivo zaradi tega, ker lahko podjetje svoje presežne kapacitete (kapital, sredstva, ljudi) usmeri v novo poslovno priložnost in si s tem zagotovi dodatne prihodke.

Med uspešna diverzificirana podjetja v svetu lahko štejemo:

- Amazon, ki svojim uporabnikom ponuja raznolike produkte in storitve (dostava v manj kot dveh urah, brezpilotna letala za dostavo in prve trgovine brez blagajn);
- Google kot najbolj razširjen spletni iskalnik in prvak v oglaševanju, poleg tega pa je tudi razvil YouTube, Gmail in Google Maps;
- Uber je poleg svojega inovativnega in uspešnega poslovnega modela naročanja taksijev tudi odkupil strojno in programsko opremo za avtonomno vožnjo start-upa Otto;
- Apple ima v svojem prodajnem asortimaju veliko proizvodov;
- Facebook poleg socialnega omrežja ponuja tudi možnost oglaševanja in si lasti številna druga podjetja.

Imen in Souad sta leta 2011 naredila raziskavo, v kateri sta hotela ugotoviti, ali diverzifikacija ustvarja vrednost za management podjetja, da lahko upravlja z zaslužki (hipoteza o volatilnosti dohodkov) ali pa olajša ta pojav (hipoteza o volatilnosti dobička). Rezultati kažejo, da ima povprečno raznoliko podjetje v vzorcu nekoliko večje težave pri upravljanju dohodkov, na primer podobno zgrajen portfelj samostojnih podjetij, izbranih za približevanje segmentov konglomerata. V skladu s hipotezo o konfliktih v agenciji ugotovita, da geografska diverzifikacija povečuje upravljanje z dohodki, medtem ko se industrijska diverzifikacija zmanjšuje, kar je v skladu s hipotezo o volatilnosti dohodkov. Poleg tega se industrijska in geografska raznolikost zaradi tega krepi. Te ugotovitve so v skladu s stališčem, da stroški geografske diverzifikacije presegajo koristi (El Mehdi & Seboui, 2011).

Raziskava o povezavi med podjetniškim strateškim položajem podjetja, mednarodno diverzifikacijo in uspešnostjo podjetja je pokazala, da ima okolje, v katerem podjetje deluje, velik vpliv na krepitev odnosa med podjetniškim strateškim položajem in mednarodno strategijo diverzifikacije, ki vpliva na končno uspešnost podjetja. Za uspeh rasti z diverzifikacijo mora podjetje predhodno raziskati okolje, v katerem bo delovalo (Thoumrunroje & Tansuhaj, 2005).

Zimmerman in drugi so v članku naredili primerjavo med uspešnostjo diverzificiranja malih podjetij na mednarodne trge in uporabo socialnih omrežij. Ugotovili so, da se kljub spremembam v mednarodnih trgovinskih sporazumih in uvedbi novih tehnologij, ki olajšajo mednarodno poslovanje, številna podjetja, zlasti mala in srednje velika, še vedno ne diverzificirajo na mednarodne trge. Pomemben dejavnik, ki lahko vpliva na mednarodno odločitev o diverzifikaciji, je uporaba socialnih omrežij. Predpostavljajo, da moč mednarodnih podjetij in velikost mednarodne mreže malih in srednjih podjetij vplivata na odločitev, da se mednarodno razvejajo. Analiza kaže, da moč mednarodnih mrežnih povezav bistveno vpliva na mednarodno diverzifikacijo malih in srednjih podjetij, velikost mednarodne mreže pa ne (Zimmerman, Barsky & Brouthers, 2009).



**Cilj.** Cilj magistrskega dela je potrditi smiselnost razširitve podjetja z diverzifikacijo. Za doseg cilja je treba detajlno raziskati vpliv diverzifikacije na podjetje z vidika stroškov, prihodkov in dobička. Potrditi je treba, da je bila odločitev podjetja za razširitev z diverzifikacijo uspešna in da so dosegli zastavljene cilje, ki temeljijo na povečanju prihodkov in dobička, tržnega deleža in ugleda znamke. Vodstvo podjetja Organic se je pri svoji širitvi moralo osredotočiti tudi na različne nevarnosti diverzifikacije. Kot navaja Močnik (2005, str. 198–199), je ena izmed nevarnosti usklajevanje med poslovnimi enotami/podjetji, kjer dodatno nevarnost predstavlja prenos sposobnosti in delitve resursov za uresničevanje ekonomije razpona ter povzroča dodatne birokratske stroške. Najresnejši problem birokratskih stroškov se pojavi takrat, ko v podjetju niso sposobni zaznati resničnega prispevka k ustvarjanju poslovnih rezultatov s strani določene poslovne enote, kadar si ta deli resurse z drugo enoto, da bi izkoristila učinke ekonomije razpona (Močnik, 2005, str. 198–199).

Večje kot je število poslovnih enot v podjetju, večje so potrebe po usklajevanju birokratskih stroškov in hkrati je v podjetju bolj pomembno medsebojno usklajevanje med poslovnimi enotami oziroma podjetji. Ko pride podjetje do točke, ko so dodatne koristi diverzifikacije večje kot stroški birokracije, pride do meje, preko katere se ni smiselno širiti. Nekatera podjetja kljub temu vztrajajo pri dodatni diverzifikaciji, vendar začne uspešnost podjetja s tem padati. Probleme, ki nastajajo, poskušajo reševati s prodajo manj donosnih enot oziroma dejavnosti podjetja (Močnik, 2005).

**Temeljna teza magistrskega dela.** Temeljno raziskovalno vprašanje je, kako širitev z diverzifikacijo vpliva na izkaze podjetja. Ali se mu povečujejo prihodki ali podjetje, ki se diverzificira, dosega višje prihodke ali so stroški višji po diverzifikaciji podjetja – ali je dobiček podjetja po diverzifikaciji višji kot pred njo. Lahko rečemo, da vodstvo preveri, ali se jim je naložba izplačala ali bi bilo boljše sredstva porabiti na kakšen drug način in s tistim načinom ustvariti večje prihodke, dobičke. S tem namenom je treba izračunati donosnost naložbe in točko preloma. Donosnost naložbe se meri kot prosti denarni tok na letni ravni glede na celoten vložek naložbe. Prosti denarni tok je prihodek, ki ga podjetje ustvari z novo naložbo, minus vsi stroški vzdrževanja, celotna naložba pa opredeljuje strošek, ki ga porabimo, da lahko izvedemo naložbo. Naložba v novo trgovino, novo opremo, nabavljena hrana, pijača itn., vse to spada med stroške celotne naložbe. Donosnost se meri v roku enega leta, v prvem letu bo donosnost nižja, saj bodo stroški naložbe višji in prihodki nižji, potem pa se bo donosnost glede na utečenost posla, prepoznavnost blagovne znamke v prihodnjih let zviševala (Colin, 2004).

Vsakega lastnika ali investitorja pa bo bolj kot donosnost zanimala točka prelom (Bangs, 2002) Ta pokaže, koliko časa bo trajalo, preden bo podjetje začelo poslovati z dobičkom. Pri izračunu točke preloma se upoštevajo prihodki od prodaje, stroški pa se delijo na fiksne in variabilne. Dobiček predstavlja vse, kar ostane po tem, ko so pokriti vsi stroški. Točka preloma pa je točno takrat, ko so prihodki enaki stroškom, ali drugače, ko z danimi

prihodki pokrijemo vse stroške. Točka preloma se lahko oceni časovno in vrednostno ali celo količinsko (John & Stuart, 1996).

**Struktura magistrskega dela in metodološki pristop.** Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega dela. V prvem delu je podan pregled raziskovalne literature s področja rasti podjetja, nevarnosti in prednosti širitve podjetja, opredeljeno pa je tudi trženje podjetja, ki je ključnega pomena za uspešno rast. V drugem delu je rast s pomočjo diverzifikacije predstavljena na konkretnem podjetju, narejena je analiza trga, ki je podprta z anketo in analizo poslovanja konkurenta v panogi. Predstavljen je tudi vpliv širitve na podjetje. Delo sklenem z ugotovitvami in priporočilom podjetju za rast z diverzifikacijo.

Wickham (1998) navaja, da je za uspešno rast pomembno, da imata podjetje in njegov vodja vizijo in strategijo za razvoj. Podjetje se mora obnašati podjetniško, kar pomeni, da mora vzpostaviti ravnovesje med ustreznim kadrom, znanji, kapacitetami in časom, ki ga bodo porabili v času rasti. Wickham daje velik poudarek dinamičnim podjetjem, ki se od malih podjetjih razlikujejo zaradi inovacij, ki so lahko tehnološke, storitvene, trženjske in distribucijske. S potencialom rasti si dinamična podjetja ustvarjajo svoje trge za rast in se ne omejujejo na poslovanje znotraj danega trga, kot to delajo mala podjetja.

Skrut (2003) poudarja, da si dinamična podjetja postavljajo višje strateške cilje, ki se nanašajo na rast s povečevanjem prodaje, dobičkov in ostalih finančnih ciljev; razvoj trga, ki vključuje vse aktivnosti, povezane s trženjem in usmerjene v tržno rast podjetje; obseg trga, ki predstavlja širjenje obstoječega tržišča podjetja, in povečanje tržne pozicije, ki pomeni uveljavitev tržne pozicije glede na konkurente.

Pšeničny (2000) je rast podjetja razdelil na pet faz, ki določajo položaj na trgu, povzemajo podjetnikovo miselnost in načrtujejo razširitev podjetja. Te faze so:

1. faza: razvoj podjetja

Ustanovitev podjetja temelji na podjetnikovi ideji, njegovem poslanstvu in viziji. Pred ustanovitvijo se mora podjetnik odločiti, kaj bo proizvod ali storitev podjetja, narediti mora poslovni načrt in preveriti poslovno priložnost. V poslovnem načrtu preveri, ali se bo priložnost izplačala z vidika proizvodnje, organizacija, financ in trženja. Po uspešno zasnovanem poslovnem načrtu lahko podjetnik ustanovi podjetje.

2. faza: začetek

Pšeničny je začetno fazo opredelil kot vpis podjetja v sodni register, začetek poslovanja podjetja v njegovih poslovnih prostorih, vzpostavitev proizvodnje ali ponujanje storitev na trgu. Tukaj začnejo prihajati prvi prihodki podjetja, vzpostavijo se prvi denarni tokovi, prodaja se veča, s čimer podjetje začne zaposlovati nov kader. Vse to vodi do prve rasti podjetja.

3. faza: rast

Podjetje začne vstopati tudi na druge načrtovane trge v skladu s svojo strategijo vstopa. Njegov cilj je predvsem povečanje kupcev, s čimer pa se veča tudi njegov krog konkurentov. Vse to vodi na področje mednarodne prodaje, podjetje pa postane uspešno mednarodno podjetje, zaposluje veliko ljudi in prodaja svoje proizvode ali storitve po vsem svetu.

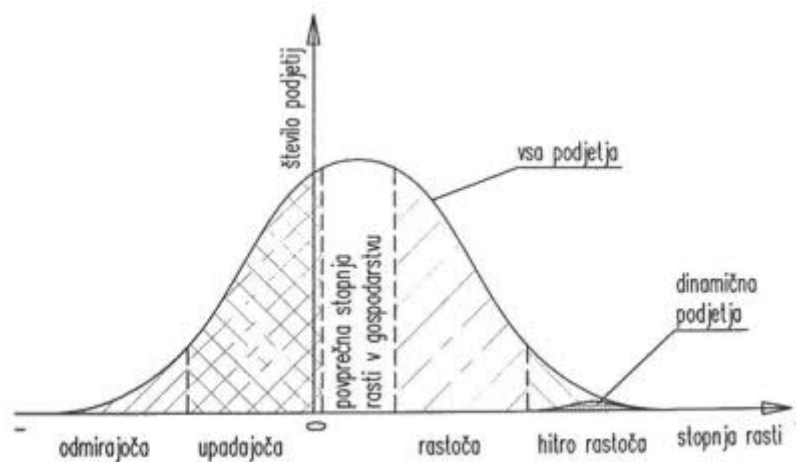
4. faza: zrelost

Podjetje v fazi zrelosti posluje kot eno izmed vodilnih podjetij na trgu, kar se odraža v velikem tržnem deležu podjetja. Na določeni točki pa se rast podjetja upočasni. V tej točki je dosežen in realiziran potencial podjetja, tudi konkurenca se začne manjšati, podjetje preide bolj v administrativne vrednosti, ni več podjetništva, zgolj korporativni management, tudi orodja so vedno bolj racionalna.

5. faza: inovacija ali zaton

Podjetje po določeni časovni dobi ne raste več, zato njegova vrednost začne upadati, prav tako upadata prodaja in dobiček podjetja. Podjetje pade v fazo, kjer gre vse samo še navzdol, to je faza zatona. Tukaj ima podjetje dve možnosti, prva je prestrukturiranje, razpad podjetja ali pa prodaja, druga možnost pa je nadaljevanje poslovanja z novimi inovativnimi izdelki ali storitvami (Pšeničny, 2000).

Slika 1: Faze rasti podjetja



Vir: Pšeničny, (2000).

Širec (2011) v svojem znanstvenem članku navaja, da je trdna rast podjetij ključna za gospodarski razvoj ter ustvarjanje bogastva in zaposlovanja. Opredeli se na trdno gospodarsko rast, ki je kompleksna stvar in je večdimenzionalna po obsegu in značaju. Obsega konvergenco lastnikovih (podjetnikovih) ambicij, namenov in kompetenc; notranje organizacijske dejavnike; vire in infrastrukturo, specifično za regijo, ter zunanje odnose in omrežne konfiguracije. Vsi ti dejavniki nedvomno vplivajo na usmerjenost posameznega malega podjetja v rast. Širec povzame, da je potrebno razumevanje korelacij med osebnimi značilnostmi podjetnika, okoljem, v katerem podjetje deluje, in trdnim temeljem podjetja za uspešno rast.

Podjetje, ki si želi rasti, mora najprej odgovoriti na tri vprašanja (Barrow, Brown, & Clarke, 1994):

- kje se trenutno nahajam,
- ali bom rasel na trgu ali zunaj obstoječega trga,
- na kakšen način bom dosegel rast.

Po odgovoru na zgornja vprašanja se določi načrtovanje rasti podjetja. Tajnikar (2006, str. 45–49) navaja štiri faze rasti podjetja:

1. prva faza je faza rojstva, kjer gre za novoustanovitev podjetja ali začetek novega posla;
2. druga faza je čas preživetja, kjer podjetje uveljavi svoje osnovne procese, ne ve pa, ali bo podjetje prešlo v rastoče ali zgolj v boj za preživetje. Pri rastočem podjetju morata biti izpolnjena dva pogoja, to sta visoka donosnost in obstoj rastočega trga že v začetni fazi razvoja;
3. tretja faza je faza rasti, v kateri podjetje opazi fizične spremembe, ki se kažejo v povečanju števila zaposlenih, dobaviteljev, povečani uporabi količine sredstev ter na drugi strani povečanem obsegu finančnih sredstev, ki so potrebna za nadaljnjo rast. Tukaj pride tudi do odločitve, ali naj podjetnik sam vodi podjetje ali naj vodenje prepusti izkušenemu managerju;
4. četrta faza je faza zatona podjetja, ki se kaže v tem, da je podjetje prišlo do točke, kjer je zasičenost trga prevelika, zato rast ni več mogoča, dosežen je tudi maksimalen donos. Tukaj podjetju ostaneta dve opciji, in sicer lahko nadaljuje z obstoječim poslovanjem, s katerim lahko pride tudi do zatona podjetja, ali pa začne z aktivnostmi, ki po navadi preidejo v prvo fazo podjetja, v fazo rojstva z novim poslom.

Po načrtovanju rasti se podjetje odloči, s katero obliko bo doseglo rast. Poznamo različne oblike rasti podjetja, to so generična rast, rast z diverzifikacijo, rast prek kupoprodaje licence in rast prek kupoprodaje franšize ali rast s skupnimi ali joint venture posli, pripojitve in spojitve (Tajnikar, 2006). Magistrsko delo je zasnovano na rasti z diverzifikacijo, zato se v nadaljevanju osredotočim zgolj na to obliko rasti. Glede na izbrano obliko rasti pa se podjetje v prvi fazi osredotoči na trg, tržno analizo in strategijo oglaševanja.

## **1 RAST PODJETJA**

Tajnikar (2000a) pravi, da je rast podjetja eden izmed najpomembnejših procesov v podjetju, saj vključuje povečanje na strani prihodkov in zaposlitve delovne sile, ki pomeni tudi povečanje produkcijskih sredstev. To je pomembna prelomnica z vidika poslovanja podjetja in njegovih poslovnih rezultatov. Celotna rast podjetja pa je po Tajnikarju odvisna od vodilnih ljudi v podjetju oziroma managerjev in njihovih sposobnosti.

Drugi avtorji, kot je Penrose, rast opredelijo kot povečanje izločkov podjetja ob optimalnih stroških, kar na dolgi rok pomeni profitni motiv lastnikov in managementa ter s tem povečanje osebne koristi vseh v povezavi s podjetjem in vseh v podjetju (Penrose, 1995).

Rast je neposredno povezana z večanjem količine proizvodov in storitev, ki jih rastoča podjetja proizvedejo in ponudijo na trgu. Podjetje lahko raste na več načinov, nekatera rastejo s povečanjem dohodka, povečanjem zaposlenih, povečanjem opredmetenih sredstev za proizvodnjo (nakup strojev, nakup proizvodne tovarne, dvorane, novih prostorov). Podjetje raste, ko svoje proizvodne zmogljivosti izkoristi v večji meri, kot jih je v preteklosti, s povečanjem produktivnosti dela in z boljšim izkoristkom delovne sile, ki mu je na voljo. Rast se v večini primerov kaže s povečanjem dobička in v spremenjeni politiki cen. Politika cen se odraža, ko podjetje z nižjimi cenami poveča količino blaga, ki ga prodaja na trgu, ali pa ohrani količino (ali jo celo zmanjša) ter poveča ceno izdelkov in na ta način pride do večjih prihodkov. Povečanje baze kupcev je tudi eden izmed pokazateljev rasti podjetja. Povečanje baze kupcev je velikokrat povezano z geografsko razširitvijo, ko ponudba podjetja doseže tudi bolj oddaljene trge, ki jih poslovanje podjetja prej ni pokrivalo. Poleg že omenjenih rasti pa Tajnikar omenja tudi rast s spremembo proizvodnje in sestave blaga, ki ga podjetje do sedaj že ponuja trgu (Tajnikar, 2000b).

Strnjene značilnosti rastočih podjetij po nekaterih raziskavah (Tajnikar, 2006):

- povezava med rastočim podjetjem in izkušenim lastnikom ali managerjem, ki že pozna trg in delujočo dejavnost podjetja, je značilna za rastoče podjetje,
- tesen stik s kupci, ki jim podjetje ponuja svoje izdelke, je ključnega pomena za rast podjetja, saj vodstvo lahko le s tem zadovolji potrebe svojih kupcev, kar pa pripelje do tega, da kupci ostanejo pri tem podjetju in ne gredo h konkurenci,
- podjetje pridobi konkurenčni položaj z inovativnostjo in prilagodljivostjo v marketingu in tehnologiji,
- vodstvo podjetja je usmerjeno v dobiček podjetja in ne v prodajo samo, zato je potreben skrben nadzor stroškov in politike cen,
- pomemben je dober odnos med zaposlenimi in vodstvom. Ta odnos se pogosto vzpostavi s povečanjem denarnih nagrad ali drugih ugodnosti v podjetju. Vse to lahko pripelje tudi do konkurenčnih prednosti podjetja.

Možina pravi, da vseživljenjsko izobraževanje postaja nujnost za vsakogar ne glede na poklicno področje ali že doseženo izobrazbeno raven. Takšno izobraževanje se ne konča po končanem študiju, ampak mora preiti v življenjski slog posameznika. To pomeni, da se z učenjem srečujemo vsak dan z namenom, da bi vedeli in zaznali več kot včeraj, se nekaj novega naučili, razvijali svoje sposobnosti, delovne navade, ki bi jih potem lahko uporabili pri svojem delu (Možina, 2002).

Pri izboru trgov in ponudbe izdelkov si lahko pomagamo z Ansoffovo matriko rasti, ki razlikuje 4 strategije (Domazet, 1986):

- strategijo prodora na trg (povečanje tržnega deleža na istem trgu z istim izdelkom/storitvijo, ki ga dosežemo z intenzivnejšim trženjem in prevzemom kupcev od konkurentov),
- strategijo razvoja trga (povečanje prodaje na novem trgu z istim izdelkom),
- strategijo razvoja izdelka/storitve (povečanje tržnega deleža na istem trgu z novim izdelkom/storitvijo),
- strategijo diverzifikacije (prodor na nove trge z novimi izdelki/storitvami).

## **1.1 Strategije rasti podjetja**

V poslovnem svetu si lahko strategije rasti razlagamo kot poslovne usmeritve podjetja za doseg namena uresničitve strateških ciljev podjetja (Pučko, 1996). Strategija rasti je tesno povezana s planiranjem v podjetju in njegovo vizijo. Omenjena strategija je del osnove strategije podjetja in predstavlja rdečo nit v poslovnem načrtu podjetja. Strategije rasti so v najbolj grobem pomenu strategije, ki predstavljajo rast podjetja (Pučko, 1996). Podjetje lahko po Tajnikarju raste na različne načine (Tajnikar, 2000a):

- generična rast podjetja,
- rast z diverzifikacijo,
- rast z nakupom ali prodajo licence,
- rast z nakupom ali prodajo franšize,
- joint venture posli/podjetja,
- nakupi in prodaje podjetij.

### **1.1.1 Generična rast podjetja**

Generična rast podjetja je rast z osnovnim oziroma obstoječim proizvodom ali storitvijo podjetja. Rast se načrtuje na podlagi proizvodov ali storitev ter na enakih trgih, ki so nam že do sedaj prinašali rast. Generična rast je primerna, kadar se pričakuje stabilnost trgov, ne pričakuje se velikih sprememb na trgu konkurentov, pričakuje pa se povečanje povpraševanja. Generična rast se v podjetju kaže v povečanju obsega prodaje in povečanju dobička podjetja. Podjetje bo generično raslo v svoji tretji fazi načrtovanja rasti, v četrti fazi ali fazi zatona pa generična rast ne bo pripomogla k rešitvi podjetja pred propadom (Tajnikar, 2000a).

### **1.1.2 Rast z diverzifikacijo**

Diverzificirana rast je običajno hitrejša strategija rasti kot generična rast, a je tudi bolj tvegana. Tvegana je s tega vidika, ker v vpeljano proizvodnjo ali storitev dodajamo nove proizvode, storitve in/ali nove trge. Ta strategija je primerna, če podjetje ne more povečati svoje rasti z generično rastjo ali če si želi pridobiti konkurenčno prednost in razpršiti tveganje poslovanja. Podjetje z diverzifikacijo alocira neizkoriščene človeške viri, strojne

in tehnične zmogljivosti. Diverzifikacija je lahko dobra podpora obstoječemu poslu in velika motivacija zaposlenih. Preden se odločimo za širitev na nove trge ali za rast z novimi proizvodi/storitvami, je treba izdelati dober poslovni načrt, medtem pa ne smemo pozabiti in zanemariti obstoječega posla. Uspešna diverzifikacija pomeni tudi, da nove posle čim prej priključimo k obstoječim poslom (Tajnikar, 2000a).

### 1.1.3 Rast z nakupom ali prodajo licence

Licenca je pravica do ekonomskega izkoriščanja ali uporabe ustrezne procesne tehnologije, običajno patentov, včasih pa tudi ustreznega oblikovanja v obliki vzorcev in modelov ter tržnih ekspertiz, zlasti blagovnih in storitvenih znamk oziroma pravic industrijske lastnine ter know-howa (Tajnikar, 2000a). Podjetje lahko s prodajo licence proda intelektualno lastnino, s katero razpolaga, drugemu podjetju, z nakupom licence pa vpelje novo proizvodnjo. Za nakup licence se po navadi odločajo manjša podjetja, ki si želijo vpeljati novo proizvodnjo, želijo pa se izogniti stroškom razvoja in raziskavam. Razlogi, da podjetja prodajajo licence, pa so izboljšanje likvidnosti, podjetja sama nimajo finančnih sredstev za vstop na tuj trg ter to prepustijo drugim, hkrati pa ohranjajo ime svoje blagovne znamke (Tajnikar, 2000b).

### 1.1.4 Rast z nakupom ali prodajo franšize

Franšiza je največkrat razumljena kot pogodbeno razmerje med dvema neodvisnima podjetnikoma, kjer eno podjetje oziroma franšizij kupi franšizno licenco drugega podjetja (franšizorja) za pravice prodaje svojega izdelka oziroma pravico do uporabe zaščitene znamke, konkurenčnih prednosti in poslovnega modela na določeni lokaciji ter za določen čas (Potočnik, 1995). Podjetje si torej z nakupom pridobi poslovno idejo, ki je že uveljavljena, in si s tem zmanjša možnost neuspeha poslovanja. S prodajo franšize pa si podjetje zagotovi širitev svoje uveljavljene blagovne znamke na druge (nove) trge, s čimer si ne zmanjšuje svojega premoženja, ampak pridobi še na pristojbinah.

### 1.1.5 Rast z joint venture posli

Rast z joint venture posli pomeni, da se dve ali več podjetij odloči za skupen posel in za uresničitev te poslovne priložnosti po navadi ustanovijo novo podjetje. Z ustanovljenim podjetjem si ostala podjetja zmanjšajo tveganje za neuspeh posla, povečajo si kapital, saj podjetje samo ne bi moglo zagotoviti sredstev, povezujejo se na področju sposobnosti in izkušenj, vsako pa ima še vedno določeno kontrolo nad projektom in ga ne prepusti drugemu. Poznamo tudi taka zaveznitva ali strateška partnerstva, ki temeljijo zgolj na ustni ali verbalni pogodbi, vendar so to le posebne oblike, saj je potrebna velika zaupnost informacij, kapitala in drugih sredstev (človeških, tehnologije itd.), ki pa lahko podjetje v neuspehu veliko stane (Tajnikar, 2000a). Na drugi strani pa se joint venture posli sklepajo

za povečevanje konkurenčnosti v mednarodnem okolju ter zaradi preprečevanja ali reševanja kriz v posameznem podjetju in so dobra podlaga za povezovanje podjetij, spojitve, prevzeme ali pripojitve (Dubrovski, 2000).

#### 1.1.6 Rast z nakupom in prodajo podjetja

Rast z nakupom podjetja lahko poteka na dva načina: obstoječe podjetje novo podjetje pripoji k svojim dejavnostim ali pa se z drugim podjetjem odloči za spojitev novega podjetja. O pripojitvah govorimo, ko podjetje kupi drugo podjetje v isti dejavnosti in si s tem poveča tržni delež, ko kupi podjetje zato, da proizvode lahko trži na drugem trgu, na katerem je prisotno podjetje, ki je bilo predmet nakupa, želi prodajati druge proizvode na istem trgu ali povsem drugačne proizvode na drugem trgu. Pripojitve podjetij potekajo v več smereh, tako horizontalno, vertikalno kot geografsko (Grošelj, 2018). Na drugi strani pa je spajanje lahko del napadalne ali obrambne strategije podjetja, saj so različni razlogi podjetja za odločitev o spojitvi, bodisi gre za preživetje, za zaščito podjetja, za spremembe ali pa za rast podjetja (Antončič, 2002). Prodaja podjetja pa poteka v obratni smeri, podjetje, ki se proda, v svojo skupino prinese dodaten kapital, ki ga lastniki uporabijo za druge naložbe.

Vrste rasti so odvisne od različnih stvari, od poslovnih priložnosti, kapitalskega vložka, tržne niše, pridobitev sredstev, znanja in poguma. Vodstvo podjetja Organic je razvilo poslovno priložnost, razširitev svojega poslovanja na novo področje prodaje, to je prodaja organskih in bio izdelkov. S tem je svojo osnovno dejavnost, ki je prodaja spominskih izdelkov, razširilo s pomočjo diverzifikacije, svoje nove proizvode je razvilo znotraj geografskega območja, razširilo pa bi se na novo področje, neodvisno od osnovne panoge.

## 1.2 Potencial in dimenzije rasti

Potencial za rast imajo vsa podjetja, ki razmišljajo podjetniško, kar pomeni, da so usmerjena v inovacije. Te inovacije so lahko na različnih področjih, tako na tehnoloških kot storitvenih in trženjskih, na področjih novih distribucijskih poti, lahko gre za tehnološki napredek, strukturne ali managerske izboljšave, izboljšave v odnosih med organizacijami itd. Le tista podjetja, ki imajo potencial za rast, se ločijo od nerastočih podjetij (Repovž, 2000).

Podjetje mora najprej oceniti svoje stanje na trgu, dobro poznati proizvodnjo izdelkov in storitev, proučiti svoje finančno stanje in dobiček podjetja. Šele po pridobitvi celotne slike podjetja lahko to ugotovi svoj potencial za rast in razvoj. Po tem mora proučiti, ali ima ideje, ki so inovativne, izkušnje z rastjo in zadostne vire, ki mu bodo omogočali izpeljati rast. Poleg omenjenih razvojnih potencialov je tudi pomembno, da ima podjetje zaposlene ljudi, ki so pripravljeni prevzeti določeno stopnjo odgovornosti, ter zagotovljen nadzor nad celotnim potekom rasti, od nadzora sredstev, ljudi, izpeljave ideje itd. (Repovž, 2000).



Belak (2003) pravi, da je za nastanek, razvoj in uresničitev te ideje treba razpolagati s celotno sliko strukture na različnih ravneh, kot so politična, strateška in izvedbena raven:

- politični potenciali podjetja se kažejo kot izražanje interesov posameznikov v podjetju za njegov razvoj in obstoj. Izražajo se na način pripravljenosti posameznikov na vzpostavitev in razvoj podjetja. Rezultat pa je uresničitev ideje in razvojne vizije podjetja skozi politiko podjetja,
- strateški potenciali podjetja se kažejo v razvoju različnih strategij rasti. Temeljijo na konkurenčnih prednostih podjetja, njegovega položaja na trgu ter podjetju dajejo možnost za uresničitev njegove politike in vizije glede na uporabljeno strategijo,
- izvedbeni potenciali pa so uresničitve podjetja na področju vizije, politike podjetja in izbrane strategije razvoja podjetja.

Po Wickhamu (1998) poznamo štiri dimenzije rasti podjetja:

1. finančna rast, ki temeljni na povečanju prihodkov podjetja, njegovega dobička in posledično sredstev (tako denarnih kot kapitala). Nanaša se na poslovni vidik razvoja podjetja,
2. strateška rast temelji na povečanju tržnega deleža in konkurenčnih prednosti podjetja,
3. strukturna rast temelji na spremembah v podjetju. Te spremembe se izražajo v odnosih med zaposlenimi, komunikaciji, odgovornosti in nadzoru virov (kapital, kader, denarnih sredstev itd.),
4. organizacijska rast pa se odraža v celotnem podjetju. Spremembe se pokažejo v organizacijskem procesu, celotni strukturi podjetja, ki se spremeni v skladu z rastjo, v miselnosti in kulturi zaposlenih ter usmeritvi podjetja na novo področje.

### **1.3 Dejavniki rasti podjetja**

Dejavniki rasti podjetja so lahko zunanji ali notranji. Zunanji so spremembe in rast panoge, tržni delež podjetja v primerjavi z tržnim deležem največjega konkurenta podjetja ter zunanja ekonomija podjetja (Pučko, 1994).

Notranji dejavniki podjetja pa so izkoriščanje ekonomije obsega in ekonomije velikosti, širitev poslovnega programa podjetja, organizacijska struktura podjetja ter upravljalno-poslovodstvena struktura (Pučko, 1994).

Tudi Churchill (1983) je v svojem članku predstavil osem dejavnikov, ki vplivajo na uspešno rast podjetja ali pa jo zatrejo. Ti dejavniki so:

- finančni viri podjetja, ki predstavljajo likvidnost podjetja;
- človeški viri, ki so povezani s pripravljenostjo ljudi na nove naloge, povečevanjem odgovornosti posameznika in celote ter s tem, da ima podjetje zaposlen dober kader;

- sistemski viri nam zagotavljajo gotovost na področju informacijskega sistema, njegove varnosti in nadzora;
- poslovni viri pa kažejo odnose z dobavitelji in strankami, ugled blagovne stranke, pozicioniranje na trgu, dobro distribucijo in proizvodnjo, kakovost izdelkov, sposobnost tehnologije. Vsi viri, ki podjetju omogočajo dober položaj na trgu in v panogi;
- operativna sposobnost lastnika se nanaša na povezovanje različnih področij v podjetju, kot so marketing, distribucija, proizvodnja in inovacije;
- upravljavska sposobnost lastnika se kaže v delegaciji odgovornosti na druge zaposlene in opravljanju njihovih nalog;
- osebni cilji lastnika so cilji, postavljeni za dobrobit podjetja;
- strateška sposobnost lastnika se kaže v usklajevanju prednosti in slabosti podjetja glede na cilje, ki si jih je postavil lastnik.

Prvi štirje dejavniki se nanašajo na podjetje in pripravljenost podjetja na spremembe, drugi štirje cilji pa na lastnika podjetja in njegovo upravljanje podjetja.

#### **1.4 Povezava s konkretnim primerom podjetja Organic**

Vodstvo podjetja Organic se je v letih svojega obstoja odločilo za rast z diverzifikacijo, saj je svojo prvo trgovino odprlo na Bledu, kasneje pa je enako ponudbo širilo še na trg v Ljubljani in Portorožu. Rast z diverzifikacijo je bila v preteklosti uspešna, saj je podjetje Organic povečalo svoje prihodke in dobiček. To pomeni, da je usmerjeno v finančno rast, ki po Wickhamu (1998) pomeni povečanje svojih prihodkov, dobička in sredstev ter se nanaša na poslovni vidik razvoja podjetja. Vodstvo podjetja svoj potencial rasti izkorišča prek podjetniškega razmišljanja in konstantnega spremljanja svojega trga in potencialnih trgov zunaj osnovne panoge.

Vodstvo podjetja razmišlja tudi o novi širitvi na druge trge, za strategijo rasti pa bi ponovno izbralo rast z diverzifikacijo, saj meni, da bi s tem razpršili tveganje poslovanja podjetja, si povečali tržni delež in pridobili nove kupce, na drugem področju. Vodstvo je poslovno idejo pripravljeno uresničiti, vendar se pred tem želi ustrezno prepričati o vstopu na novi trg, o konkurenci, o možnosti za rast panoge in o zaželenosti proizvoda na trgu potrošnje. S tem si želi zmanjšati možnosti za neuspeh.



Strateški management torej zajema povezovanje notranjih in zunanjih vplivov na podjetje, s tem povezano notranjo in zunanjo skladnost podjetja, konkurenčnost, kulturo, povezavo med udeleženci v procesu (dobavitelji, kupci, zaposlenih), sinergije in učinkovitost (Veršič, 2017).

## 2.2 Analiza ožjega in širšega okolja podjetja

**Analiza ožjega okolja.** Mikrookolje predstavlja okolje, ki je bolj neposredno povezano s poslovanjem podjetja, na katerega podjetje lahko tudi vpliva in ga spreminja. Mikrookolje predstavljajo značilnosti podjetja, njegovi kupci, konkurenti, dobavitelji, posredniki in javnost. Za analizo mikrookolja se v večini primerov naredi SWOT-analiza, s katero preverimo prednosti in slabosti podjetja. SWOT-analiza se uporablja tako za obstoječe trge kot tudi trge, na katere si želi podjetje vstopiti. SWOT-analizo predstavim v nadaljevanju.

**Analiza širšega okolja.** Podjetje in makrookolje sta povezana v veliko različnih elementih, na katere podjetje po navadi nima pretiranega vpliva, okolje, v katerem deluje, pa ima velik vpliv na poslovanje podjetja. Makrookolje delimo na: demografsko, gospodarsko, naravno, tehnološko, politično-pravno in družbeno-kulturno. Podjetje mora za svoj obstoj spremljati makrookolje in se mu prilagajati.

**Demografsko okolje.** Demografsko okolje nam pove število prebivalcev in kakšna je njihova sestava. S tem lahko naredimo primerjavo z oceno dela v Sloveniji. Trenutna povprečna starost prebivalcev v Sloveniji je 43,2 leta in 65,6 % prebivalcev je starih med 15 in 64 let. Ti podatki povejo, da je kar visok delež prebivalstva, ki je usposobljeno za delo.

**Gospodarsko okolje.** Gospodarsko okolje nam pove, kakšen bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) ima država, v kateri poslujemo, kakšen je delež izvoza/uvoza v BDP, kakšen delež surovin Slovenija uvaža in izvaža. Pove nam, kakšen je finančni dolg države, koliko je likvidna in kakšna je njena bonitetna ocena. Pove nam tudi, kakšna je brezposelnost in kakšna je povprečna plača. Vsi ti podatki so zbrani iz vseh panog, vseh podatkov plač zaposlenih in nam povejo, kakšna je kupna moč prebivalstva. Širše nam lahko povejo tudi, ali so prebivalci Slovenije naši ciljni kupci, kakšna naj bo potem cena izdelkov ali so ciljni kupci tujci. Nato spremljamo njihovo gospodarsko okolje, da lahko postavimo cene.

**Tehnološko okolje.** Tehnološko okolje vpliva na razvoj gospodarstva. V panogi trgovina, v kateri podjetje posluje, ne morem reči, da je tehnološki napredek nekaj, kar bi vplivalo na poslovanje, če se ga ne bi poslužili. Zagotovljeni morajo biti minimalni tehnični pogoji na področju prostora, opreme in naprave v prodajalni, zunanost prodajalne ter način, oprema in naprave za prodajo v posebej urejenem prostoru trgovine.

**Politično-pravno okolje.** Politično-pravno okolje je okolje, ki predstavlja pravno osnovo delovanja podjetja. Naše podjetje ima pravno obliko d. o. o., zato mora upoštevati zakon in akte, ki določajo poslovanje d. o. o., na primer Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o podjetjih, Zakon o trgovini in številne druge zakone, vezane na specifikko trgovine.

V trgovini je treba upoštevati pogoje poslovanja, kot so minimalni tehnični pogoji, opredeljeni v zgornjem podnaslovu, trgovci morajo pridobiti soglasje za prodajo zunaj prodajaln, trgovsko blago mora vsebovati številne podatke (številka in datum prevzemnega dokumenta; ime dobavitelja; številka in datum dobaviteljevega dokumenta; ime, merska enota in količina blaga; prodajna cena blaga; podatki o spremembi prodajne cene blaga), trgovina mora imeti točno določen obratovalni čas, ki je vezan na število zaposlenih delavcev v prodajalni. Vsi ti evidentirani podatki in poslovni dogodki so v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi ali mednarodnimi standardi računovodskega poročanja. Dogodki in pravila pa so napisana in jih je treba upoštevati, saj jih lahko nadzorujejo. To je delo tržnoinšpekcijskega organa.

Politično-pravno okolje je torej zbirka predpisov, ki jih mora podjetje upoštevati za svoje delovanje. V večini primerov podjetje ne more vplivati na zakonodajo, jo pa mora spoštovati in upoštevati, drugače to pomeni kršitev in je za podjetje podana kazenska ovadba, ki ga lahko denarno prizadene, prav tako pa vpliva na njegov ugled.

**Družbeno-kulturno okolje.** Družbeno-kulturno okolje je skupek posameznikovih vrednot. Če govorimo o širšem pomenu, lahko govorimo o nacionalni kulturi, če se opredelimo na podjetje, pa govorimo o organizacijski kulturi, za katero so pomembne delovne izkušnje, vrednote, ki jih posameznik prispeva k poslovnemu okolju, izobrazba ljudi v podjetju in njihova socialna varnost. Vse to vodi v povezavo z gospodarskim stanjem v državi.

### 2.3 Analiza panoge

Oblak (2012) pravi, da morajo podjetja, če želijo doseči svoje cilje, najprej ugotoviti potrebe in želje kupcev. Tako pravi, da koncept sodobnega trženja temelji na štirih aktivnostih:

- določitev ciljnega trga,
- ugotovitev potreb kupcev,
- izvajanje usklajenega trženja in
- zagotavljanje dobičkonosnosti.

Koncept družbeno odgovornega trženja je sodobna nadgradnja koncepta trženja, saj z ugotavljanjem in zadovoljevanjem potreb ter želj kupcev delujejo tudi v prid dolgoročne blaginje in interesov družbe. Številna podjetja, tudi lesna, sprejemajo koncept družbeno odgovornega trženja, in sicer tako, da varujejo naravne vire in razvijajo ter izdelujejo proizvode, ki ne škodujejo okolju (Oblak, 2012).

Trženjski koncept je ideja, ki predpostavlja, da je za zagotavljanje lastne koristi potrebna naravnost k potrebam drugega. Udejanja ga splet aktivnosti, ki vzpostavljajo in ohranjajo obojestransko zaželene razpoložljive tržne povezave na vseh ravneh delovanja družbe. Smisel trženja je zajet v potrebi po olajšanju procesa menjave med njihovimi ponudniki (izdelkov, storitev, idej) in potrošniki. Da lahko govorimo o trženju v upravljalnem smislu, moramo začeti pri odkrivanju cilja in zahtev potrošnikov, ki naj bi jih naša ponudba s pomočjo postopkov produkcije, distribucije in (za)menjave zadovoljila. Za doseg želenega dobička v tem procesu mora biti ta zadovoljitev boljša in stroškovno učinkovitejša, kot jo lahko ponudijo naši tekmeči na trgu (Podnar, Golob, & Jančič, 2007).

Trženje je celovito obnašanje in ravnanje ponudnika na trgu. Je znanje in vedenje o izdelku ali storitvi, trgu in dogajanju na njem, politiki cen, prodajnih poteh in promocijskih prijemih in kanalih. Je oziranje na potrebe potrošnika (Potočnik, 2004).

Trženje v organizacijah predstavlja več kot sredstvo prodaje in promocije. Je sredstvo načrtovanja in upravljanja odnosov in izmenjav med različnimi javnostmi. Tako ponovno podčrtamo vlogo, mesto in pomen trženja, ki je analiziranje, planiranje, izvrševanje in nadziranje zastavljenih programov, načrtovanih za vzpodbujanje izmenjav vrednosti s ciljnim trgi ob namenu doseganja zadovoljstva strank. S pomočjo trženja omogočamo organizacijam ugotavljanje potreb na ciljnih trgih, načrtovanje primernih programov, upoštevanje konkurenčnosti, izmenjav in razpečevanja informacij ob primerni motivaciji in stimulaciji vseh udeležencev poslovnega procesa. Trženje pomaga pri razvijanju programov po konkurenčnih cenah in jih dostavlja plačilno sposobnemu povpraševanju. Istočasno prispeva svoj delež pri najemanju finančnih in drugih virov za izvajanje poslanstva. Velja pa ponovno poudariti stalno spreminjanje in analiziranje domače in tuje konkurence. Filozofija trženja predstavlja specifično umetnost izbiranja ciljnih trgov, pridobivanje in rast števila kupcev z oblikovanjem in razvojem, s proizvodnjo in posredovanjem proizvodov (Devetak, 2007).

## **2.4 SWOT-analiza**

SWOT-analiza je klasično orodje, ki se uporablja za analizo stanja v podjetju, analizo projekta ter je prvi korak k strateškemu razmišljanju o prihodnosti (Vadnjak, 2009).

Načrtovanje trženja je tesno povezano z analizo konkurence. Da bi bilo trženje uspešno, moramo pred odločitvijo o tržni strategiji dobro opredeliti svoje konkurente in najti svoje poslovne priložnosti in prednosti podjetja glede na konkurente.

SWOT-analiza (angl. S = *strengths*, W = *weaknesses*, O = *opportunities*, T = *threats*) ali PSNP-analiza (slo. P = prednosti, S = slabosti, N = nevarnosti, P = priložnosti) pomeni, da vodstvo podjetja opredeli svojo sliko poslovanja glede na njegove konkurente. V matriki predstavi prednosti in slabosti podjetja iz njegove obstoječe ponudbe in njegovega obstoječega poslovanja ter se sooča z zunanjimi priložnostmi in nevarnostmi iz poslovnega

okolja podjetja (konkurenti, trg itd.). Podjetje mora imeti dovolj znanja in sposobnosti, da izkoristi dane priložnosti, ter mora omejiti slabosti svojega poslovanja, saj lahko spodbijajo prednosti, kar pomeni, da bi pred konkurenti lahko postalo šibko. Podjetje s SWOT-analizo opredeli priložnosti in nevarnosti iz poslovnega okolja, ki bodo pripomogle k boljšemu izkoristku prednosti in odpravljanju slabosti poslovanja. Z analizo ovrednotimo stanje na trgu in zbiramo informacije iz različnih obdobjih (preteklo, sedanje in prihodnje), ki lahko pripomorejo h kakovostnemu strateškemu načrtovanju (Pučko, 2003).

Notranja analiza podjetja, njegovih prednosti in slabosti se časovno nanaša predvsem na sedanost. Opredeljene prednosti podjetja so po navadi slabosti konkurentov, ki podjetju omogočajo lažje tekmovanje na trgu. Prednost podjetja so lahko tudi dobri zaposleni, ki imajo posebno znanje, osnovna sredstva podjetja, dobra organizacijska struktura podjetja, njegovo ime na trgu, dobri odnosi z dobavitelji in kupci, finančni viri, s katerimi lahko vodstvo lažje doseže svoje cilje, itd. Na drugi strani pa so slabosti podjetja, ki so prednosti konkurentov in se lahko kažejo kot omejitve, ki zelo vplivajo na učinkovito poslovanje podjetja. Nekatere slabosti so pomanjkanje spretnosti, slabo trženje, slaba organizacija in management podjetja, nedostopnost finančnih virov itd. (Potočnik, 2002).

Zunanja analiza podjetja, njegovih priložnosti in nevarnosti se časovno nanaša predvsem na prihodnje poslovanje. Priložnost se odraža kot rezultat moči podjetja oziroma ugodnih poslovnih okoliščin, ki jih podjetje lahko izkoristi. Nekatere izmed teh poslovnih priložnosti so dobre nove tržne vrzeli, nadgradnja tehnologije, sprememba konkurenčnih in zakonskih ovir, dobri odnosi s kupci in dobavitelji itd. Nevarnost poslovanja podjetja pa se odraža kot neugodna okoliščina, ki lahko potencira verjetnost, da se bo v prihodnje poslabšal konkurenčni položaj podjetja. Nevarnosti se kažejo pri vstopu novih konkurentov, z večanjem pogajalske moči dobaviteljev ali kupcev, s počasno rastjo tržnega deleža, spremembo tehnologije itd. Podjetje mora konstanto spremljati položaj na trgu, saj edino tako lahko dovolj hitro zazna nevarnosti, ustrezno ukrepa in lahko ta nevarnost postane priložnost podjetja (Potočnik, 2002).

*Tabela 1: SWOT-analiza*

| <b>Vplivi</b>  | <b>+ Priložnosti</b>   | <b>– Nevarnosti</b>  |
|----------------|--|--|
| <b>Zunanji</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakšni trendi ali situacije na trgu pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja?</li> <li>• Kakšne priložnosti so na voljo podjetju?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakšen trend ali situacija lahko negativno vpliva na poslovanje podjetja?</li> <li>• Česa se poslužujejo konkurenti in negativno vpliva na poslovanje podjetja?</li> <li>• Ali ima podjetje ustrezno finančno podporo?</li> <li>• Kakšne nevarnosti tvoja slabost predstavlja za podjetje?</li> </ul> |

se nadaljuje

Tabela 2: SWOT-analiza (nad.)

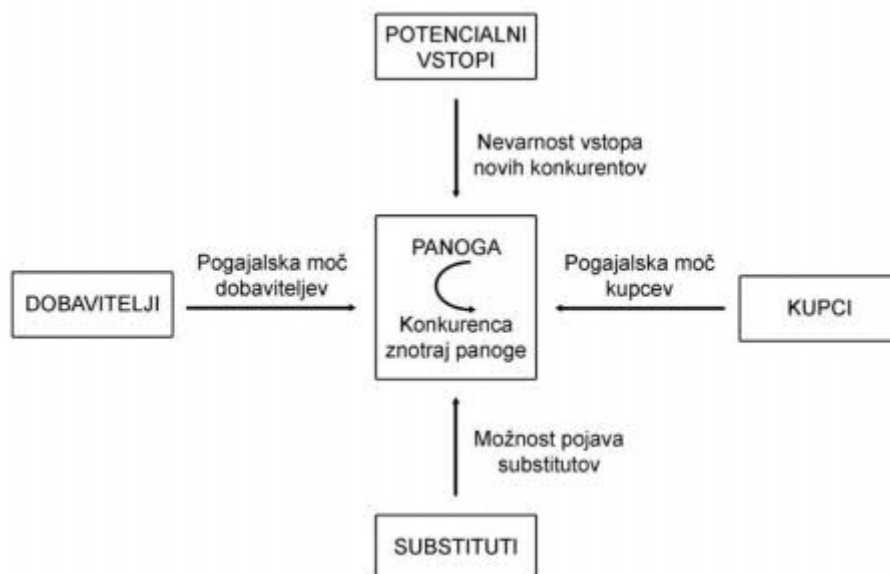
| Vplivi          | + Prednosti  | – Slabosti  |
|-----------------|--|---|
| <b>Notranji</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaj so prednosti podjetja?</li> <li>• Kaj podjetje dela boljše od konkurentov?</li> <li>• V katerih stvareh/procesih je podjetje unikatno?</li> <li>• Kaj drugi vidijo kot slabost v našem podjetju?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaj je slabost podjetja?</li> <li>• Kaj tvoji konkurenti naredijo boljše od tebe?</li> <li>• Kaj lahko glede na dano situacijo izboljšamo v podjetju?</li> <li>• V čem druga podjetja vidijo tvojo slabost?</li> </ul> |

Vir: Potočnik, (2002).

## 2.5 Porterjev model petih silnic

Porter (1980) je predstavil model petih konkurenčnih silnic. Ta model določa privlačnost trga ali tržnega segmenta na dolgi rok oziroma predstavlja konkurenčnost podjetij znotraj določenega poslovnega okolja. Silnice predstavljajo odnos med konkurenti, si imajo medsebojni vpliv znotraj panoge, ter potencialne konkurente, kupce, dobavitelje in možnost substitutov, kar predstavljajo zunanji vpliv panoge. Osnovni namen modela je, da podjetje določi svoj položaj v panogi in s tem pridobi boljšo predstavo, kje lahko svoj položaj izboljša oziroma pridobi prednost pred konkurenti. Model je predstavljen na sliki 3.

Slika 3: Porterjev model petih silnic



Vir: Porter, (1980, str. 4).



## 1. Konkurenca znotraj panoge

Najboljša konkurenca v panoge kaže odnose med podjetji. Večina podjetij je odvisnih od poslovanja drugih. Pretvorba enega ali več konkurentov običajno poteka v drugih podjetjih, ki želijo ohraniti svoj položaj na trgu. Raven konkurenčnosti na trgu je določena s spremenljivkami, kot so: število konkurentov, rast trga oz. potencialna rast panoge, značilnosti izdelka, delež fiksnih stroškov, omejeno zmogljivost, raven proizvodne ovire. raznolikosti konkurentov (Jaklič, 2002).

## 2. Nevarnost vstopa novih konkurentov

Nekonkurenčne panoge so zelo redke, saj se vsi udeleženci na trgu borijo za najboljši možni položaj. Nekateri trgi niso privlačni za odpiranje novih poslov, če že obstajajo številni močni in agresivni konkurenti. Če je trg nespremenjen v količini ali če upada, če se zmogljivost povečuje po eksplicitnih stroških, so fiksni stroški visoki, izstopne ovire visoke ali se konkurenti borijo za vsako ceno, kar je značilno za tak trg, je tak trg neprivačen za odpiranje novih poslov, prihod novih podjetij (Radonjič & Iršič, 2004).

Privlačnost posamezne industrije je odvisna od dveh ovir, vstopnih in izstopnih. Praviloma so najbolj privlačni segmenti tisti z visokim vstopnimi in nizkimi izstopnimi ovirami. Kar pomeni, da je na trgu le nekaj (malo) podjetij, do novih pozicij na trgu pa je težko dostopati. Če ima trg tako visoke ovire za vstop in izstop, pomeni večje tveganje za prihajajoča podjetja, saj lahko kljub slabim poslovanjem podjetja težko zapustijo trg. V omenjenem sektorju je dobiček običajno največji. Ko so ovire majhne, je dobiček v industriji majhen, a stabilen. Najslabše je, da so vstopne ovire nizke, izstopne pa je zelo visoke. Podjetja vstopajo v panogo, ko cveti, in potem jo težko zapustijo. Takšna panoga ima presežne zmogljivosti in posledično nizek dobiček vseh konkurenčnih podjetij (Kotler, 2004). Možnosti vstopnih in izstopnih ovir ter donosnosti panoge prikazuje slika 4.

*Slika 4: Vstopne in izstopne ovire ter donosnost panoge*

|               |        | IZSTOPNE OVIRE          |                        |
|---------------|--------|-------------------------|------------------------|
|               |        | Nizke                   | Visoke                 |
| VSTOPNE OVIRE | Nizke  | nizki, stabilni donosi  | nizki, tvegani donosi  |
|               | Visoke | visoki, stabilni donosi | visoki, tvegani donosi |

*Vir: Kotler, (2004, str. 243).*

### 3. Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji so zelo pomemben element za konkurenčnost podjetja. Segment je nepriljubljen, kadar dobavitelji podjetij lahko zvišajo cene ali zmanjšajo kakovost dobavljenega blaga in podjetje ne more vplivati na njihove odločitve. Pogajalski položaj dobavitelja je visok, če je njihovo število majhno in koncentrirano, dobavljeni izdelki nimajo nadomestka, industrija nima pomembnejšega kupca od drugih kupcev, njihov izdelek je zelo pomemben za kupca, obstaja nevarnost povezave med dobavitelja in če lahko dobavitelj prevzame naslednji izdelek na trgu (Porter, 1980).

Podjetje lahko z razvojem obojestransko koristnih odnosov zmanjša vpliv dobaviteljev. Podjetje in dobavitelj lahko skleneta dolgoročno pogodbo, ki bo izpolnjena in veljavna. Če se tak sporazum ne zgodi, lahko podjetje uporabi različne vire nabave, s čimer izgubi nekaj kot pomemben kupec, saj s tako odločitvijo zmanjša količino blaga pri enem dobavitelju in na drugi strani zmanjša monopol enega dobavitelja. Podjetje lahko izboljša svoj položaj z rezervnimi podjetji in z rezervami zalog, ker ima več časa za sklenitev nove pogodbe (Kotler, 2004).

### 4. Pogajalska moč kupcev

Na konkurenčne razmere v industriji vpliva tudi pogajalska moč kupcev, ki želijo nižje cene, boljšo kakovost in boljše storitve. Ker podjetja upoštevajo različne kupce, ki imajo pogajalsko moč, se s tem zmanjšuje donosnost posamezne panoge. Kupci imajo boljše nabavne pogoje, če svoje nakupe opravljajo koncentrirano pri enem proizvajalcu. S tem dobijo tudi količinske popuste, nabavljeni proizvodi pa predstavljajo večji delež celotnih kupčevih stroškov. S tem standardizirajo proizvode, kar pomeni, da so na trgu prisotni nizki stroški menjave. Poleg tega je kupec popolnoma informiran o drugih konkurentih proizvajalca in mu s tem lahko zbija ceno, da imajo le ti nizek dobiček pri prodaji izdelkov (Porter, 1980).

### 5. Možnost pojava substitutov

Substituti so izdelki, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev kot prvotni izdelek, vendar se od tega prvotnega izdelka razlikujejo. Za kupce je najpomembnejše primerjati ceno in značilnosti nadomestnih izdelkov z originalnim izdelkom. Ključni dejavnik pri odločitvi za nakup prvotnega izdelka ali substituta sta nižja cena in lastnost substituta. V primeru ko s substitutom kupec profitira na ceni in ne izgubi kakovosti, je prvotni izdelek zamenljiv, kar lahko vpliva na konkurenčnost in privlačnost določene panoge (Ješovnik & Tibljaš, 2001).

Kjer je obstanek substitutov velik ali pa samo mogoči za prvotni izdelek, je segment ali panoga manj privlačna. Substituti postavljajo mejo cene navzdol in s tem zmanjšujejo dobiček podjetja. Podjetje se lahko obvaruje pred zamenjavo svojega izdelka s stalnim spreminjanjem cen izdelka in vložkom v tehnološki razvoj (Kotler, 2004).

## 2.6 Analiza konkurence

Na prvi pogled je sorazmerno lahka naloga identificirati konkurente podjetja. V resnici pa moramo upoštevati potencialne konkurente, ki so veliko težje pripoznani. Da bi to opredelili, je treba določiti konkurenčnost določenega trga in pogojev, pod katerimi novi konkurenti vstopijo na določen trg. Upoštevati je treba tudi morebitno konkurenco, če se pričakujejo spremembe na trgu in vstopnih ovirah (Kotler, 1996).

Vodstvo podjetja Organic z analizo konkurence dobi vpogled na trg in s tem skuša odkriti svoje prednosti v določeni gospodarski dejavnosti. Dobljeni podatki določijo mesto podjetja glede na konkurente oziroma pozicionirajo proizvode in storitve. Analiza konkurence mora biti sestavni del poslovnega okolja podjetja (Uran, 2006). Konkurenčna analiza mora imeti tudi odločilen pomen pri trženjskem načrtovanju. S to analizo podjetje tudi analizira svoje konkurente in identificira njihove slabe točke, kjer jih lahko napade, njihove dobre točke, ki jih lahko uporabi v svojo korist in kako se lahko obrani pred njihovimi napadi (Kotler, 1996).

Intenzivnost konkurence je odvisna od števila konkurentov, stopnje rasti panoge, značilnosti izdelka/ storitve, deleža stalnih stroškov, omejitev zmogljivosti, višine izstopnih ovir iz panoge in raznolikosti konkurentov.

**Vpliv konkurenčnih dejavnikov.** Glede na stopnjo zamenljivosti izdelka ločimo štiri ravni konkurenčnosti. Prva je konkurenca, ki temelji na blagovni znamki. To pomeni, da so konkurenti podjetja, ki imajo substitute (proizvode ali storitve), jih ponujajo istim odjemalcem in po primerljivih cenah. Druga raven je v pristojnosti celotne panoge. V tem primeru so konkurenti podjetja, vsa podjetja v panogi, širše, torej na enaki ponudbi izdelkov ali storitev drugih podjetij. Tretja raven je konkurenca na ravni izpolnjenih zadovoljevanja potrebe kupcev. V tem primeru gremo še en korak širše in jemljemo konkurente kot vse proizvajalce dobrin, ki služijo istemu namenu. Zadnje mesto je splošna globalna konkurenčnost. Tukaj je podjetje kot konkurent z vsemi tistimi podjetji, ki zagotavljajo denar od istih uporabnikov (Kotler, 1996).

## 2.7 Faze ciljnega trženja in pridobivanje konkurenčne prednosti

Podjetje, ki želi delovati na širšem trgu, ugotavlja, da more za prepoznavnost na trgu in s tem zadovoljivijo različnih potrošnikov, razdelitvi svoje poslovanje na različne segmente. Samo na ta način lahko razvije pravilen razvoj svojih izdelkov in storitev in pri tem uporablja svojo trženjsko strategijo. Podjetja potrebujejo čim več informacij o potrošnikih, ki se gibajo na trgu, njihovih željah, potrebah in značilnostih. S tem lahko prilagodijo svoje tržne dejavnosti. Vodstvo podjetja običajno nima neposrednega stika s strankami, jih ne pozna dobro in zato nima vseh potrebnih podatkov za uspešno poslovanje na trgu. Te podatke lahko pridobi s tržnimi raziskavami, vendar jih je treba ustrezno obdelati. Ena od metod, ki jih lahko uporabimo za ta namen, je segmentacija trga. Pridobljeni rezultati so

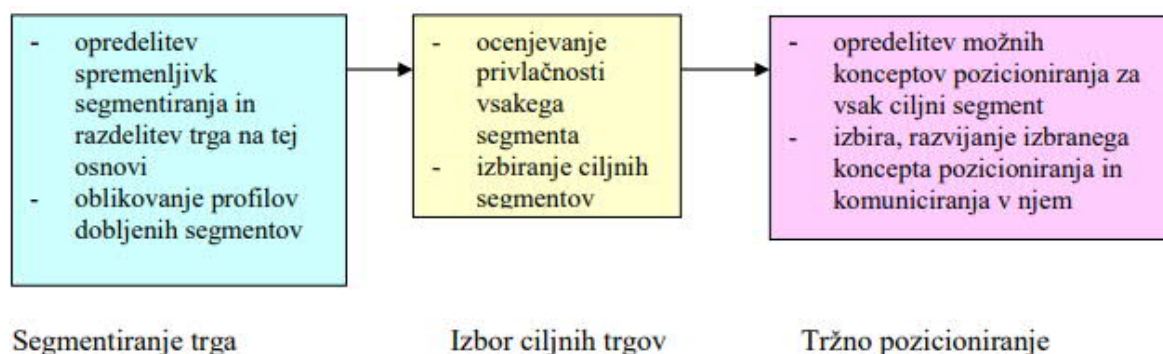
namenjeni ustvarjanju splošne slike o tržnih razmerah na pozicijah izdelkov ter strateških odločitvah o razvoju novih proizvodov ali skupin proizvodov. Zaradi vse večje konkurence na trgu in vse zahtevnejših porabnikov postajajo osnove za segmentacijo vse kompleksnejše in zato segmentiranje vse bolj zahtevno. Raziskovalci so v segmentacijo uvedli metode statističnega združevanja (Schmidt-Salomon, 1999; Kotler, 1998).

V času razvoja tržne strategije je razmišljanje prešlo v tri faze (Kotler, 1998):

- **množično trženje:** kadar se proizvajalec osredotoči na prodajo enega izdelka za vse kupce, katerega množično proizvaja, distribuira in trži, govorimo o množičnem trženju. Ta način trženja zagotavlja najnižje proizvodne stroške in cene, ter ustvarja največji potencialni trg,
- **trženje raznolikih izdelkov:** kadar proizvajalec proizvaja več različnih izdelkov, ki se razlikujejo po kakovosti, velikosti, obliki in stilu, govorimo o trženju raznolikih izdelkov. Tako lahko proizvajalec ponudi kupcem več različnih izdelkov, vendar ne pritegne različnih tržnih segmentov. Odločitev prodajalca o raznoliki ponudbi izhaja iz kupcev, ki iščejo spremembe in raznolikosti,
- **ciljno trženje:** kadar proizvajalec ločuje tržne segmente govorimo o ciljnem trženju. Tako proizvajalec izbere enega ali več tržnih segmentov, kjer prilagaja različne izdelke in programe trženje glede na tržni segment. To trženje prilagaja ponudbo določenim skupinam kupcev na lokalni ravni, zato mu lahko tudi rečemo mikrotrženje. Ciljno trženje je usmerjeno na trženje po meri posameznika, pri katerem sta izdelek in tržni program prilagojena potrebam in željam določenega kupca ali nabavne organizacije.

Ker množični trgi vse bolj razpadajo na drobna tržišča, se podjetja vse bolj usmerjajo k ciljnemu trženju. Ciljno trženje po Kotlerju (1998) zahteva tri glavne faze: segmentiranje trga, izbor ciljnega trga in tržno pozicioniranje.

*Slika 5: Faze ciljnega trženja*



*Vir: Kotler, (1998).*

### 2.7.1 Segmentiranje trga

Segmentno trženje je mogoče opredeliti tudi kot del skupine potrošnikov, v okviru katerega je mogoče poiskati ciljno skupino in jo zadovoljiti s posebno tržno mrežo (Damjan & Možina, 1995). Ta pot tržnih raziskav se osredotoča na enega ali več ozkih segmentov, saj za podjetje ni finančno učinkovito upravičiti potreb vseh potrošnikov, vendar je bolje da svoje trženje osredotoči na tiste potrošnike, ki so njihovi potencialni in ciljni potrošniki.

Damjan (1989) je prepričan, da ima segmentiranje trga za proizvajalca naslednje koristi: s segmentacijo podjetje spozna kakšne potrebe imajo potrošniki v določenem segmentu in kako jih lahko zadovolji, ter kje na trgu so možne izboljšave. Tako se proizvajalec sam odloči, ali bo nudil svoj izdelek in tržne storitve na enem ali ožjem izboru tržnih segmentov, glede na lastnosti končnih uporabnikov in velikost razpoložljivih finančnih sredstev, namenjenih za trženje. Proizvajalec se lahko tudi odloči, da bo ta sredstva namenil za kaj drugega.

### 2.7.2 Izbor ciljnih trgov

Možnosti za izbiro ciljnih trgov je več, predvsem pa je potrebno ugotoviti, ali se podjetje osredotoča na posamezen segment, selektivno specializacijo, specializacijo izdelkov, tržno specializacijo ali pa na prekrivanje celotnega trga (Kotler, 1998).

## 2.8 Analiza na konkretnem primeru podjetja Organic

V analizo ožjega okolja podjetja Organic spadajo njegovi konkurenti, dobavitelji in kupci. V analizo širšega okolja pa spada politično-pravno okolje, ki se poglobi v pravno obliko poslovanja podjetja, je podprto z zakoni in predpisi; demografsko okolje, ki nam pokaže starost prebivalstva Slovenije, kakšen odstotek ljudi je usposobljen za delo; gospodarsko okolje Slovenije; tehnološko okolje vpliva na razvoj gospodarstva; družbeno-kulturno okolje pa nam predstavi vrednote. Vsa ta širša in ožja okolja predstavim v empiričnem delu magistrskega dela, kot tudi analizo panoge, konkurence in SWOT-analizo, saj menim, da je za uspešen prodor na trg potrebno razumevanje obnašanja potrošnikov na tem trgu, spoznati je treba svoje dobavitelje, kupce, konkurente in jih proučiti. Po analizi konkurence lahko najdeš njihove slabosti in jih uporabiš kot svojo prednost. Poleg analize konkurence, ki je zelo pomembna, je treba določeno pozornost nameniti tudi trženju svojih izdelkov ali storitev. Pred vstopom na trg organske in bio prehrane se je vodstvo hotelo prepričati o potencialu teh izdelkov. S tem namenom sem naredila tržno raziskavo, v kateri sem potrošnike spraševala o tem, kolikokrat na teden se prehranjujejo zunaj, kaj najraje pojejo, o priljubljenosti organske in bio prehrane ter o tem, koliko so pripravljeni plačati za takšno hrano. S tem je vodstvo podjetja dobilo vpogled v segmentacijo trga, s katero je lahko opredelilo svojo skupino potrošnikov in ciljno skupino. Pri tej opredelitvi pa je lahko

vodstvo sklenilo, kje na trgu se bo pozicioniralo. Vodstvo podjetja se je po Kotlerju odločilo za trženje raznolikih izdelkov, saj bo pri trženju nove ponudbe uporabilo svoje stare tržne poti (Facebook, Instagram, agencije), tudi oglaševanje v obstoječih trgovinah, ter s tem ponudilo različen izdelek.

### **3 DIVERZIFIKACIJA**

Najbolj znana podjetja delujejo na različnih produktnih trgih. Temeljna razloga diverzifikacije na različne proizvode in trge sta ekonomija obsega in povezanih proizvodov. Diverzifikacija zaradi drugih razlogov je manj uspešna (Prašnikar & Domadenik, 2005).

Diverzifikacija na različne proizvode in trge pomeni, da podjetje svoj proizvod ali storitev razvije na novem področju (trgu) ali pa razvije popolnoma nov proizvod, ki ga doda obstoječemu trgu (Apple je začel s proizvodnjo računalnikov, kasneje je dodal iPhone in tablico). Podjetje se lahko diverzificira tudi na obeh področjih hkrati, kar pomeni nov proizvod na novi trg (Prašnikar & Domadenik, 2005).

Glavni razlog, da se podjetje odloči za rast z diverzifikacijo, je zmanjšanje tveganja poslovanja. Z diverzifikacijo se tveganje razprši, kar v večini pomeni boljše doseganje pričakovanega donosa oziroma doseganje donosa z manjšim tveganjem. »Z diverzificiranjem želimo doseči manjše tveganje pri istem pričakovanem donosu, pri enakem tveganju pa večji pričakovani donos ali pa takšno kombinacijo med tveganjem in pričakovanim donosom, ki bo dala čim večjo vrednost premoženja« (Mramar v Režun, 1999).

#### **3.1 Vrste diverzifikacije po različnih avtorjih**

Leta 1986 sta že Detrie in Ramanantsoa klasificirala diverzifikacijo glede na kriterij konkurenčnega tržnega položaja podjetja. Upoštevala sta tudi zrelost panoge, v kateri se nahaja osnovna dejavnost podjetja, in na podlagi teh dveh dejavnikov sta razdelila diverzifikacijo v štiri skupine:

1. investicijska diverzifikacija – podjetja so v panogi, ki ima potencial za rast, in imajo konkurenčno prednost pred drugimi podjetji;
2. dopolnitvena diverzifikacija – osnovna dejavnost podjetja je v zrelem podjetju in ima dober konkurenčni položaj;
3. podporna diverzifikacija – s to diverzifikacijo si podjetja zaščitijo svojo osnovno dejavnost;
4. diverzifikacija za preživetje – to diverzifikacijo uporabijo podjetja s slabim tržnim položajem in pripomore k rešitvi podjetja pred propadom.

Slika 6: Vrste diverzifikacije

|                              |       |                                       |                                       |
|------------------------------|-------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| konkurenčni<br>tržni položaj | dober | 1<br>Investicijska<br>diverzifikacija | 2<br>Dopolnitvena<br>diverzifikacija  |
|                              | slab  | 3<br>Podporna<br>diverzifikacija      | 4<br>Diverzifikacija<br>za preživetje |
|                              |       | ekspanzija                            | zrelost                               |
| zrelost panoge               |       |                                       |                                       |

Vir: Detrie in Ramanantsoa, (1986).

Hainzl (1987) razvršča strategijo diverzifikacije podjetja v dva osnovna tipa, to sta aktivna diverzifikacija, pri kateri obstoječemu področju poslovanja dodajamo nova, in reaktivna diverzifikacija, ki je prisotna v zatonu podjetja oziroma kadar se življenjski cikel panoge zaključuje ter se v tej dejavnosti nahaja tudi podjetje samo.

Več različnih avtorjev, med njimi tudi Thompson in Strickland (1984), navaja, da obstajata dva načina diverzifikacije, to sta povezana diverzifikacija in nepovezana diverzifikacija. Povezana diverzifikacija predstavlja diverzifikacijo, ki obstoječemu poslovanju doda novo področje poslovanja, ki je povezano z osnovno dejavnostjo podjetja. Nepovezana diverzifikacija pa predstavlja razširitev zunaj obsega osnovne dejavnosti, tudi če ni nobene povezave med osnovno in novo dejavnostjo.

Pučkova teorija deli diverzifikacijo na tri temeljne materialne podstrukture podjetja, to so produktna, tržna in tehnološka. Glede na to loči diverzifikacijo na dve glavni vrsti (Pučko, 1996):

1. strategija omejene diverzifikacije – deli se na omejeno produktno tržno diverzifikacijo, omejeno tržno-tehnološko diverzifikacijo in omejeno produktno-tehnološko diverzifikacijo;
2. strategija popolne diverzifikacije – temelji na spremembah v vseh treh temeljnih materialnih podstrukturah podjetja; v tržni, tehnološki in produktni diverzifikaciji.

Kotler se glede na povezanosti osredotoči na tri strategije diverzifikacije (Kotler, 1996):

1. koncentrično diverzifikacijo, ki temelji na širitvi na nove proizvode ali storitve, ki so z obstoječim poslovanjem povezane prek tehnologije ali pa imajo enake trže poti;
2. horizontalno diverzifikacijo, ki temelji na razširitvi prodaje na nove izdelke ali storitve, ki jih lahko prodajajo istim kupcem oziroma na enakem trgu;

3. konglomeratno diverzifikacijo, ki temelji na širitvi v novo dejavnost, ki pa ni nikakor povezana s staro osnovno dejavnostjo podjetja, se ne more prodajati na enakem trgu, niti uporabljati enake tehnologije.

V strategijo diverzifikacije za mala podjetja pa se najbolj usmerita Moss in Clarke (1990), ki Ansoffovo matriko poenostavita in jo razdelita na čisto diverzifikacijo, ki predstavlja nove proizvode ali storitve na novih trgih; razvoj novih proizvodov, kar pomeni, da podjetje na obstoječe trge doda nove proizvode; razvoj novih trgov, ki temelji na širitvi obstoječih proizvodov ali storitev na nove trge.

Domazet je v svoji doktorski dizertaciji povzel vrste diverzifikacije po Ansoffu, ki jih je delil na štiri osnovne, to so vertikalna diverzifikacija, horizontalna diverzifikacija, koncentrična diverzifikacija in konglomerat ali nepovezana diverzifikacija (Domazet, 1986).

*Tabela 3: Delitev diverzifikacije po Ansoffu*

|                 |                          | NOVI PROIZVODI               |                  |
|-----------------|--------------------------|------------------------------|------------------|
| NOVE STRATEGIJE | POTROŠNIKI / IZDELKI     | OBSTOJEČA TEHNOLOGIJA        | NOVA TEHNOLOGIJA |
|                 | OBSTOJEČI                | HORIZONTALNA DIVERZIFIKACIJA |                  |
|                 | PODJETJE (NOTRANJI TRGI) | VERTIKALNA DIVERZIFIKACIJA   |                  |
|                 | PODOBNI                  | KONCENTRIČNA DIVERZIFIKACIJA |                  |
|                 | NOVI                     |                              | KONGLOMERAT      |

*Vir: Ansoff v Domazet, (1986).*

Horizontalna diverzifikacija pomeni, da podjetje uvaja nove izdelke/storitve, ki so povezani z obstoječimi izdelki/storitvami, s pomočjo tehnologije ali trženja (konkurenčni ali dopolnilni proizvodi). Cilj je doseči strateško ujemanje med različnimi delovnimi mesti, ki omogočajo prenos znanja (know-how), človeškega kapitala, tehnologije, izkoriščanje gospodarske širine, saj za nove proizvode ali storitve uporabljajo iste kanale distribucije in nabave, krepijo pogajalsko moč, na moči pridobijo blagovne znamke ter omogočajo sodelovanje med različnimi oddelki. Tveganje horizontalne diverzifikacije je manjše kot tveganje v primeru nepovezane diverzifikacije, saj pri horizontalni že poznamo kupce. Najpogostejši način rasti je širitev na drug geografski trg (Pučko, 1996).

Vertikalna diverzifikacija pomeni razširitev dejavnosti v prejšnje in/ali poznejše faze v reprodukcijski verigi, torej na področje kupcev in dobaviteljev. Poznamo dve vrsti vertikalne diverzifikacije (Hodošček, 2005). To sta:

- vertikalna diverzifikacija nazaj: proizvodnja surovin, materialov, polizdelkov ali energije, kupljenih pri dobaviteljih. To pomeni, da podjetje prevzame kontrolo nad dobavo;



- vertikalna diverzifikacija vnaprej: več stopenj obdelave, transport, vzdrževanje, servisiranje in distribucija. To pomeni, da podjetje aktivnosti razširi proti kupcem, s čimer prevzame kontrolo nad maloprodajo in distribucijo.

Koncentrična ali povezana diverzifikacija je tista, ki ima določene skupne točke z osnovno dejavnostjo. Te skupne točke lahko opredelimo na distribucijske kanale, podobne kupce, informacijski sistem, izkoriščanje trenutne blagovne znamke, človeškega kapitala in resursov v proizvodnji. Tukaj lahko opazimo določene povezave s horizontalno diverzifikacijo predvsem v dodajanju novih proizvodov, ki so sicer nepovezani, in z vertikalno diverzifikacijo, ki se kaže v povezani z vhodnimi resursi novih proizvodov. Od horizontalne strategije se loči po tem, da je ciljna skupina pri koncentrični diverzifikaciji širša kot pri horizontalni diverzifikaciji. Ta strategija je pomembna za podjetja, ki se želijo širiti, pa nimajo zadostnih znanj ali sredstev, zato izkoriščajo strateške prednosti iz dosedanjega poslovanja podjetja (Strickland & Thompson, 1984).

Konglomerat ali nepovezana diverzifikacija je ena izmed najbolj tveganih oblik rasti, saj poleg uveljavitve na novih trgih in na novih področjih prodaje zahteva tudi nov razvoj izdelka ali storitve. Za doseg cilja je treba razviti novo tehnologijo, nove načine proizvodnje in nove načine trženja novih strateških skupin proizvodov ali storitev (Pučko, 2003).

### **3.2 Razlogi za diverzifikacijo**

Razlogi, zaradi česar naj se podjetje odloči za diverzifikacijo, so različni glede na posameznika na vodilnem položaju, vendar jih je Tajnikar (2000a) povzel v 6 alinejah:

- podjetje ne more več rasti na generičen način, zato visoke dobičke in prihranke, ki jih ustvarja, vlaga v nove proizvode. Na ta način z diverzifikacijo proizvodnje in ponudbe omogoči nadaljnjo rast podjetja;
- da odpravi konkurenčne slabosti podjetja tako, da zmanjša tveganje poslovanja, ki nastane z generično rastjo;
- z diverzifikacijo podjetje prepreči, da bi z generično rastjo postalo preveliko in ne dovolj fleksibilno;
- diverzifikacija je način, s katerim podjetje uporabi neizkoriščene človeške in strojne zmogljivosti v podjetju;
- z diverzifikacijo podpremo temeljni, že obstoječi program in mu omogočimo nadaljnjo rast;
- diverzifikacijo pa lahko uporabljamo tudi kot način motiviranja zaposlenih.

### 3.3 Načini diverzifikacije

Prav tako, kot se o vrsti rasti odloči vodstvo podjetja, se tudi odloči, na kakšen način bo rastlo. Načinov diverzifikacije je veliko, osredotočim pa se na 3 najpogostejše načine: podjetje lahko razvije nove posle interno, oblikujejo se lahko skupna vlaganja na novih področjih (strateške vezi) ter podjetje lahko prevzame drugo podjetje v nepovezanih dejavnostih.

Podjetja se diverzificirajo na različne načine (Prašnikar & Domadenik, 2005):

- nove posle lahko razvijajo interno,
- oblikujejo lahko skupna vlaganja na novih področjih,
- prevzamejo lahko podjetja v nepovezanih dejavnostih.

#### Diverzifikacija v malem podjetju

Strategije diverzifikacije, ki teoretično veljajo za velika podjetja, uporabimo tudi za mala podjetja. Pri tem je predvsem pomembno, da se upošteva specifika malih podjetij, kar zahteva poseben pristop in metode. Pomanjkanje strateškega planiranja ima velik vpliv na »smrtnost« malih podjetij v Sloveniji. Strateški management se izvaja vede ali nevede v vseh malih podjetjih, zato ne bo nihče namesto lastnika opravljal te funkcije. Glavni problem, zakaj se v malih podjetjih ta funkcija ne izvaja, je prav gotovo pomanjkanje časa ter znanja in usposobljenosti lastnikov za strateški management. Ozirajoč se na to, da je okolje podjetij vedno bolj konkurenčno, je dolgoročna uspešnost malega podjetja, prav tako pa tudi velikega brez strateškega razmišljanja in načrtovanja lahko zgolj naključje (Pučko, 1994).

Ključni elementi, ki vplivajo na uspešnost diverzifikacije (Clarke & Laurence, 1990).

- vzpodbujanje pozitivnega mišljenja; pomeni, da ne samo vodstvo, ampak tudi vsi zaposleni delujejo v skladu s pozitivnim mišljenjem, kar se odraža predvsem pri tako imenovanem »brain stormingu« in z učenjem na napakah, da so zaposleni motivirani in pozitivno misleči;
- akcijski plan; v vsakem dobrem vodstvu imajo plan, ki je razdeljen na različne faze (od ideje do uresničitve);
- preračun naložbe; diverzifikacija naj bo načrtovana konzervativno in v skladu s proračunom;
- raziskava trga; pomeni, da je treba analizirati kupce na tržišču, njihov odziv na spremembo, uvedbo novega izdelka, predvsem pa dobro poznati ciljne kupce (kdo so, kaj pričakujejo, kakšno ceno lahko postavimo); vsaka raziskava trga je vezana na prodajo in v našem primeru bomo naredili preračun prodaje na novem trgu;
- prisotnost konkurence; treba je narediti SWOT-analizo, ki nam pomaga ugotoviti prednosti in slabosti ter nam da neko realno sliko podjetja, kje je treba kaj izboljšati

(kje so prednosti naše konkurence), hkrati pa nam pove, katere prednosti imamo sami ter jih je dobro obdržati in izkoristiti;

- poudarek je na temeljih podjetja; osnovna dejavnost mora biti uspešna in trdna, da lahko podjetje sploh razmišlja o rasti z diverzifikacijo; s tem se zaveda tudi, da lahko presežna denarna sredstva, pridobljena z osnovno dejavnostjo, nameni za rast novih proizvodov/storitev in s tem ne ogroža obstoja podjetja (Moss & Clarke, 1990).

### 3.4 Nevarnosti diverzifikacije

Tajnikar meni, da je poglavitna nevarnost diverzifikacije, da se vodstvo začne preveč ukvarjati z novimi proizvodi ali storitvami v podjetju in se potem zanemari osnovna dejavnost podjetja, kar nato vpliva na uspešnost obeh dejavnosti, tako nove kot obstoječe. Z izkoriščanjem konkurenčnih prednosti in z dobro časovno ureditvijo, organizacijo v podjetju bi se ta nevarnost bistveno zmanjšala (Tajnikar, 2006).

Hill in Jones se opredelita na ustvarjanje vrednosti s pomočjo diverzifikacije in menita, da je diverzifikacija dober način za ustvarjanje vrednosti, vendar lahko tudi zmanjša vrednost podjetja, saj so birokratski stroški diverzifikacije pogosto višji od ustvarjene vrednosti, ki jo prinaša ta strategija. Obseg usklajevanja med poslovnimi enotami in število podjetij, zajetih v diverzificirano podjetje, sta dva dejavnika, ki vplivata na višino birokratskih stroškov (Hill & Jones, 2004).

Uspešna diverzifikacija po Lawsonu (1987) temelji na naslednjih pravilih:

- diverzifikacije se ne izvaja, če ima podjetje težave z obstoječim poslom – če podjetje nima trdih temeljev, bo pozornost vodstva usmerjena v reševanje osnovne dejavnosti podjetja, ne pa v novo diverzifikacijo. Po drugi strani pa lahko vodstvo preveč pozornosti nameni novim poslom in zanemari osnovno dejavnost podjetja;
- eden izmed pogojev uspešnosti diverzifikacije je, da ima podjetje trde temeljne v osnovni dejavnosti – s tem se lahko v celoti posvetimo novim poslom;
- pred izvajanjem diverzifikacije je treba določiti obliko diverzifikacije na strateški ravni – preden se lotimo širitve, je treba raziskati trg, pregledati sposobnosti podjetja (finančne, kadrovske, tehnološke itd.), določiti lokacijo in druge dejavnike uspešne diverzifikacije;
- diverzifikacija je zelo nevarna pri širitvi na področja, kjer podjetje nima zadostnih znanj;
- preden se podjetje odloči za diverzifikacijo, je treba podrobno proučiti nov posel – s podrobno analizo si podjetje naredi boljšo sliko, zazna morebitne probleme vnaprej. Nova diverzifikacija je v veliki meri podobna ustanovitvi podjetja, saj so potrebni raziskava, ustrezna znanja in tehnologija. Pred vstopom na novi trg z novim proizvodom si podjetje s proučitvijo novega posla zmanjša tveganje za neuspeh;

- podjetje naj stremi k minimiziranju tveganja – vsak nov posel je tvegan, vendar si lahko podjetje z dobrim poslovnim načrtom to tveganje zmanjša. Poslovni načrt mora identificirati nevarnosti in imeti narejene poti za njihovo reševanje;
- integracija novih aktivnosti v obstoječe podjetje mora biti čim hitrejša – s tem bo proces delovanja podjetja manj moten, vzpostavi se normalno stanje vodenja in nadzora podjetja, tudi rivalstvo med zaposlenimi v novem in starem programu bo manjše, čim hitrejša je integracija novih aktivnosti.

### **3.5 Analiza na konkretnem primeru podjetja Organic**

Vodstvo podjetja Organic se je v preteklosti odločilo za rast z diverzifikacijo in ker je bila ta uspešna, si za prihodnje prizadeva uporabiti enako vrsto rasti podjetja. Podjetje Organic je v svojem trenutnem položaju v fazi rasti, kar pomeni, da bi kot dodatno vrsto diverzifikacije uporabilo investicijsko diverzifikacijo, kjer bi obstoječi panogi, prodaji spominskih izdelkov, dodalo novo panogo, prodajo organske in bio hrane. Pri tem bi uporabilo svojo blagovno znamko, ki jim omogoča dober konkurenčni položaj. Širitev na novo področje poslovanja bi bila nepovezana diverzifikacija, ker pa je bila širitev tudi na nove trge in z novimi izdelki, lahko rečemo, da gre po Moss in Clark tudi za čisto diverzifikacijo. Tako bi vodstvo podjetja Organic razvilo novo strategijo za širitev ter uporabilo nove proizvode, privabilo nove potrošnike ter pri tem uporabilo novo tehnologijo, ki ni v povezavi z obstoječim poslovanjem podjetja.

Kot enega izmed razlogov širitve z diverzifikacijo je vodstvo omenilo razpršitev tveganja poslovanja, željo po dodatni uporabi neizkoriščenih človeških virov, tudi kot motivacijo zaposlenih, da se lahko preizkusijo v nečem novem. Vodstvo je do sedaj svojo osnovno dejavnost razširilo na tri lokacije, pri novi širitvi na novo področje pa si želi zmanjšanje tveganja v povezavi z generično rastjo ter odpraviti dosedanje konkurenčne slabosti. Podjetje bi kot način diverzifikacije uporabilo prvi način po Prašnikarju in Domadenikovi, to je, da bi nove posle razvilo interno. Pred uresničitvijo ideje se je vodstvo opredelilo tudi na ključne elemente uspešnosti diverzifikacije: pozitivno mišljenje pri zaposlenih, kar je vodstvo podprlo s team buildingi in izobraževanji, si zastavilo dober akcijski načrt, kako to idejo uresničiti, postavilo si je proračun, ki je pripravljen za novo naložbo širitve na področje organske in bio hrane, naredilo je SWOT-analizo, analizo trga in potrošnikov ter svojo osnovno dejavnost tako utrdilo, da lahko presežena denarna sredstva usmeri v nove proizvode. Poleg elementov uspešnosti pa je pozornost namenilo tudi nevarnostim diverzifikacije. Največja nevarnost diverzifikacije so birokratski stroški, ki se pokažejo pri preveliki širitvi poslovnih enot, kjer se obseg usklajevanja med poslovnimi enotami veča. Vodstvo podjetja Organic to nevarnost zmanjšuje z dobro organizacijo ter dobrim časovnim usklajevanjem in nadzorom poslovalnic.

## **4 TVEGANJA V POVEZAVI Z RASTJO PODJETJA**

Tveganje lahko definiramo kot vsako nezaželeno zmanjšanje gospodarske rasti podjetja (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005). Tveganja pomenijo verjetnost, da se lahko uresničijo nevarnosti, ki nenehno prežijo na podjetje, slednje pa lahko povzročijo različne motnje v različnih procesih poslovanja podjetja. Tveganje je verjetnost, možnost, da se bo nepričakovan, neželen dogodek realiziral in povzročil škodo (Berk, Peterlin, & Ribarič, 2005).

Razvoj podjetja prinese s seboj tveganja in probleme, zato mora podjetje opredeliti potencialna tveganja in iz njih izvirajoče probleme, ki bi lahko ogrozili poslovno priložnost, s tem posledično povzročili slabše delovanje ali celo ogrozili obstoj podjetja. Pomembno je, da podjetje z dobro opredeljenimi in raziskanimi tveganji tako sebi kot tudi družbenikom dokaže, da se tveganj zaveda, se zna z njimi spoprijeti in izbrati ustrezne ukrepe, da jih odpravi. Če družbeniki odkrijejo negativne dejavnike, ki jih podjetje ni navedlo, lahko to bistveno zmanjša kredibilnost in ogrozi financiranje (Vahčič, 2000).

Da bi predvideli te dejavnike, moramo poglobiti svojo analizo okolja in lastnih notranjih virov. Šele takrat se lahko zavedamo omejitev okolja podjetja in lastnih pomanjkljivosti. To bo zmanjšalo tveganje, kriza ali upočasnitev družbe pa bo manj verjetna. Tveganja se pojavijo na dveh ravneh, na makro- in mikroravni.

### **4.1 Tveganja na makroravni**

Tveganja na makroravni so tista, ki vplivajo na poslovanje podjetij v različnih panogah in niso odvisna od enega samega podjetja. So makroekonomska tveganja, ki lahko vplivajo na večino podjetij. Osnovna dejavnost podjetja je prodaja različnih izdelkov široke potrošnje na drobno, širijo pa se v dejavnost prodaje tako imenovanega »street fooda«. Tveganja na makroravni obeh dejavnosti bi lahko opredelila kot:

- spremembe v blaginji ljudi (zmanjšana kupna moč potrošnikov, posledično upad prodaje nenujnih potrošnih dobrin);
- spremembe v zakonih (ministrstvo za prehrano sprejme nov zakon o višini davka na nakup/prodajo hrane, pijače; dodatni higienski zahtevki itd.);
- državni ukrepi (spremembe davčnih stopenj izdelkov, spremembe davčnih stopenj davka od dobička itd.);
- politične razmere;
- naravne katastrofe.

### **4.2 Tveganja na mikroravni**

Tveganja na mikroravni pomenijo neposredna tveganja iz poslovanja podjetja. Sem spadajo tržno tveganje, kreditno tveganje, likvidnostno tveganje, operativno tveganje,

strateško tveganje, regulatorno tveganje in tveganje izgube ugleda. Za vsako omenjeno tveganje bom napisala, kaj jim tveganje predstavlja, kakšen vpliv ima na poslovanje podjetja Organic in kako se vodstvo podjetja Organic sooča z njim.

**Tržno tveganje.** Kadar se zaradi spremembe cen finančnega instrumenta ali dobrin na trgu spremeni vrednost našega premoženja, govorimo o tržnem tveganju. Pri spremembah na trgu govorimo, kadar se spremenijo cene fizičnih surovin (npr. padec prodajnih cen proizvodov), cene vrednostnih papirjev, sprememba tuje valute ali pa padec/dvig obrestnih mer. Podjetje se sooča s tržnim tveganjem, če ima odprto pozicijo na trgu ali pa je prisotna nepopolna korelacija med dvema instrumentoma, ki bi drugače izničila tveganje drug na drugega (Crouhy, Galai, & Mark, 2006).

**Kreditno tveganje.** Kadar podjetje ni zmožno poravnati vseh svojih odprtih obveznosti, govorimo o kreditnem tveganju. Tukaj se podjetje sooča z negotovostjo plačila glavnice in/ali obresti ob njihovi zapadlosti (Shimko, 1999).

**Likvidnostno tveganje.** Kadar ima podjetje večje obveznosti do virov sredstev in manjša dospela sredstva, govorimo o likvidnostnem tveganju. Tako se podjetje sooča z negotovostjo plačil zapadlih obveznosti (pasiva), zaradi pomanjkanja denarnih sredstev (aktiva). Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP, 2018) definira likvidnostno tveganje kot tveganje nastanka izgube zaradi kratkoročne plačilne nesposobnosti (30. člen). Tovrstno tveganje je večje pri podjetjih, ki svoje izdelke in storitve prodajajo na kredit z daljšim časovnim odlogom plačila.

**Operativno tveganje.** Operativno tveganje je izraz, ki ga uporabljajo bolj finančne institucije, kot so zavarovalnice in banke. Avtor Duckert (2011) pa se pri opredelitvi operativnega tveganja osredotoča bolj na nefinančne institucije in po njegovi presoji je operativno tveganje nečesa, kar podjetju onemogoča zagotoviti visokokakovostno storitev po normalnih stroškovnih poteh in časovnih okvirih.

**Strateško tveganje in tveganje izgube ugleda.** Strateško tveganje pomeni tveganje, ki je povezano s strategijo podjetja. Če se podjetje odloči za novo naložbo, pa ta ni uspešna in dobičkonosna, lahko to za podjetje pomeni posledično tveganje izgube ugleda, saj so stranke seznanjene z neuspehim poskusom naložbe in postanejo nezaupne, najdejo podobne storitve na trgu pri konkurentih.

**Regulatorno tveganje.** Regulatorna tveganja so različna tveganja s strani zakonodaje in različnih vrst regulativ.

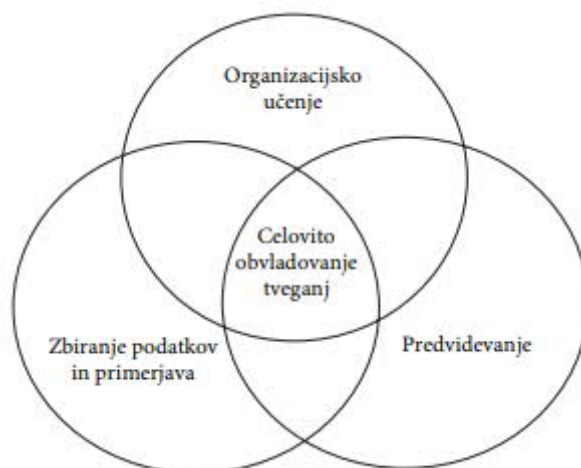
### 4.3 Obvladovanje tveganj

Glede na izvor se področje obvladovanja tveganj lahko razdeli na dve kategoriji (Smallman, 1996):

- tveganja, ki največkrat neposredno povzročijo neželen dogodek, so človeška, organizacijska in tehnološka tveganja;
- tveganja, ki jih lahko opredelimo kot posredna, nastopajo kot pospeševalci kriz (zunanjega okolja), pa so zakonodaja, infrastruktura in politična tveganja.

Za lažje obvladovanje tveganj, mara podjetje narediti celovit pristop, ki zajema različne tehnike dolgoročnega nenumeričnega predvidevanja in organizacijskega učenja, kar ponazarja slika 7.

*Slika 7: Celovit pristop k obvladovanju poslovnih tveganj*



*Vir: Shallman, (1996).*

### 4.4 Analiza na konkretnem primeru podjetja Organic

Vsako podjetje se na svoji poslovni poti srečuje s tveganji. Tveganja se delijo na makro- in mikroraven. Na tveganja na makroravni ima podjetje Organic majhen vpliv, saj izhajajo iz poslovanja v določeni panogi, na njih vplivajo zakoni, predpisi, družbena blagajna, politične razmere, davčne stopnje in naravne katastrofe. Vodstvo podjetja Organic se mora prilagoditi na ta tveganja. Poleg makrotveganj pa obstajajo pri rasti podjetja tudi druga tveganja, ki so vezana na poslovanje in smer širitve podjetja Organic. Tem tveganjem rečemo mikrotveganja. Delijo se na tržno tveganje, kreditno tveganje, likvidnostno tveganje, operativno tveganje, strateško tveganje in tveganje izgube ugleda ter regulatorno tveganje. Tržno tveganje je vodstvo podjetja Organic zmanjšalo s tržno raziskavo nove panoge, anketo potrošnikov in SWOT-analizo podjetja. Podjetje Organic svoje kreditno tveganje zmanjšuje z manjšo izpostavljenostjo kreditov, trenutno ima za svoje poslovanje

najet kredit v višini 100.000 EUR. Podjetje Organic je z leti poslovanja zelo izboljšalo likvidnostno tveganje, saj je na začetku poslovanja imelo več kratkoročnih obveznosti kot kratkoročnih sredstev, sedaj pa se je to obrnilo in kratkoročna sredstva pokrivajo kratkoročne obveznosti. Operativno tveganje je pri podjetju Organic majhno, saj svoje storitve nudi po normalnih stroškovnih poteh in časovnih okvirih. Pri trženju novih storitev bo vodstvo podjetja Organic uporabilo obstoječo blagovno znamko, kar bi lahko imelo ob neuspehu tudi negativne posledice za obstoječo dejavnost. Vodstvo se tega zaveda in je pri odločitvi o trženju nove storitve v obstoječih trgovinah uporabilo tudi možnost neuspeha, vendar je ta možnost strateškega tveganja minimalna, saj je ob dobri raziskavi trga pred vstopom in organiziranosti poslovanja tudi uspeh nove storitve višji.

## **5 ANALIZA POVEZAVE MED STRATEGIJO DIVERZIFIKACIJE IN POSLOVNIMI REZULTATI PODJETJA ORGANIC**

### **5.1 Predstavitev podjetja in podjetnika**

Podjetnik je tudi 100 % lastnik in direktor podjetja, je entuziast, optimist in nikoli ne popusti ter vedno gleda, kaj in na kakšen način bi izboljšal svoje podjetje. Menim, da njegov profil ustreza vodji in tudi njegovi rezultati kažejo na to. Podjetje je ustanovil sredi leta 2014, kar pomeni, da je podjetje mlado. Pravna oblika podjetja je d. o. o., osnovni kapital pa je tudi njegov lastniški kapital. Osnovna dejavnost podjetja je prodaja različnih izdelkov široke potrošnje na drobno v za ta namen najetih poslovnih prostorih. Ožje gledano, ima podjetje najete prostore za prodajo spominskih izdelkov, kot so med, olje, sol, kreme, spominki, razglednice, in drugih manjših izdelkov. Najeti prostori so na privlačnih turističnih lokacijah. Prvo trgovino je podjetje najelo na Bledu v letu 2014. Začetki so bili uspešni in podjetje je v letu 2016 odprlo novo trgovino v Ljubljani. Ker je bila tudi prodaja v Ljubljani uspešna in je podjetje želelo pridobiti kupce še v primorski regije, je v letu 2017 odprlo tretjo trgovino v Portorožu. Podjetje posluje na način, da prostor za trgovino najema, potem pa naloži svoja sredstva v opremo in zalogo.

Ob spremljanju podjetja od začetka do danes lahko opazimo rast prihodkov s 173.131 EUR (leta 2014) na 1.326.184 EUR (leta 2017). Rast prihodkov za 7,66-kratnik od prvega leta poslovanja do leta 2017 kaže na uspeh. Uspeh temelji na pozitivnem razmišljanju podjetnika ter na dobrih poslovnih odločitvah, ki so bile povezane z odločitvami za diverzifikacijo rasti.

**Poslanstvo podjetja.** Poslanstvo podjetja je prodaja spominskih in drugih izdelkov v za ta namen najetih poslovnih prostorih. S kakovostnimi izdelki in njihovim širokim naborom si prizadevajo ohranjati in zadovoljiti potrebe kupcev ter privabiti nove potrošnike. Za uresničitev in ohranitev tega poslanstva nenehno delajo na vrednotah, kot so:



- izdelčna zadovoljitev potreb kupcev;
- dobri odnosi do strank, ki se kažejo v izobraževanju zaposlenih o prodaji izdelkov in komunikacijskih sposobnostih zaposlenih;
- zadovoljstvo kupcev je na prvem mestu;
- nenehna izboljšava na področju prodaje, vse za potrebe ohranjanja in privabljanja novih potrošnikov.

**Vizija podjetja.** Svojo osnovno dejavnost, prodajo različnih izdelkov široke potrošnje na drobno, širiti na nove trge in povečati prodajo v obstoječih trgovinah. Z rastjo in razvojem podjetja si želijo pridobiti večji tržni delež in boljšo prepoznavnost lastne blagovne znamke.

**Strategija podjetja.** Strategija rasti podjetja je diverzifikacija, kjer svojo obstoječo osnovno dejavnost širijo na nove trge. Novi trgi in lokacije trgovine so skrbno izbrane, saj je njihova prodaja usmerjena v prodajo turistom. Najbolj privlačne turistične lokacije v Sloveniji so Ljubljana, Bled in Obala. Tudi v prihodnje podjetje razmišlja razširiti svojo osnovno dejavnost še na druga področja, za kar bi ponovno izbralo rast s pomočjo diverzifikacije. Za rast z diverzifikacijo se je vodstvo odločilo, ker je bila dosedanja strategija uspešna in ker se jim zdi, da bi dobiček najbolj rasel z diverzifikacijo, pridobili bi nove kupce in povečali tržni delež podjetja.

## 5.2 Uspešnost poslovanja podjetja v obdobju 2014–2017

Analiza finančnih pokazateljev uspešnosti omogoča vpogled v učinkovitost poslovanja podjetja in njegovo primerljivost s konkurenco oziroma s povprečjem v panogi. Z analizo izkazov podjetja in izračunom finančnih in drugih kazalnikov pridobimo vpogled v uspešnost podjetja skozi leta in vpliv njegove širitve na druge trge. Menim, da je analiza finančnih (računovodskih) kazalnikov uspešnosti poslovanja najprimernejši način za merjenje poslovne uspešnosti podjetja, saj me pri ugotavljanju uspešnosti ne zanima absolutna vrednost rezultata, pač pa rezultat v primerjavi s sredstvi, potrebnimi za njegovo doseganje. Analiza in primerjava računovodskih kazalnikov mi omogočata hiter in učinkovit vpogled v ključne prednosti in slabosti organizacije, dobljeni rezultati pa lahko služijo kot osnova za ustrezno poslovno odločanje. Najpomembnejši viri za izračun finančnih kazalnikov so podatki, ki jih pridobimo iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Osredotočiti se moramo na izračune kazalnikov, ki nas zanimajo oziroma se nam zdijo najprimernejši pokazatelj uspešnosti poslovanja glede na temo in namen računanje. V magistrskem delu se osredotočim na analizo bilance stanja in analizo izkaza poslovnega izida. Predstavim tudi kazalnike uspešnosti, likvidnosti, dobičkonosnosti (ROA, ROE) ter gospodarnosti. Analiza je narejena na izkazih podjetja v letih 2014–2017. Izkazi so priloženi v prilogi 1.

### 5.2.1 Vpliv širjena podjetja na analizo bilance stanja

Iz analize bilance stanja je razvidno, da podjetje Organic posluje dobro. Svoja sredstva, tako dolgoročna kot kratkoročna, v obdobju 2014–2017 konstantno povečuje. V letu 2014 so njegova sredstva znašala 71.008 EUR, v letih 2016 in 2017, kjer sta na izkaze podjetja vplivala dva poslovna dogodka, odprtje trgovine v Ljubljani in Portorožu, pa so njegova sredstva v letu 2016 znašala 297.259 EUR in v letu 2017 477.563 EUR. Povečanje dolgoročnih sredstev se odraža na povečanju opredmetenih osnovnih sredstev, saj je podjetje kupilo novo opremo za svoje nove prostore. Osnovna sredstva so na začetku poslovanja v letu 2014 znašala 21.888 EUR, v letu 2016 82.898 EUR ter v letu 2017 184.784 EUR. Skok iz leta 2016 in 2017 je visok, predvsem zato, ker so morali v letu 2017 prenoviti tudi izgled drugih poslovalnic. Podjetje Organic ima tudi naložbo v višini 5.000 EUR v drugo podjetje, kar je opazno iz postavke dolgoročne finančne naložbe, ter nekaj dolgoročnih terjatev iz poslovanja. Kratkoročna sredstva so se v letih od 2014 do 2017 zvišala s 35.457 EUR na 270.168 EUR. Zvišanje izhaja iz povečanja zalog z 2.607 EUR v letu odprtja na 43.009 v letu 2017. Povišanje zalog je skladno z višanjem poslovanja. Drugo povišanje v kratkoročnih sredstvih se odraža v denarnih sredstvih, ki so se dvignila z 19.621 EUR v letu 2014 na 121.898 EUR v letu 2016 in 173.224 EUR v letu 2017. Denarna sredstva so konec leta višja zaradi turističnega cikla, ki je med prazničnim časom konec decembra višji. Poleg denarnih sredstev in zalog ima podjetje Organic na strani kratkoročnih sredstev še kratkoročne terjatve do kupcev. Te so se v letih 2014–2017 dvignile s 13.229 EUR na 50.034 EUR. Povečanje je skladno s povečanjem prihodkov. Podjetje posluje na takojšnje plačilo, vendar se na presečni datum bilance naredijo odprte terjatve glede na plačila s plačilno kartico in do prodaje na 31. 12., izplačilo pa pride na drugi, kasnejši datum.

*Tabela 4: Sredstva podjetja Organic v obdobju 2014–2017*

|   | 2014   | 2015    | 2016    | 2017    |
|---|--------|---------|---------|---------|
| <i>Sredstva</i>                               | 71.008 | 128.646 | 297.259 | 477.563 |
| <i>Dolgoročna sredstva</i>                    | 34.394 | 54.992  | 98.163  | 199.198 |
| - osnovna sredstva                            | 21.888 | 35.344  | 82.898  | 184.784 |
| - dolgoročne finančne naložbe                 | -      | 5.000   | 5.000   | 5.000   |
| - dolgoročne terjatve                         |        | 5.983   | 5.983   | 7.523   |
| <i>Kratkoročna sredstva</i>                   | 35.457 | 59.487  | 194.649 | 270.168 |
| - zaloge                                      | 2.607  | 8.822   | 24.857  | 43.009  |
| - kratkoročne finančne naložbe                | -      | 3.900   | 13.900  | 3.900   |
| - denarna sredstva                            | 19.621 | 25.748  | 121.898 | 173.224 |
| - kratkoročne terjatve do kupcev              | 13.229 | 21.017  | 33.993  | 50.035  |
| <i>Kratkoročne aktivne časovne razmejitev</i> | 1.157  | 14.167  | 4.447   | 8.197   |

*Vir: Ajpes, (2018).*

Na pasivni strani bilance ima podjetje povečanje na račun zvišanja kapitala v letih 2014–2017, saj je bilo v letu 2014 vpoklicnega kapitala za 10.000 EUR, v letu 2016 pa je podjetnik svoj kapitalski vložek povečal še za 40.000 EUR, torej osnovi kapital s kapitalskimi rezervami v letih 2016 in 2017 znaša 50.000 EUR. Kapital pa se je povišal še na račun prenesenega dobička. V letu 2014, ko je bila ustanovitev, je bila ta postavka enaka nič, potem pa se je v vseh letih do 2017 povečevala, v letu 2017 je znašala 69.241 EUR, kar pomeni, da je podjetje vsa leta svojega poslovanja ustvarjalo dobiček. Poleg povečanja kapitala je na pasivni strani bilance povečanje kratkoročnih obveznostih, ki so sestavljene iz obveznosti do dobaviteljev in finančnih obveznostih. Obveznosti do dobaviteljev so se v letih 2014–2017 povečevale, kar pomeni višjo nabavo, ki je skladna z višjo prodajo. V letu 2014 so obveznosti do dobaviteljev znašale 43.955 EUR, v letu 2016, ko je bilo odprtje poslovalnice v Ljubljani, so bile obveznosti 177.912 in v letu 2017, ko so odprli poslovalnico še v Portorožu, so bile obveznosti v višini 210.564 EUR. Podjetje ima z dobavitelji sklenjene daljše roke plačila, od 30 do 60 dni, in ker so bile nabave v decembru, je stanje obveznosti na dan 31. 12. 2017 višje. Poleg obveznosti do dobaviteljev ima podjetje tudi finančno obveznost, ki je bila potrebna za zagon novih poslovnih enot. Finančna obveznost je v letu 2014 znašala 15.000 EUR, v letih 2016 in 2017 pa je podjetje pridobilo nova finančna sredstva v višini 50.000 EUR v letu 2016 in še 50.000 EUR v letu 2017. Tako finančne obveznosti v letu 2016 znašajo 51.301 EUR z obrestmi ter 107.187 EUR (51.238 EUR je na kratkoročnih, 55.949 EUR pa na dolgoročnih) v letu 2017.

*Tabela 5: Obveznosti podjetja Organic v obdobju 2014–2017*

|   | 2014   | 2015    | 2016    | 2017    |
|---|--------|---------|---------|---------|
| <i>Obveznosti do virov sredstev</i>           | 71.008 | 128.646 | 297.259 | 477.563 |
| <i>Kapital</i>                                | 11.860 | 128.646 | 119.261 | 206.035 |
| <i>Dolgoročne obveznosti</i>                  | -      | -       | -       | 55.949  |
| <i>Kratkoročne obveznosti</i>                 | 58.955 | 91.197  | 177.912 | 210.564 |
| <i>- kratkoročne finančne obveznosti</i>      | 15.000 | 11.334  | 51.301  | 51.238  |
| <i>- kratkoročne poslovne obveznosti</i>      | 43.955 | 79.863  | 126.611 | 159.326 |
| <i>Kratkoročne pasivne časovne razmejitev</i> | 193    | -       | 85      | 5.015   |

*Vir: Ajpes, (2018).*

## 5.2.2 Vpliv širjenja podjetja na analizo izkaza poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida vsebuje postavke prihodkov in odhodkov iz poslovanja podjetja Organic. Prihodki od prodaje so vezani na prihodke iz trgovine na drobno ter nekaj malega finančnih prihodkov iz deležev. V letih 2014–2017 so se prihodki povečali s 173.131 v letu 2014 na 949.228 EUR v letu 2016 ter na 1.326.184 EUR v letu 2017, skupno v letih

poslovanja so se prihodki dvignili za 1.153.053 EUR, kar predstavlja povečanje za 7,58-kratnik. Finančni prihodki se odražajo samo v letu 2017 in znašajo 27.419 EUR. Ti finančni prihodki so iz finančne naložbe, vendar naložbena družba v preteklih letih ni ustvarjala dobička, kar pomeni, da tudi ni mogla izplačati dividend podjetja Organic.

Stroški podjetja se delijo na stroške blaga materiala in storitev, stroške dela, odpise vrednosti, druge poslovne odhodke. Stroški blaga, materiala in storitev predstavljajo postavke nabavne vrednosti prodanega materiala, ki se je v letih povečala s 96.553 EUR v letu 2014 na 500.694 v letu 2016 in 645.574 EUR v letu 2017. Povečanja so skladna z višjo prodajo, ki je odraz odprtja novih trgovin. Stroški storitev so se povečali z 42.088 EUR na 262.507 EUR v letu 2016 in 388.192 EUR v letu 2017. Povečanje stroškov storitev je predvsem na račun najetih študentskih in drugi delavcev, ki jih je podjetje zaposlovalo zaradi širjenja in potrebe po novem kadru, ki je delal v novih poslovalnicah, ter prevoznih storitev dobaviteljev blaga, saj ga morajo dobaviti po Sloveniji od Bleda in Ljubljane do Portoroža. Podjetje se je zaradi raznašanja izdelkov po širšem območju in s tem povečanja stroškov, ki izhajajo iz kilometrine, z obstoječimi dobavitelji uspelo dogovoriti za določen količinski popust, ki se odraža v bilanci stanja na strani nabave materiala. Stroški dela so se v letih poslovanja povečali s 27.875 EUR v letu 2014 na 121.192 v letu 2016 in 123.312 EUR v letu 2017. Povečanje je skladno z odprtjem trgovin. Pri odpisu vrednosti opazimo povečanje v letih od 2014 do 2017. Odpisi vrednosti so skladni s povečanjem osnovnih sredstev na strani bilance stanja, saj se odpisi povečujejo na račun amortizacije teh sredstev. V letu 2014 so odpisi znašali 4.653 EUR, osnovna sredstva so v tem letu znašala 21.888 EUR, v letu 2016 so odpisi znašali 17.366 EUR, osnovna sredstva pa 82.898 EUR. V letu 2017 so odpisi znašali 29.280 EUR, osnovna sredstva pa 184.784 EUR. Povečanje odpisa nakupljenih osnovnih sredstev v letu 2017 se bo odražalo v letu 2018, saj so bila osnovna sredstva aktivirana med letom in ne v začetku leta 2017.

Lahko rečemo, da je poslovanje podjetja Organic dobro, saj se je celotni dobiček v teh treh letih dvignil s 1.860 EUR v letu 2014 na 69.261 EUR v letu 2016 in 156.035 v letu 2017. Dobiček je bil v letu 2016 2,5-krat višji kot v letu 2015 ter v letu 2017 2,25-krat višji kot v letu 2016. Podjetje ohranja dobiček za nove naložbe bodisi za najem nove prodajalne in bo ta dobiček lahko uporabilo za raziskave in razvoj, ki so potrebni pred poslovno odločitvijo, bodisi za nakup poslovnega deleža v kakšni drugi družbi.

*Tabela 6: Izkaz poslovnega izida*

|                                  | 2014    | 2015    | 2016    | 2017      |
|----------------------------------|---------|---------|---------|-----------|
| <i>Celotni poslovni prihodki</i> | 173.131 | 476.116 | 949.228 | 1.326.184 |
| <i>Celotni poslovni odhodki</i>  | 171.169 | 435.595 | 884.394 | 1.211.243 |
| <i>EBITDA</i>                    | 1.962   | 42.384  | 91.749  | 199.364   |

se nadaljuje

Tabela 7: Izkaz poslovnega izida (nad.)

|                         |       |        |        |         |
|-------------------------|-------|--------|--------|---------|
| % EBITDA / prihodke     | 0,01  | 0,09   | 0,10   | 0,15    |
| Čisti poslovni izid (E) | 1.860 | 27.449 | 69.261 | 156.035 |
| % E / prihodke          | 0,01  | 0,06   | 0,07   | 0,12    |

Vir: Ajpes, (2018).

### 5.2.3 Analiza kazalnikov uspešnosti

Finančni kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja prikazujejo, ali strategija podjetja prispeva k boljšemu finančnemu stanju in situaciji podjetja v poslovnem svetu (Finančni slovar, 2018). Med kazalnike uspešnosti uvrščam:

- dodatno vrednost na zaposlenega,
- EBITDA in
- prihodke na zaposlenega.

Dodana vrednost na zaposlenega predstavlja novo ustvarjeno vrednost na vsakega zaposlenega. Dodana vrednost na zaposlenega je izračunana iz celotnih prihodkov od prodaje, minus stroški blaga, materiala in storitev ter drugi poslovni odhodki, deljeno s povprečnim številom zaposlenih.

Tabela 8: Dodana vrednost na zaposlenega

|                                       | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Čisti prihodki od prodaje             | 173.131       | 476.864       | 951.179       | 1.354.276     |
| Stroški blaga, materiala in storitev  | 138.641       | 352.335       | 763.202       | 1.033.765     |
| Drugi poslovni odhodki                | 100           | 743           | 951           | 1.334         |
| Povprečno število zaposlenih          | 1,15          | 3,31          | 6,10          | 8,26          |
| <b>Dodana vrednost na zaposlenega</b> | <b>29.904</b> | <b>37.398</b> | <b>30.660</b> | <b>38.641</b> |

Vir: Lastno delo, (2018).

EBITDA ali dobiček iz poslovanja pred amortizacijo je eden od pokazateljev poslovne uspešnosti podjetja, ki upošteva fiktivno naravo amortizacije kot računovodske kategorije. Amortizacija je namreč zgolj računovodski poseg (knjižba), ki nima nobenega vpliva na denarni tok podjetja, zato se pri izračunavanju EBITDA prišteva nazaj k dobičku iz poslovanja (Finančni slovar, 2018c).

Poleg amortizacije EBITDA izključuje tudi učinke financiranja, izrednih dogodkov ter drugih morebitnih nedenarnih računovodskih posegov in pokaže »golo« uspešnost poslovanja družbe. EBITDA je zato dober približek denarnemu toku družbe, ki ga ta

ustvari s svojim poslovanjem. Kot takšen je zelo koristen pokazatelj dobičkonosnosti, posebej z vidika relativnega primerjanja z drugimi podjetji in s panogo. V veliki meri se EBITDA uporablja tudi kot osnova pri kreditni analizi (ocenjevanju plačilne sposobnosti podjetja, da servisira svoje finančne obveznosti) (Finančni slovar, 2018c).

Kazalnik EBITDA se izračuna na naslednji način:

*Formula 1: izračun kazalnika EBITDA*

*Vir: Finančni slovar,(2018c).*

$$\text{EBITDA} = \text{dobiček iz poslovanja (EBIT)} + \text{amortizacija}$$

*Tabela 9: Kazalnik EBITDA*

|               | 2014  | 2015   | 2016   | 2017    |
|---------------|-------|--------|--------|---------|
| <i>EBITDA</i> | 1.962 | 42.384 | 91.749 | 199.364 |

*Vir: Lastno delo,(2018).*

EBITDA se je v letu 2017 povečala za 107.000 EUR glede na prejšnje leto. Povečanje izhaja iz amortizacije osnovnih sredstev v letu 2017 v višini 29.000 EUR ter tekočega in prenesenega dobička.

Prihodki na zaposlenega predstavljajo delež prihodkov, ki jih ustvari en zaposleni. Ker so se v letih 2014–2017 povečali prihodki, število zaposlenih pa ni tako zelo zraslo, se je delež prihodkov na zaposlenega povečal.

*Tabela 10: Prihodki na zaposlenega*

|                                     | 2014    | 2015    | 2016    | 2017      |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|-----------|
| <i>Celotni prihodki</i>             | 173.131 | 476.116 | 949.228 | 1.326.184 |
| <i>Povprečno število zaposlenih</i> | 1,15    | 3,31    | 6,10    | 8,26      |
| <i>Prihodki na zaposlenega</i>      | 150.549 | 143.842 | 155.611 | 160.555   |

*Vir: Lastno delo, (2018).*

#### 5.2.4 Analiza kazalnikov donosnosti

Med kazalnike donosnosti spadata kazalnika ROA in ROE (Finančni slovar, 2018). Donos na sredstva oziroma donosnost sredstev (angl. Return on Assets, v nadaljevanju ROA) je finančni kazalnik, ki prikazuje razmerje med čistim dobičkom in celotnimi sredstvi, ki jih podjetje uporablja pri svojem poslovanju. Donos na sredstva pravzaprav izračunava čisti dobiček kot delež v celotnih sredstvih družbe in je posledično izražen v odstotkih. Tako

izračunana donosnost sredstev služi kot indikator, kako učinkovito podjetje uporablja svoja sredstva, ki jih ima na voljo za ustvarjanje dobička. Skratka, to je ocena dobičkonosnosti sredstev podjetja. Ker je namen sredstev izključno generirati prihodke in dobiček, kazalnik ROA pomaga tako poslovodstvu kot lastnikom in upnikom razumeti, kako uspešno podjetje konvertira svoje resurse v dejanski poslovni rezultat (Finančni slovar, 2018b).

Donos na kapital ali ROE v nadaljevanju (angl. Return On Equity) je finančni kazalnik, ki kombinira ustvarjeni dobiček s kapitalom podjetja. Donos na kapital pravzaprav izračunava čisti dobiček kot delež v kapitalu podjetja in je posledično izražen v odstotkih. Tako izračunana donosnost kapitala služi kot indikator učinkovitosti podjetja pri ustvarjanju dobička s sredstvi, ki so jih lastniki vložili v podjetje – pokaže nam, koliko evrov podjetje ustvari za vsak evro lastniškega kapitala. Povedano drugače, ROE meri, koliko denarja podjetje ustvari glede na vložena sredstva v podjetje. Donos na kapital je hkrati pokazatelj uspešnosti poslovodstva pri povečevanju vrednosti podjetja za lastnike (Finančni slovar, 2018a).

*Tabela 11: Kazalnika ROE in ROA*

|            | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------|------|------|------|------|
| <b>ROA</b> | 0,03 | 0,21 | 0,23 | 0,33 |
| <b>ROE</b> | 0,16 | 0,73 | 0,58 | 0,76 |

*Vir: Lastno delo, (2018).*

Oba kazalnika sta v letu 2017 najvišja, saj je v letu 2017 največji dobiček podjetja. Kazalnik ROE je v letu 2016 nižji zaradi dodatnega vložka kapitala v podjetje, drugače pa je kazalnik ROE višji v drugih letih, kar pomeni, da je bilančni dobiček glede na kapital višji. Kazalnik ROA se skozi leta 2014–2017 viša, kar pomeni, da se bilančni dobiček večja v odstotku celotnih sredstev.

### 5.2.5 Analiza kazalnikov likvidnosti

V 11. členu Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP) je likvidnost definirana kot kratkoročna plačilna sposobnost – sposobnost pravne ali fizične osebe v določenem časovnem obdobju poravnati vse obveznosti, ki so zapadle v tem časovnem obdobju. Se pravi, podjetje ali posameznik ima v določenem krajšem obdobju zadostna finančna sredstva, da sproti poravnava svoje obveznosti (ZFPPIPP, 2018). Likvidnost je eno od temeljnih načel upravljanja s korporacijo in mora biti ena od prioritet, predvsem finančnega direktorja (Finančni slovar, 2018). Likvidnost podjetja lahko preverimo s kazalniki likvidnosti, kot sta kratkoročni koeficient in pospešeni koeficient (ZFPPIPP, 2018).

Kratkoročni koeficient likvidnosti prikazuje sposobnost poravnavanja kratkoročnih dolgov s celotnimi kratkoročnimi sredstvi. Vrednosti, manjše od 1, pomenijo, da podjetje na kratek rok ne uspe poravnati vseh svojih obveznosti in obratno.

*Tabela 12: Kratkoročni koeficient likvidnosti*

|                                  | 2014   | 2015   | 2016    | 2017    |
|----------------------------------|--------|--------|---------|---------|
| <b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>   | 35.457 | 59.487 | 194.649 | 270.168 |
| <b>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b> | 58.955 | 91.197 | 177.912 | 210.564 |
| <i>Kratkoročni koeficient</i>    | 0,60   | 0,65   | 1,09    | 1,28    |

*Vir: Lastno delo, (2018).*

V letih 2014 in 2015 vidimo, da je vrednost kratkoročnih obveznosti višja kot vrednost sredstev, kar je pomenilo, da podjetje Organic v tem letu ni bilo sposobno poravnati svojih kratkoročnih obveznosti. V letih 2016 in 2017 pa je ta vrednost na 1 in se v letu 2017 še izboljšuje, kar pomeni, da je podjetje povečalo vrednost kratkoročnih sredstev, kot so denarna sredstva, zaloge in kratkoročne terjatve do kupcev. Zaključimo lahko, da ima podjetje Organic dober kratkoročni koeficient likvidnosti.

Pospešeni koeficient likvidnosti meri pokritost kratkoročnih obveznosti z likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami. Podjetje z unovčitvijo terjatev in likvidnimi sredstvi zagotavlja denar za plačilo svojih obveznosti. Vrednosti, večje od 1, so dobre in kažejo, da bo podjetje svoje kratkoročne obveznosti poravnalo z likvidnimi sredstvi in s prilivi iz naslova kratkoročnih terjatev. Vrednosti pod 1 so problematične. Takšen rezultat pove, da podjetje z unovčitvijo kratkoročnih terjatev in z likvidnimi sredstvi (denar) ne more plačati svojih kratkoročnih obveznosti.

Najbolj osnoven izračun pospešenega koeficienta likvidnosti je: (kratkoročna sredstva – zaloge) / kratkoročne obveznosti.

*Tabela 13: Pospešeni koeficient likvidnosti*

|                                  | 2014   | 2015   | 2016    | 2017    |
|----------------------------------|--------|--------|---------|---------|
| <b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>   | 35.457 | 59.487 | 194.649 | 270.168 |
| <i>II. zaloge</i>                | 2.607  | 8.822  | 24.857  | 43.009  |
| <b>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b> | 58.955 | 91.197 | 177.912 | 210.564 |
| <i>Pospešeni koeficient</i>      | 0,56   | 0,56   | 0,95    | 1,08    |

*Vir: Lastno delo, (2018).*



V letih 2014, 2015 in 2016 vidimo, da je kazalnik pod 1, kar pomeni, da podjetje Organic ni bilo sposobno s svojimi likvidnostnimi sredstvi pokriti svojih kratkoročnih obveznosti. V letu 2017 je koeficient na 1, s čimer lahko zaključimo, da se je uspešnost izterjave podjetja Organic v tem letu izboljšala.

#### 5.2.6 Analiza kazalnikov gospodarnosti

Kazalnik gospodarnosti pokaže razmerje med ustvarjenimi prihodki podjetja in njegovimi odhodki iz poslovanja. Čim višji je kazalnik, tem boljše je poslovanje podjetja.

*Tabela 14: Kazalnik gospodarnosti*

|                               | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------|------|------|------|------|
| <i>Kazalnik gospodarnosti</i> | 1,29 | 1,41 | 1,27 | 1,32 |

*Vir: Lastno delo, (2018).*

Kazalnik gospodarnosti se skozi leta giblje neenakomerno. V letu 2016 je podjetje Organic zaradi nove prodajalne povečalo prodajo in posledično so se dvignili tudi nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala. Posledično je kazalnik gospodarnosti v letu 2016 manjši glede na 2015 zaradi velikega povečanja nabavne vrednosti materiala za 257.000 EUR v letu 2016. Potem se je kazalnik spet povečal na račun višjih prihodkov v letu 2017.

#### 5.2.7 Ugotovitve po pregledu izkazov in kazalnikov poslovanja v letih 2014–2017

Po pregledu poslovanja podjetja Organic opazim, da se mu je v letih 2015 in 2017, ko je odprlo nove trgovine, izboljšal promet. Na osnovi tega ugotavljam, da je vpliv širitve na druge geografske trge pozitivno vplival na izkaze podjetja Organic, saj se je dobiček podjetja zvišal.

## 6 RAZVIJANJE NOVE STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE V PODJETJU ORGANIC ZA NADALJNJO ŠIRITEV PODJETJA

Vodstvo podjetja Organic je v konstantni pripravljenosti na nove priložnosti in nove poslovne ideje. Tako se je direktorju na enem potovanju, ko je na trgu opazoval ljudi v času njihovega kosila, prikradla ideja o odprtju svoje trgovine z bio in organsko prehrano, saj vedno hoče na trgu ponuditi le najboljše in zdrave izdelke. Po potovanju je takoj začel razmišljati o širitvi svojega poslovanja na novo področje, in to je področje prodaje organske hrane, predvsem organskih burgerjev, solat in juh. Svojo poslovalnico s tovrstno prehrano bi vodstvo podjetja Organic odprlo v Ljubljani. Pred sprejemom poslovne odločitve je za podjetje treba naredili analizo okolja, tržno analizo in analizo vpliva širitve

podjetja na novo področje na finančne izkaze podjetja. Podjetje je v preteklosti izkoristilo priložnosti za širitev svoje prodaje, tako na trg v Ljubljani kot z novo poslovalnico v Portorožu. Obe poslovalnici sta prinesli dodaten promet, kar se je odražalo tudi na dobičku, ki je direktorju poleg dobrega poslovanja in uveljavitve blagovne znamke na trgu zelo pomemben. To pomeni, da je podjetnik pripravljen na nove poslovne priložnosti, ki bi mu prinesle dodaten prihodek in dobiček. S tesnim sodelovanjem in razumevanjem njegove vizije sem naredila tržno raziskavo, vezano na širitev poslovanja. Raziskala sem tudi okolje, v katerem je in bo podjetje poslovalo, in naredila SWOT-analizo podjetja. Na podlagi konkurenčne analize sem pridobila podatke za določitev cene enega izdelka (burgerja), ki je ključni element prodaje na novem področju. Poleg burgerja bom naredila oceno drugih izdelkov, solat, juh in pijače.

## 6.1 Analiza okolja kot podlaga za strateško planiranje

V analizo okolja za strateško planiranje spadata analiza širšega okolja in analiza ožjega okolja. V ožje okolje sem vključila SWOT-analizo podjetja, identifikacijo konkurentov, raziskavo trga in tržni potencial.

**Analiza širšega okolja.** Demografsko okolje predstavlja število prebivalstva v Republiki Slovenija in starostno strukturo prebivalstva. V Slovenije je bilo 1. januarja 2018 2.066.880 prebivalcev, kar je 985 več kot leto poprej. Število državljanov Slovenije se je v letu 2017 zmanjšalo, povečalo pa se je število tujih prebivalcev. Povprečna starost na isti dan je v Sloveniji 43,2 leta (Razpotnik, 2018). Omenjeni podatek mi pove, da se število prebivalcev veča, kar pomeni, da se veča število potrošnikov. Povprečna starost pa mi pove, da je v povprečju največ delovno sposobnih prebivalcev, kar pomeni, da imajo redne prihodke in so potencialni potrošniki.

Gospodarsko okolje in napoved gospodarske rasti za leti 2018 in 2019 nam pokažeta, da se bodo BDP in cene glede na leto 2017 malo umirili, gospodarska rast bo nekoliko nižja, vendar bo rast izvoza in naložb enako visoka kot v letu 2017, pospešila se bo tudi rast zasebne potrošnje. Tudi inflacija se bo zmerno povišala, v letu 2018 je napovedana 1,8 % inflacija, v letu 2019 pa 2,1 % inflacija.

*Tabela 15: BDP Slovenije v obdobju 2014–2017 in napovedi za leti 2018 in 2019*

| <i>MERITVE</i>   | <i>2014</i> | <i>2015</i> | <i>2016</i> | <i>2017</i> | <i>Napoved<br/>2018</i> | <i>Napoved<br/>2019</i> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------------------|
| <i>Letna sprememba obsega (%)</i>                                | 3           | 2,3         | 3,1         | 4,9         | 4,4                     | 3,7                     |
| <i>Na prebivalca (EUR, v tekočih cenah in po tekočem tečaju)</i> | 18.238      | 18.836      | 19.547      | 20.815      | 22.154                  | 23.511                  |
| <i>Stalne cene predhodnega leta (mio EUR)</i>                    | 37.308      | 38.470      | 40.056      | 42.327      | 44.877                  | 47.481                  |
| <i>Tekoče cene (mio EUR)</i>                                     | 37.603      | 38.863      | 40.357      | 43.000      | 45.700                  | 48.500                  |

*Vir: Umar, (2018).*

Pri trgu dela bo nadaljevanje rasti zaposlenosti v večini dejavnosti, vendar se bo rast umirila zaradi zmanjševanja obsega razpoložljive delovne sile. Rast plač se bo ob ugodnih gospodarskih gibanjih in izrazitejšem pomanjkanju usposobljenih delavcev krepila (Umar, 2018). Podatek o kupni moči prebivalstva nam pove, da se bo z načrtovanim zvišanjem plač prebivalstva povečala tudi kupna moč prebivalstva. To pomeni, da bo podjetje Organic lahko ta podatek upoštevalo pri načrtovanju prihodkov iz nove storitve.

Tehnološko okolje se kaže v razvoju naložb. Slovenska podjetja rada vlagajo v obstoječe izdelke ali primerljivost in posnemanje konkurenčnih izdelkov kot pa v razvoj novih izdelkov/storitev. Podjetja imajo strah pred izgubo stroškov investiranja. Konkurenčnost slovenskih podjetij je visoka, saj je Slovenija v mednarodnih primerjavah konkurenčnosti v letu 2017 po svetovnem letopisu konkurenčnosti IMD v Projektu globalne konkurenčnosti obdržala lansko 43. mesto. IMD-indeks spremlja kratkoročno investicijsko in lokacijsko privlačnost držav (Spirit Slovenija, 2017).

Družbeno-kulturno okolje podjetja Organic je sestavljeno iz 20 zaposlenih, od tega je 6 magistrov, 5 diplomantov, ostali pa so zaključili srednjo ali poklicno šolo. Vodstvo podjetja Organic sestavljata 2 osebi z dolgoletnimi izkušnjami in z več kot 25 leti delovne dobe. Zaposleni v podjetju imajo plače primerljive s trgom in njihovo izobrazbo. Vodstvo podjetja Organic skrbi za nenehno izobraževanje zaposlenih na področju prodaje in trženja. Izobraževanje na področju prodaje zajema tudi postavitev izdelkov v prostor in izgled trgovine. Vodstvo poleg izobraževanj poskuša vzpostavljati in vzdrževati dobre odnose med zaposlenimi, saj se zaveda, da podjetje lahko le z dobrimi poslovnimi odnosi dobi prednost na trgu in uspešno posluje.

Politično-pravno okolje podjetja Organic predstavljajo zakonski akti, ki uravnavajo področje trgovine, in zakonodaja gospodarskih družb. Vodstvo podjetja Organic se želi širiti na novo področje, to je področje prodaje hrane. Eden izmed zakonov, ki omejuje poslovanje tega področja, je Pravilnik o higieni živil, poleg tega prodajo hrane določa tudi Zakon o trgovinski dejavnosti.

*Tabela 16: Vpliv dejavnikov na poslovanje podjetja Organic*

| <i>Dejavniki</i>                | <i>Vpliv dejavnikov</i> |          |                  |               |                 |
|---------------------------------|-------------------------|----------|------------------|---------------|-----------------|
|                                 | Zelo pomemben           | Pomemben | Srednje pomemben | Manj pomemben | Majhnega pomena |
| <i>Demografsko okolje</i>       |                         |          | x                |               |                 |
| <i>Gospodarsko okolje</i>       |                         |          | x                |               |                 |
| <i>Tehnološko okolje</i>        |                         |          |                  | x             |                 |
| <i>Politično-pravno okolje</i>  | x                       |          |                  |               |                 |
| <i>Družbeno-kulturno okolje</i> | x                       |          |                  |               |                 |

*Vir: Lastno delo, (2018).*

## 6.2 Tržna diverzifikacija

Panoga, v kateri posluje podjetje Organic, je trgovina. Trgovina pomeni tržno izmenjavo blaga za plačilo. Poznamo gotovinsko in negotovinsko izmenjavo blaga na trgu. Vodstvo podjetja Organic želi z diverzifikacijo svojo storitev ponuditi tudi na trgu ulične hrane. S tem namenom bi kupilo franšizo za prodajo burgerjev in razširilo svoje poslovanje še na področje gostinstva. Franšiza predstavlja prodajo tako imenovanih »burgerjev« in druge ulične hrane, ki je pridelana naravno, brez pesticidov, ima bio kakovost in je organska. Nova ponudba podjetja Organic bi bila prodaja organske in bio hrane, kar pomeni, da bi podjetje vstopilo na novi trg, ki ni neposredno povezan z osnovno, obstoječo dejavnostjo podjetja. Svojo poslovalnico bi vodstvo podjetja Organic imelo v Ljubljani, saj je Ljubljana glavno mesto Slovenije, je zelo obiskana s strani turistov, ima 220.000 prebivalcev in veliko delovnih mest. Menim, da je odločitev o odprtju poslovalnice v Ljubljani smiselna.

## 6.3 SWOT-analiza podjetja Organic

Prednost podjetja Organic je predvsem v hitri prilagoditvi na spremembe na trgu, konstantnem izobraževanju zaposlenih in vodstva podjetja ter dobro zastavljenem poslanstvu, viziji in sledenju strategiji. Skrbijo za kakovost prodajnih izdelkov in dobro obveščanje kupcev. Vodstvo podjetja Organic ima z določenimi agencijami sklenjen dogovor o prodajnih aktivnostih, kar je velika prednost podjetja. Prednost podjetja je tudi v usmeritvi v novo poslovno priložnost, prodajo novih izdelkov, kar se kaže v kakovosti izdelkov, saj podjetje želi na trgu ponuditi le najboljše, in izkoriščanju obstoječe blagovne znamke za trženje novih proizvodov. Prednost podjetja Organic je v tem, da bi na ta trg vstopilo med prvimi in si s tem zagotovilo prednost prvega, kar pomeni, da bi lahko določilo cene in si zagotovilo ugled v potrošnikovih očeh.

Slabost podjetja Organic je pomanjkanje inovativnosti pri trženjskih storitvah. Trenutno se poslužujejo orodij Instagram in Facebook ter se oglašujejo v svojih trgovinah s spominskimi izdelki. Poleg tega, da ima vodstvo podjetja Organic organizirana izobraževanja zaposlenih na vseh področjih, pa je pretok informacij znotraj podjetja omejen. Vodstvo si prizadeva izboljšati komunikacijo in pridobiti zaupanje svojih zaposlenih, kar kaže organiziranje »team buildingov«, in skrbi za »odprta vrata«, kar pomeni, da lahko katerikoli zaposleni dostopi do vodstva s problemi ali predlogi. S tem se bo v podjetju povečala tudi zavzetost za pridobitev novih strank, saj bodo zaposleni delali za dobro podjetja.

Priložnost podjetja je predvsem v prodaji hitre in zdrave prehrane, saj se glede na izvedeno anketo veliko ljudi odloči za tovrstno ponudbo. V podjetju Organic bodo s sledenjem svoji viziji povečali svoj tržni delež in svojo prepoznavnost na trgu. V nadaljevanju ima podjetje Organic možnost za geografsko širitev tudi nove poslovne priložnosti.

Nevarnost podjetja Organic je v tem, da je trenutno na trgu kar nekaj ponudnikov enakih storitev. Podjetje je mlado in ima manjši tržni delež. Konkurenti lahko kot njihovo prednost izkoriščajo že uveljavljene blagovne znamke in s tem izpodrinejo podjetje Organic s trga. Vodstvo podjetja Organic kot eno izmed nevarnosti vidi tudi sezonski vpliv prodaje, ki se odraža med prazniki, ko ljudje po navadi radi jedo z družino ali prijatelji, med dopusti, ko ljudi ni v Ljubljani, ter zunaj turistične sezone. Pri odločitvi za ponudbo prehranskih izdelkov je tudi prav, da podjetje razmišlja o roku trajanja izdelkov. To nevarnost lahko omili z manjšimi zalogami in njihovim nenehnim spremljanjem. Poleg zaloga pa se poraja tudi vprašanje cene izdelkov. Če bi podjetje postavilo previsoke cene, bi s tem izgubilo kupce. Za postavitev cene izdelkov sem naredila tržno raziskavo, v kateri sem potrošnike spraševala, koliko so pripravljeni plačati za burger, solato in juho. Anketa je podjetju služila za postavitev cene in načrt prihodkov.

*Tabela 17: SWOT-analiza podjetja Organic*

| Vplivi          | + Priložnosti   | – Nevarnosti  |
|-----------------|---|---|
| <b>Zunanji</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veliko več ljudi se rado hitro prehranjuje.</li> <li>• Nova storitev, kar pomeni razširitev prodaje in povečanje tržnega deleža.</li> <li>• Geografska razpršitev, ki pomeni širitev novih storitev izven določenega območja.</li> <li>• Povečanje tržnega deleža.</li> <li>• Povečanje ugleda podjetja in prepoznavnost blagovne znamke.</li> <li>• Hitro rastoča panoga.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuspeh lahko zmanjša tržni delež podjetja.</li> <li>• Vstop novih konkurentov na trg.</li> <li>• Sezonski vpliv na poslovanje podjetja, kar bi se odražalo v manjši prodaji med prazniki, dopusti in takrat, ko ne bo turistov.</li> <li>• Postavitev previsoke cene izdelkov in s tem izguba potrošnikov.</li> <li>• Odhod zaposlenih in kupcev h konkurenci.</li> <li>• Ponudba hrane ima omejen rok trajanja.</li> </ul> |
|                 | + Prednosti   | – Slabosti  |
| <b>Notranji</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakovost storitve in izdelkov.</li> <li>• Dobra predstavitev proizvodov.</li> <li>• Uveljavljenost blagovnih znamk.</li> <li>• Veščine za oglaševanje in pospeševanje prodaje.</li> <li>• Sklenjen dogovor o prodajnih aktivnostih s turističnimi agencijami.</li> <li>• Hitra prilagoditev poslovanja podjetja.</li> <li>• Konstantno izobraževanje zaposlenih.</li> <li>• Trg bio in organske hitre hrane je še dokaj nov, tako da bi vodstvo podjetja Organic izkoristilo prednost prvega.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomanjkanje inovativnosti pri trženjskih storitvah.</li> <li>• Slabša komunikacija znotraj podjetja (med zaposlenimi in vodstvom).</li> <li>• Premajhna zavzetost zaposlenih za pridobitev novih strank.</li> </ul>  |

*Vir: Podjetje Organic, (2018).*

### 6.3.1 Raziskava trga

Raziskava trga je temelj za odločitev, ali je določen izdelek ali storitev primeren za prodajo na zelenem trgu. Je temelj znanstvenih metod, kot so zbiranje, registriranje in analiziranje prodaje, nabave in potrošnje. Z raziskavo trga ugotavljam družbene potrebe, njihovo kupno moč, odprtost za nove izdelke/storitve, velikost in razvoj novih proizvodov ter opredelim svoje potrošnike in konkurente. Raziskava trga se dela v okviru procesa trženja, ki se nanaša na zbiranje, registriranje in analiziranje vseh problemov v zvezi z odnosi med izdelki in storitvami ter potrošniki zaradi določanja preteklih, obstoječih, možnih in prihodnjih potrošnikov.

Vodstvo podjetja Organic se želi širiti iz okvirov svoje domače proizvodnje. Z zbiranjem podatkov na trgu (anketa, konkurenti, obstoječa ponudba itd.) sem dobila dovolj informacij za to, da bi bila odločitev o izvedbi poslovne ideje dobrodošla na ljubljanskem trgu. Svojo prodajalno bi odprli prav v središču Ljubljane. Trg prodaje t. i. »street fooda« je v zadnjih letih v Sloveniji že zelo dobro poznan in raziskan. Opredeliti je treba kupce in neposredne konkurente.

### 6.3.2 Analiza povpraševanja na podlagi tržne ankete

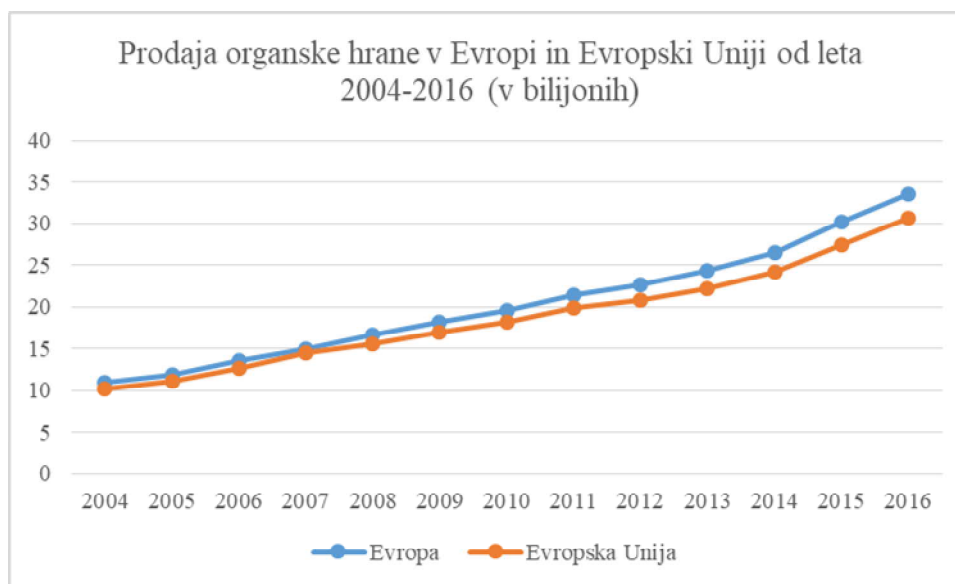
Vsi se zavedamo, da je analiza povpraševanja ključna za določitev cene prodajnih izdelkov ter določitev končnih potrošnikov. Končni potrošniki podjetja Organic so ljudje, ki delajo in se za malico/kosilo prehranjujejo v lokalih ali gostilnah, turisti ter tisti Ljubljančani, ki gredo radi za večerjo pojesti kaj zdravega. Za podjetje Organic sem naredila analizo povpraševanja s pomočjo ankete ter z opazovanjem celotne okolice konkurentov v Ljubljani. Vprašanja ankete, ki je vključena v prilogi 2, so potrošnike spraševala, kakšno hrano imajo radi, kaj največkrat pojejo, ko so v Ljubljani, ali se usedejo in pojejo kosilo v restavraciji ali imajo raje hitro hrano, po kakšni ceni so pripravljene kupiti burger, solato, juhe itn. Anketa mi je služila za določitev cene burgerja in posledično sem naredila oceno prihodkov in stroškov.

V anketi je sodelovalo 168 udeležencev. Z analizo ankete o povpraševanju trga, zavednosti in priljubljenosti organske in bio prehrane in pijače lahko zaključim, da so končni potrošniki tujci, ki vidijo franšizo, ki jim je poznana, kot tudi mladi od 18 do 40 let, zaposleni, ki imajo delovno mesto v Ljubljani in gredo za malico radi kaj dobrega pojesti in so pri tem hitro postreženi, ter Ljubljančani, ki si za večerjo privoščijo nekaj zdravega. Vsi anketiranci so naklonjeni »street foodu« in največkrat pojedjo nekaj na hitro med službo ali popoldne namesto večerje. V 85 % so ljudje za organsko in bio hrano pripravljene plačati več, nekje med 1 in 3 EUR več na obrok. Odražanje anketirancev na višino cene bio in organske hrane tudi kaže, da ljudje spoštujejo tako vrsto hrano ter so jo pripravljene nagraditi in bolje plačati kot t. i. navadno ali inferiorno dobrino. Poleg tega pa lahko rečem, da v času gospodarske krize ni bilo povpraševanja po taki hrani, saj spada

med luksuzne dobrine na trgu prehranskih izdelkov. Po koncu krize pa si ljudje vedno bolj privoščijo kvaliteto kot kvantiteto. Raziskava tudi kaže, da bi bili ljudje pripravljeni večkrat obiskati in se vrniti po hrano v lokal z organsko in bio ponudbo. S pridobljenimi podatki o kupni moči končnih potrošnikov sem lahko naredila tudi oceno napovedi cene in izkazov družbe Organic in s tem določila, ali bi bila poslovna ideja uspešno realizirana s stroškovnega vidika ali ne.

Z analizo zavedanja organske in bio prehrane v spodnjem grafu prikazujem, da je prodaja organskih produktov v preteklih letih zelo narasla tako v Evropi kot v Evropski uniji. Povišana prodaja je dober indikator, da bi bila prednost prodajati tako hrano (slika 8).

*Slika 8: Statistika prodaje organskih izdelkov v letih od 2004 do 2015 v Evropi in Evropski uniji*



*Vir: Statistic Portal, (2018).*

### 6.3.3 Analiza konkurence podjetja Organic

Konkurenco podjetju Organic predstavljajo podjetja, ki so že v panogi, ter podjetja, ki bi se v prihodnje odločila za vstop. Predstavila bom konkurente v panogi prodaje »street fooda«, saj si vodstvo podjetja Organic želi vstopiti v to panogo in mora pred tem analizirati svoje konkurente, njihove prednosti in slabosti ter najti svoj način, kako privabiti in ohraniti potrošnike.

Konkurenti v omenjeni panogi so v veliki meri podjetja, ki se ukvarjajo s pripravo (hitre) prehrane. V to skupino hitro naštejemo preko 20 ponudnikov, saj je v Ljubljani precej lokalov s hitro prehrano. Poudariti moram, da to niso neposredni konkurenti podjetja Organic, saj nimajo organske in bio prehrane. Najbližji konkurenti podjetja so:

- Valentin street food,
- Lepa žoga,
- Lars&Sven,
- Frks,
- Interspar (oddelek z bio in organskimi živili),
- BackWerk (pekarna, ki ima tudi bio hrano).

Noben od naštetih konkurentov se ne promovira samo na račun organske in bio prehrane, tako da je ta trg še dokaj nov.

#### 6.3.4 Trženje nove ponudbe

Vodstvo podjetja Organic z namenom osveščanja širše javnosti razmišlja tudi o udeležbi na dogodku Odrta kuhna, kjer bi svojo ponudbo predstavilo na trgu. Na dogodku Odrta kuhna bi podjetje imelo svojo stojnico, kjer bi ponudilo novo ponudbo organske in bio hrane. Za udeležbo, natančneje za eno stojnico, na dogodku Odrta kuhna je treba plačati 1.000 EUR na mesec. Število stojnic je omejeno, zato se ponudnike izbira glede na vrsto prijave. Prej kot se prijaviš, večja je verjetnost, da lahko gostuješ na dogodku. Nekateri ponudniki se odločijo svojo udeležbo omejiti samo na 2 ali pa 3 mesece na leto. Odrta kuhna poteka vsak petek med 10. in 22. uro od marca do oktobra. Ob deževnem vremenu dogodek odpade. Odrta kuhna je eden izmed boljših dogodkov za predstavitev nove ali obstoječe ponudbe hrane. Vodstvo podjetja Organic bi z udeležbo predstavilo svojo ponudbo in si poskušalo pridobiti kupce, ki bi jih potem usmerilo v svojo poslovalnico v Ljubljani. Veliko prednost podjetju Organic predstavlja njihov poudarek na bio in organski hrani, kar po raziskavi trga kupcem veliko pomeni.

### 6.4 Razvoj diverzifikacije in proizvodnja

#### 6.4.1 Razvoj storitve

Podjetje Organic je bilo ustanovljeno leta 2014 z namenom prodaje različnih izdelkov široke potrošnje na drobno v za ta namen najetih poslovnih prostorih. Ožje gledano, ima podjetje najete prostore za prodajo spominskih izdelkov. V 3 letih je podjetje povečalo svojo prodajo z 1 poslovnega prostora na 3 poslovne prostore. Podjetje služi dobro, svoje dobičke pametno vlaga v razvoj novih trgovin in novih poslovnih priložnosti. Podjetje Organic je od leta 2014 do 2017 rastlo in se razvijalo v smeri svoje osnovne dejavnosti, sedaj pa si želi skozi diverzifikacijo vstopiti tudi na novi trg in s tem pridobiti druge ključne kupce in povečati svoje prihodke.

Vodstvo podjetja Organic se zaveda, da so pri odprtju lokala s »street foodom« drugačni konkurenti, drugačni kupci in drugi dobavitelji. Pred odločitvijo o nadaljnji naložbi je treba



dobro raziskati trg, določiti cene in narediti kalkulacije o naložbi. Po vsem tem se bo vodstvo podjetja Organic odločilo, ali je naložba pozitivna in se izplača ali ne.

#### 6.4.2 Prodaja in dobiček podjetja po diverzifikaciji

Za določitev cene izdelkov sem vzela konkurenčno podjetje Hipster, d. o. o., bolj poznano pod njihovo znamko Lars&Sven burger. Analizirala sem njihove prihodke v prvem letu poslovanja. Njihovi poslovni izkazi so v prilogi 3. Podjetje Hipster, d. o. o., je začelo poslovati v letu 2015, v sodni register je bilo vpisano 5. 11. 2015. Za primerljive finančne podatke sem vzela leto 2016, saj je podjetje v tem letu poslovalo v celotnem obdobju. V spodnji tabeli so predstavljeni podatki o poslovanju podjetja v letu 2016. Narejen je preračun glede povprečnih cen hrane in pijače, izračunana je tudi povprečna količina prodanih izdelkov ob predpostavki, da je potrošnik pojedel burger in spil eno pijačo. Podjetje Hipster, d. o. o., ima 4 delujoče poslovalnice, zato sem v svojih preračunih količino delila na 4. Moj izračun prihodkov temelji na prodaji burgerjev za 1 EUR več, kot je izračunana povprečna cena pri podjetju Hipster, d. o. o.

*Tabela 18: Podatki podjetja Hipster, d. o. o., za leto 2016 kot predpostavke za načrtovane izračune podjetja Organic*

|  | <i>Hipster, d. o. o.</i> | <i>2016</i>  |
|--|--------------------------|--------------|
| <i>ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</i>   |                          | 1.155.055,29 |
| <i>Stroški blaga, materiala in storitev</i>  |                          | 735.932,92   |
| <i>a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala</i> |                          | 481.232,98   |
| <i>b) Stroški storitev</i>   |                          | 254.699,94   |
| <i>Stroški dela</i>  |                          | 226.738,87   |
| <i>Odpisi vrednosti</i>  |                          | 56.800,99    |
| <i>Povprečno število zaposlenih 2016</i>   |                          | 11,06        |
| <i>Marža</i>   |                          | 240%         |
| <i>Povprečna cena hrane po ceniku Šiška za enojne burgerje</i>                             |                          | 6,21         |
| <i>Povprečna cena pijače po ceniku Šiška</i>   |                          | 2,49         |
| <i>Skupaj povprečne cene izdelkov</i>  |                          | 8,70         |
| <i>Povprečna količinska prodaja v leti 2016</i>  |                          | 132.806,07   |

*Vir: Finančni izkazi podjetja Hipster, d. o. o. (2016), Ajpes (2018).*

Načrt prodaje je tesno povezan z načrtom nabave. Pri raziskavi trga sem dobila dober vpogled v to, koliko so potrošniki pripravljeni plačati za organsko hrano. Načrtovani čisti prihodki od prodaje so zmnožek prodane količine in cene prodanega proizvoda (hrana, pijača). Ker so potrošniki po raziskavi za organsko hrano pripravljeni v povprečji odšteti od 1 do 3 EUR na burger več kot za navadni burger ter v enakem obsegu tudi več EUR na prodano solato, sem to upoštevala pri načrtovanih prihodkih.

Tabela 19: Načrt prodaje podjetja Organic za obdobje 2019–2021 v EUR

|                                      | 2019      | 2020      | 2021      |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Načrtovana količina prodaje          | 33.201,52 | 38.181,75 | 50.590,82 |
| Načrtovana povprečna cena burgerja   | 7,21      | 7,21      | 7,21      |
| Načrtovana povprečna cena pijače     | 2,5       | 2,5       | 2,5       |
| Načrtovani čisti prihodki od prodaje | 322.387   | 370.745   | 491.237   |
| Načrtovana rast prodaje              | 100 %     | 115 %     | 132,25 %  |

Vir: Lastno delo, (2018).

Podjetje ima v svoji viziji načrtovano rast v višini 15 % glede na vsako naslednje leto. Z načrtovano rastjo bi podjetje v prvem letu doseglo dobiček v višini 38.686 EUR, naslednjo leto v višini 63.027 in v tretjem letu poslovanja v višini 98.247 EUR.

Tabela 20: Načrt dobička podjetja Organic za obdobje 2019–2021 v EUR

|                                      | 2019    | 2020    | 2021    |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|
| Načrtovani čisti prihodki od prodaje | 322.387 | 370.745 | 491.237 |
| Načrtovani poslovni odhodki          | 283.700 | 307.718 | 392.989 |
| Čisti dobiček                        | 38.686  | 63.027  | 98.247  |

Vir: Lastno delo, (2018).

#### 6.4.3 Stroški podjetja po diverzifikaciji

Za nabavo organske in bio hrane bo vodstvo podjetja Organic vzpostavilo stik z novimi dobavitelji, saj jim obstoječi dobavitelji, ki jim dobavljajo stvari v prodajalne, ne nudijo takih proizvodov. Vodstvo bo po zbiranju vsaj treh ponudb z dobaviteljem vzpostavilo tesno sodelovanje. Ponudnikov organske in bio prehrane pa je v Sloveniji veliko, tako da menim, da bo izbira dobavitelja/-ev lažja in bodo mogoča pogajanja glede cene.

Predvidena nabava je odvisna od pričakovane prodaje, ki ji pribijejo maržo. V maržo so vključeni stroški osebja in stroški poslovanja ter pričakovani dobiček. Načrt nabave se giblje sezonsko glede na povpraševanje, zato bom predstavila nabavo na letni ravni in ne po mesecih.

Pri nabavi hrane je treba upoštevati rok uporabe, kar predstavlja konstantno spremljavo prodanih in nabavljenih količin izdelkov na dnevni ravni. Vodstvo podjetja Organic se bi z dobavitelji dogovorilo o dnevni dostavi svežih izdelkov, s čimer skrbelo za čim manjši odpad hrane. Načrtovani poslovni odhodki so izračunani glede na preračun odstotkov odhodkov v podjetju Hipster, d. o. o., glede na celotne prihodke. Ta odstotek znaša 88 %. V letu 2019 sem za izračun poslovnih odhodkov vzela 88 % glede na poslovne prihodke, v

letu 2020 sem ta odstotek zmanjšala na 83 %, saj si podjetje prizadeva za boljše nabavne pogoje pri dobaviteljih, ter glede na primerjavo z izkazi podjetja Hipster, d. o. o., v letu 2017, kjer se je odstotek poslovnih odhodkov tudi zmanjšal. Tudi v letu 2021 sledi še dodatno zmanjšanje odstotka poslovnih odhodkov v deležu načrtovane prodaje.

*Tabela 21: Načrt nabave za obdobje 2019–2021 v EUR*

|  | 2019    | 2020    | 2021    |
|--|---------|---------|---------|
| <i>Načrtovani poslovni odhodki</i>       | 283.700 | 307.718 | 392.989 |
| <i>Načrtovana nabavna vrednost blaga</i> | 133.918 | 145.256 | 185.507 |

*Vir: Lastno delo, (2018).*

Nabavna vrednost blaga bi v letu 2019 znašala 133.918 EUR, izračunana je iz odstotka nabavne vrednosti prodanega materiala in blaga glede na celotne poslovne odhodke podjetja Hipster, d. o. o., v letu 2016, kar predstavlja 47,2 % od načrtovanih poslovnih odhodkov. Nabavna vrednost blaga vključuje stroške prodane hrane in pijače. Stroški nabave prodanega blaga predstavljajo največji delež celotnih poslovnih odhodkov podjetja Organic.

V poslovne odhodke podjetja so poleg stroškov nabave prodanega blaga in materiala vključeni tudi stroški porabljenega materiala, kamor spadajo stroški materiala, stroški energije in drugi stroški materiala, stroški storitev, ki vsebujejo transportne storitve, najemnine, povračila stroškov zaposlencev in druge stroške storitve, stroški dela (stroški plač, stroški socialnih in pokojninskih zavarovanj, drugi stroški dela), odpisi vrednosti (amortizacija, prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in osnovnih sredstvih) in drugi poslovni odhodki (rezervacije, drugi stroški).

## **6.5 Načrtovana finančna analiza podjetja po diverzifikaciji**

**Finančne projekcije.** Predpostavke finančnih projekcij so odvisne od aktivnosti v srednjeročnem obdobju od leta 2019 naprej. Vodstvo podjetja Organic planira nadaljnjo širitev svojega poslovanja na nov trg – prodajo t. i. »street fooda« oziroma organskega proizvoda. V odvisnosti od vrst naložb in dogovorjenega poslovnega sodelovanja bo treba zagotoviti ustrezna finančna sredstva. Podjetje predvideva, da bo svoje naložbe v celoti financiralo s kapitalskim vložkom. Načrtovane finančne projekcije temeljijo na zgornjih predpostavkah za načrtovane izračune podjetja Organic. Uporabljeni so podatki konkurenta Hipster, d. o. o., za leto 2016. Iz teh podatkov sem dobila načrtovane prihodke, stroške in dobiček podjetja Organic od leta 2019 do 2021.

Za potrebe diverzifikacije širitve v drugo panogo planirajo nameniti sredstva v višini 100.000 EUR. Sredstva bodo potrebovali za opremo novih poslovnih prostorov, za raziskavo trga, za trženjske storitve, za stroške franšizne pogodbe, nabavo računalnika, blagajne in potrebne stvari za operativno poslovanja manjšega lokala s hrano.

**Napoved bilance stanja.** Sredstva se bodo skozi vsa leta višala, saj se bodo višala opredmetena osnovna sredstva. Ta so bila v letu 2017 185.000 EUR, do leta 2020 pa podjetje predpostavlja njihovo povečanje za 35.000 EUR, kar predstavlja 18,92 %. Sem spadajo oprema poslovnega prostora (deli kuhinje, blagajna, računalnik, mize, stoli itd.). Tudi zaloge se bodo večale za približno 15 % na leto med letoma 2019 in 2021. V prvem letu od razširitve pa bodo zaloge precej večje kot do sedaj, saj je narava poslovanja s hrano in pijačo osredotočena na zaloge, poslovanje s spominki pa zahteva manjše zaloge, saj je obrat zaloge večji pri poslovanju s spominki. V letu 2019 se bodo na račun nove poslovalnice zvišala tudi denarna sredstva.

Na pasivni strani bilance pa se bo skozi celotno obdobje večal kapital na račun prenesenih dobičkov in zaradi tekočega dobička. Kratkoročne obveznosti skozi leta ostajajo enaka, saj predstavljajo kratkoročni del vloženih sredstev, medtem ko se dolgoročna sredstva skozi leta 2019 do 2021 zmanjšujejo na račun mesečnih poplačil prejetih posojil. Ker bo vodstvo podjetja Organic najelo poslovne prostore, se poslovni prostori izkažejo v izkazu poslovnega izida podjetja pod stroški najemnine, ne pa v bilanci stanja kot opredmetena osnovna sredstva.

**Napoved izkaza poslovnega izida.** Prihodki od prodaje se bodo v roku treh let od 2019 na 2021 povečali s trenutnih 1.326.184 EUR na 2.510.552 EUR, kar predstavlja povečanje za 52,82 %. Povečali se bodo prihodki od prodaje na domačem trgu. Stroški blaga, materiala in storitev se bodo večali z nabavno vrednostjo materiala, s stroški storitev, stroški najema prostora ter s povečanjem stroškov zaposlenih, saj bo podjetje Organic za novo poslovalnico potrebovalo tudi nov kader. Poslovni odhodki se bodo iz leta 2019 na leto 2021 povečali za 984.408 EUR, kar je 44,26 %. Dobiček iz poslovanja raste, saj rastejo tudi prihodki od prodaje. Čisti dobiček pa se tudi večja, zaradi širitve podjetja se bo dobiček iz leta 2019 na 2021 povečal s trenutnih 156.035 EUR na 254.282 EUR oziroma za 39 %. Dobiček bo v prvih letih nižji, saj bodo stroški poslovanja višji, predvsem na račun trženjskih storitev in stroškov uvajanja kadra. Torej se ob 52,82 % povečavi čistih prihodkov od prodaje čisti dobiček poveča za 39 %. Zaradi nove opreme poslovnih prostorov se nam v izkazu poslovnega izida povečuje vrednost amortizacije kot odpis vrednosti.

## **6.6 Priporočila podjetju glede razširitve podjetja**

Z vizijo podjetja bi se trenutno osnovno dejavnost razširilo z diverzifikacijo. Diverzifikacija je naložbena strategija, v skladu s katero vodstvo podjetja Organic vlaga v različne trge z namenom, da bi zmanjšalo skupno tveganje. Z diverzifikacijo portfelja se zmanjša tveganje, da bi posamezen dogodek ali slaba naložba povzročila precejšnjo škodo.

Po dobro premišljeni poslovni ideji se je podjetje odločilo, da bi svoje sedanje poslovanje lahko razširilo na področje prehranske industrije, natančneje na prodajo bio in organske hrane in napitkov. Za uspeh in realizacijo poslovne ideje je podjetje s tržno raziskavo

pridobilo pomembne informacije s strani končnih potrošnikov. Raziskava je pokazala, da je na tem področju veliko potenciala, da si potrošniki vedno bolj želijo jesti zdravo in da so tudi zaradi prebrodene krize pripravljeni plačati več za kakovost. Torej je v očeh končnih potrošnikov to zaželena tržna niša. Vodstvo podjetja Organic do sedaj nima izkušenj s prehransko industrijo, saj je njegova osnova dejavnost prodaja različnih izdelkov široke potrošnje na drobno v za ta namen najetih poslovnih prostorih. Tako se je odločilo, da bi bilo najboljšo začetni franšizno poslovanje, saj je franšiza že uveljavljena in poznana, kar je s strani tujcev, ki so tudi eni izmed ciljnih kupcev, velika prednost. Podjetje Organic bi svojo poslovalnico imelo v centru Ljubljane, saj meni, da je Ljubljana poleg nasičenosti prebivalcev tudi zelo obiskana s strani turistov.

Za financiranje si je vodstvo podjetja Organic zastavilo pridobitev finančnih sredstev v višini 100.000 EUR. S temi sredstvi bi financiralo strošek najema poslovalnice, raziskavo trga, trženjske storitve, vložek v osnova sredstva v novo najetem poslovnem prostoru, vložek v zaposlene in vložek v novo nabavo. Podjetje bi dobljena sredstva vračalo kot mesečni obrok v višini 2.000 EUR, kar pomeni, da bi se dobljena sredstva poplačala v roku do 5 let. Obrestna mera finančne injekcije bi bila nizka, po dogovoru bi se gibala v višini 2,5 % na leto.

V bilanci stanja in izkazu poslovnega izida se vložek pridobljenih sredstev pokaže kot zvišanje denarnih sredstev, potem pa se ta pridobljena finančna sredstva prikažejo v izkazu uspeha, v omenjenih stroških. Pridobljena sredstva (kredit) pa povečajo finančne obveznosti iz financiranja, 24.000 EUR in letne obresti, ki so izkazane na kratkoročnih obveznostih, ostali del do glavnice pa na dolgoročnih obveznostih. V izkazu poslovnega izida bi se poplačila evidentirala kot odhodki iz financiranja.

S tem lahko zaključim, da bi po tržni raziskavi, po narejenem pregledu poslovanja podjetja in načrtovanih finančnih projekcij za naslednja tri leta podjetju Organic razširitev s pomočjo diverzifikacije koristila, saj bi dvignila prihodke iz poslovanja in dobiček. Kot vsak nov začetek pa bi bilo poslovanje v prvih letih omejeno in ko bi si podjetje pridobilo ugled in ime na trgu, vodstvo podjetja Organic verjame, da bodo prihodki še bolj zrastle in s tem tudi dobiček. Vodstvo za v prihodnje in po uspešnih parih letih poslovanja razmišlja tudi o razširitvi na druge trge.

## **SKLEP**

Magistrsko delo predstavi vpliv rasti na poslovne izkaze podjetja Organic. Pri razumevanju oblike rasti je treba raziskati, v kateri fazi rasti se podjetje nahaja ter katera je prava oblika rasti podjetja. Poznamo generično rast, rast z diverzifikacijo, rast z nakupom ali prodajo licence, rast z nakupom ali prodajo franšize, rast z joint venture posli in rast z nakupom in prodajo podjetja. Potrebno je tudi najti potencial za rast in opredeliti dimenzije rasti. Vodstvo podjetja Organic se je odločilo za dinamično rast, ki temelji na povečanju

prihodkov podjetja, njegovega dobička ter posledično sredstev, kapitala in denarja. To je rast s poslovnega vidika razvoja podjetja. Za razumevanje strategije rasti z diverzifikacijo je treba narediti analizo širšega in ožjega okolja podjetja. V širše okolje spadajo demografsko, gospodarsko, tehnološko, politično-pravno in družbeno okolje. V analizo ožjega okolja pa spadajo analiza panoge, v katero se želi podjetje širiti, SWOT-analiza, Porterjev model petih silnic, analiza konkurence ter opredelitev trženja podjetja, izbor ciljnih trgov in pridobitev konkurenčnih prednosti podjetja. V magistrskem delu sem predstavila rast z diverzifikacijo, njene opredelitve po različnih avtorjih, načine diverzifikacije in razloge ter nevarnosti diverzifikacije. Vsako podjetje pa se na svoji poslovni poti srečuje tudi s tveganji. Tveganja so lahko na makroravni, kar pomeni, da so to tveganja zunanjega vpliva, ali pa na mikroravni, ki predstavljajo tveganja v podjetju (tržno, kreditno, likvidnostno, operativno, strateško in regulatorno tveganje). V svoji raziskavi sem skozi razvoj poslovanja podjetja pokazala vpliv diverzifikacije na izkaze podjetja Organic ter predpostavke za sprejetje nove rasti podjetja z diverzifikacijo, širitve prodaje bio in organske prehrane.

Osnovna dejavnost podjetja Organic je trgovina, natančneje prodaja spominskih izdelkov v za ta namen najetih poslovnih prostorih. Podjetje Organic se je v preteklosti že poslužilo rasti z diverzifikacijo, saj je svoje osnovno poslovanje v letih od 2014 do 2017 razširilo z 1 trgovine na 3. V magistrskem delu sem ugotavljala vpliv širitve podjetja na računovodske izkaze in s tem povezavo z uspehom poslovanja podjetja. V letih 2015 in 2016 se je podjetje iz prve trgovine na Bledu razširilo na ljubljanski trg in v Portorož. Obe diverzifikaciji sta bili za podjetje uspešni, saj je podjetje povečalo svoje prihodke in dobiček. Torej lahko sklepam, da je podjetje načrtno dobro izpeljalo svoje dosedanje poslovne odločitve in povečalo svoj ugled na trgu. Z analizo finančnih izkazov v letih 2014–2017 sem prikazala, da je poslovanje podjetja uspešno in da ima vodstvo pravo vizijo in ji dobro sledi.

Svoje prednosti poslovanja z diverzifikacijo bi podjetje rado razširilo tudi na novo dejavnost, to je prodaja organske in bio prehrane in pijače. Pred uresničitvijo poslovne ideje je treba dobro raziskati trg, na katerega se podjetje širi. Raziskava trga lahko poteka na različne načine. Sama sem naredila tržno anketo, SWOT-analizo podjetja Organic, pregled konkurentov in na podlagi pregleda finančnih izkazov poslovanja konkurenta podjetje Hipster, d. o. o., določila ceno in količino prodaje, ki sem ju ob predpostavkah uporabila za načrtovanje poslovnih prihodkov in odhodkov iz nove dejavnosti podjetja. Za uspešno izpeljano širitev podjetja Organic sem opravila tržno anketo, v kateri je sodelovalo 168 ljudi. V anketi (priloga 2) sem jih spraševala o pogostosti prehranjevanja v gostinskih lokalih, priljubljenosti in doveznosti za bio in organsko prehrano ter postavitvi cene teh izdelkov. Z analizo sem dobila dober vpogled v to, kakšno ceno bi vodstvo podjetja Organic lahko postavilo za svoje izdelke. Rezultati tržne ankete so pokazali, da so ljudje za organsko in bio prehrano pripravljeni plačati od 1 do 3 EUR več kot za navadno prehrano.

Ljudje so tudi v veliki meri naklonjeni bio in organski prehrani, prav tako se veliko prehranjujejo v gostinskih lokalih.

Ob uporabljenih predpostavkah za rast podjetja in preteklih analizah rasti sem ugotovila, da ima diverzifikacija pozitiven vpliv na računovodske izkaze podjetja Organic. S tem namenom sem vodstvu predstavila ugotovitve po pregledu finančnih izkazov in kazalnikov poslovanja v preteklem obdobju od 2014 do 2017 ter vpliv širitve na nova trga poslovanja (Ljubljana in Portorož). Poleg tega sem vodstvu predstavila priporočila glede razširitve poslovanja podjetja z novo dejavnostjo, to je prodaja bio in organske prehrane. Za nadaljnjo razširitev poslovanja lahko zaključim, da je bila glede na moje predpostavke uspešna, podjetje si je z omenjeno rastjo povečalo svoje prihodke in dobiček ter ustvarilo dodaten denarni tok in kapital.

## LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B. (2002). *Rast in razvoj podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
2. Bangs, D. (2002). *Business Planning Guide*. London: Kaplan Publishing.
3. Barrow, C. & Clarke, L. (1994). *The business growth handbook*. London: Kogan page.
4. Belak, J. (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: MER Evrocenter, Gubno: Založba MER v Mariboru.
5. Berk, A., Peterlin, J. & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: Skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV Založba.
6. Blechman, E. A., Hile, M. G. & Fishman, D. B. (2001). *Restorative Justice and the Prosocial Communities Solution*. *Youth & Society*, 33(2), 273–295. Pridobljeno 1. septembra 2018 iz <https://doi.org/10.1177/0044118X01033002007>
7. Churchill, N. C. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Los Angeles: University of California, Anderson School of Management.
8. Clarke, M., & Laurence, D. (1990). *Successful Expansion for Small Business*. London: Charles Letts & Co. Ltd.
9. Colin, D. (2004). *Management and Cost Accounting* (6. izdaja). London: Thomson Learning.
10. Crouhy, M. G. & Mark, R. (2006). *The essentials of risk management*. The United States of America: The McGraw-Hill Companies.
11. Damjan, J. (1989). *Novejši metodološki pristopi k strategiji segmentacije trga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča.
12. Damjan, J., & Možina, S. (1995). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Detrie, J. P., & Ramanantsoa, B. (1986). Diversification - The Key Factors for Success. *Long Range Planning*, 31–37.
14. Devetak, G. (2007). *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.

15. Domazet, A. (1986). *Diverzifikacija kao strategija rasta velikih organizacija udrženog rada s posebnim osvrtom na SOUR "Energoinvest"* (doktorska dizertacija). Osijek: Vlastita naklada.
16. Drago, F. & Franko, M. (1999). *Temelji podjetniških financ.* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
17. Drnovšek, M., Stritar, R. & Vahčič, A. (2018). *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Pridobljeno 1. septembra 2018 iz <http://www.fe.uni-lj.si/mma/2.-Prirocnik-za-pripravo-poslovnega-nacrta/2010100421074721/>
18. Drubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Fakulteta za management.
19. Duckert, H. (2011). *Practical Enterprise risk management: A business process approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
20. *Finančni slovar*. (2018a). *Donos na kapital ROE*. Pridobljeno 9. septembra 2018 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/donos-na-kapital-ROE.html>
21. *Finančni slovar*. (2018b). *Donos na sredstva ROA*. Pridobljeno 1. septembra 2018 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/donos-na-sredstva-ROA.html>
22. *Finančni slovar*. (2018c). *EBITDA*. Pridobljeno 3. septembra 2018 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/ebitda.html>
23. Glas, M. (1997). *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Grošelj, U. (2018). *6 Strategij rasti malih in velikih podjetij*. Pridobljeno 4. oktobra 2018 iz <https://izvozniki.finance.si/8834340?cctest&>
25. Groznik, D. P. (2011). *10 korakov do maksimiziranja vrednosti podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Hainzl, M. (1987). *Strategie der starke - Unternehmenspotential - orientierte Diversifikation*. Dunaj: Service - Fachverlag.
27. Hales, J. (2005). *Accounting and financial analysis in the hospitality industry*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann.
28. Hill, C., & Jones, G. (2004). *Strategic management and interated approach*. Boston: Houghton Mifflin company.
29. Hisrich, R. D. & Peters, P. M. (1989). *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*. Homewood: Irwin.
30. Hodošek, L. (2005). *Finančni konglomerati s poudarkom na bančnem zavarovalništvu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Ješovnik, P., & Tibljaš, A. (2001). *Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave*. Koper: FM KP.
33. John, A., & Stuart, T. (1996). *Accounting for Management Decisions* (3. izdaja). UK, Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
34. Kavčič, S. (2003). *Vzpostavljanje razmer za pridobitev računovodskih in drugih podatkov potrebnih za metodologijo USALI v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Inštitut za računovodstvo in revizijo.



35. Keown, A. J. (2010). *Foundations of finance: The Logic and Practice of financial management*. New York: NY: Pearson College Division.
36. Komac, V. (2011). *Naredimo poslovni načrt*. Ljubljana: Podjetnik.
37. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanja: Analiza, načrtovanje. Izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
38. Kotler, P. (1998). *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
39. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
40. Lawson, M. K. (1987). *Going for growth: a guide to corporate strategy*. London: Kogan Page.
41. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2018). *Zakon o družbah tveganega kapitala*. Pridobljeno 1. septembra 2018 iz <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4964>
42. Močnik, A. (2005). *Literaturna veda v slovenskem strokovnem tisku. Bibliometrijska analiza revij Jezik in slovstvo, Slavistična revija in Primerjalna književnost* (diplomsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
43. Možina, S. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
44. Možina, S. (2002). *Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Oblak, L. (2012). *Trženje lesnih izdelkov in storitev*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo.
46. Otley, D. (2002). *Business performance measurement: Theory and practice*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
47. Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the Firm* (3. izd.). Oxford: Oxford University Press.
48. Philip, W. A. (1998). *Strategic Entrepreneurship*. London: Pitman publishing.
49. Podjetniški portal. (2018). *Terminski načrt*. Pridobljeno 10. septembra 2018 iz <https://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt/terminski-nacrt>
50. Podnar Klement, G. U. (2007). *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Organic retail sales. (2018). *Statistic Portal*. Pridobljeno 6. septembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/541536/organic-retail-sales-value-EUROpean-union-EUROpe-statistic/>
52. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
53. Potočnik, M. (1995). *Pogodba o franšizingu*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
54. Potočnik, V. (1998). *Uvod v trženje storitev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
57. Prašnikar, J. & Domadenik, P. (2005). *Mikroekonomija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

58. Prof. Rebernik M, Duh M, Belak J., Lipičnik B., Mulej M., Polajnar M., Andrejčič R., Jurše M., Repovž L., Hauc A., Lesjak D., Natek S., Korošec B., Pivka H., Debbaut A., Deschoolmeester D. & Pavlin I. (2018). *Mladi podjetnik*. Pridobljeno 1. septembra 2018 iz <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/fransizing>
59. Pšeničny, V. (2000). *Rast podjetja in žetev*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
60. Pučko, D. (1994). *Strateško planiranje*. Radovljica: Didakta.
61. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Radonjič, D. (2004). *Strateški marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
64. Razpotnik, B. (2018). *Statistični urad RS*. Pridobljeno 1. septembra 2018 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7363>
65. Repovž, M. R. (2000). *Od ideje do denarja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, 165–230.
66. Režun, Š. (1999). *Strategija diverzifikacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Robnik, L. (2006). *Financiranje podjetniških mrež s tveganim kapitalom*. Koper: Fakulteta za management.
68. Schmidt-Salomon, M. (1999). *Knowledge from engagement*. Aschaffenburg: Alibri Publishing Company.
69. Seboui, I. K. (2011). *Corporate diversification and earning management*. United States of America, Massachusetts: Emerald Group Publishing Limited.
70. Shimko, D. (1999). *Credit Risk: Models and Management*. London: Risk Books.
71. Skrt, B. (2003). *Strateško podjetništvo kot dejavnik hitre rasti malih in srednjih podjetij v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Smallman, C. (1996). *Risk and organizational behaviour: A research model, Disaster Prevention and Management*. London: Emerald Group Publishing Limited.
73. Solomon Michael, B. G. (1999). *Consumer behaviour*. London: Prentice Hall Europe.
74. SSKJ. (2018). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 1. septembra 2018 iz <https://sskj.si/>
75. Strickland, A. & Thompson, A. A. (1984). *Strategic Management* (3. izdaja). *Business publications*. Texas: Texas State Library Printed Publication List
76. Širec, K. (2011). Izzivi in predlog multidimenzionalnega modela proučevanja rasti malih in srednje velikih podjetij. *Naše Gospodarstvo* 57, 20–29.
77. Tajnikar, M. (2000a). *Priročnik za načrtovanje rastočih poslov*. Ljubljana: GEA College.
78. Tajnikar, M. (2000b). *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
79. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Thourunroje, A., & Tansuhaj, P. (2005). *Entrepreneurial Strategic Posture, International Diversification and Firm Performance*. London: Emerald Group Publishing Limited.
81. Timmons, J. A. (1990). *New Venture Creation*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

82. Tuller, L. W. (1994). *The Complete Book of Raising Capital*. New York: McGraw-Hill, Inc.
83. Umar. (2018). *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2018*. Pridobljeno iz <http://www.umar.gov.si/>
84. Uran, M. (2006). *Strategije v turizmu*. Portorož: Visoka šola za turizem.
85. Urh, P. (2001). *Naj cveti tisoč agencij*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
86. Vadnja, J. (2009). *Stari dobri SWOT*. Pridobljeno 1. septembra 2018 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/stari-dobri-swot-20090408>
87. Vahčič, A. (2000). *Stanje podjetništva v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
88. Vekoslav, P. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.
89. Veršič, S. (2017). Spoznanja na področju izbire strategij v podjetju. *Revija za univerzalno odličnost*, str. 133–143.
90. Viri financiranja (2018). *Podjetniški portal*. Pridobljeno 3. avgusta 2018 iz <https://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/viri-financiranja>
91. Wickham, P. A. (1998). *Strategic Entrepreneurship: A Decision-making Approach to New Venture Creation and Management*. London: Pitman.
92. Zimmerman, M. A., Barsky, D., & Brouthers, K. D. (2009). *Networks, SMEs and International Diversification*. London: Emerald Group Publishing Limited.
93. Zorko, N. (2003). *Bankam bodo kmalu ostala le še mala podjetja*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
94. Žugelj, D. (2001). *Tvegani kapital*. Ljubljana: Lisac&Lisac, d. o. o.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Izkazi družbe Organic d.o.o.

Podatki iz bilance stanja na 31.12.2017 - Podatki so v EUR s centi

|  | 2017       | 2016       |
|--|------------|------------|
| <b>SREDSTVA</b>  | 477.562,79 | 297.259,05 |
| <b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>  | 199.197,75 | 98.162,63  |
| <i>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev</i>                    | 1.890,30   | 4.281,37   |
| <i>1. Neopredmetena sredstva</i>   | 1.890,30   | 4.281,37   |
| <i>2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev</i>  | 0,00       | 0,00       |
| <i>II. Opredmetena osnovna sredstva</i>  | 184.784,45 | 82.898,26  |
| <i>III. Naložbene nepremičnine</i>   | 0,00       | 0,00       |
| <i>IV. Dolgoročne finančne naložbe</i>   | 5.000,00   | 5.000,00   |
| <i>1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil</i>   | 5.000,00   | 5.000,00   |
| <i>2. Dolgoročna posojila</i>  | 0,00       | 0,00       |
| <i>V. Dolgoročne poslovne terjatve</i>   | 7.523,00   | 5.983,00   |
| <i>VI. Odložene terjatve za davek</i>  | 0,00       | 0,00       |
| <b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>   | 270.168,06 | 194.648,98 |
| <i>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</i>   | 0,00       | 0,00       |
| <i>II. Zaloge</i>  | 43.009,03  | 24.857,11  |
| <i>III. Kratkoročne finančne naložbe</i>   | 3.900,00   | 13.900,00  |
| <i>1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil</i>  | 0,00       | 0,00       |
| <i>2. Kratkoročna posojila</i>   | 3.900,00   | 13.900,00  |
| <i>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</i>   | 50.034,93  | 33.993,44  |
| <i>V. Denarna sredstva</i>   | 173.224,10 | 121.898,43 |
| <b>C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>   | 8.196,98   | 4.447,44   |
| <i>Zunajbilančna sredstva</i>  | 0,00       | 0,00       |
|  |            |            |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>  | 477.562,79 | 297.259,05 |
| <b>A. KAPITAL</b>  | 206.034,64 | 119.261,43 |
| <i>I. Vpoklicani kapital</i>   | 50.000,00  | 50.000,00  |
| <i>1. Osnovni kapital</i>  | 50.000,00  | 50.000,00  |
| <i>2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)</i>  | 0,00       | 0,00       |
| <i>II. Kapitalske rezerve</i>  | 0,00       | 0,00       |
| <i>III. Rezerve iz dobička</i>   | 0,00       | 0,00       |
| <i>IV. Revalorizacijske rezerve</i>  | 0,00       | 0,00       |
| <i>V. Rezerve, nastale zaradi prevrednotenja po pošteni vrednosti</i>                        | 0,00       | 0,00       |
| <i>VI. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)</i>                    | 69.261,43  | 27.449,12  |
| <i>VII. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta)</i> | 86.773,21  | 41.812,31  |
| <b>B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                               | 0,00       | 0,00       |
| <i>1. Rezervacije</i>  | 0,00       | 0,00       |
| <i>2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev</i>  | 0,00       | 0,00       |
| <b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>  | 55.948,88  | 0,00       |
| <i>I. Dolgoročne finančne obveznosti</i>   | 55.948,88  | 0,00       |
| <i>II. Dolgoročne poslovne obveznosti</i>  | 0,00       | 0,00       |
| <i>III. Odložene obveznosti za davek</i>   | 0,00       | 0,00       |

Se nadaljuje

|  |            |            |
|--|------------|------------|
| <i>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</i>                       | 210.564,24 | 177.912,38 |
| <i>I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</i> | 0,00       | 0,00       |
| <i>II. Kratkoročne finančne obveznosti</i>             | 51.238,00  | 51.301,22  |
| <i>III. Kratkoročne poslovne obveznosti</i>            | 159.326,24 | 126.611,16 |
| <i>D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</i>       | 5.015,03   | 85,24      |
| <i>Zunajbilančne obveznosti</i>                        | 0,00       | 0,00       |

Vir: Ajpes, 2018

Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2017 - Podatki so v EUR s centi

|   |              |            |
|---|--------------|------------|
| <i>1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</i>   | 1.326.184,30 | 949.228,07 |
| <i>2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE</i>                                   | 0,00         | 0,00       |
| <i>3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE</i>   | 0,00         | 0,00       |
| <i>4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI</i>   | 0,00         | 1.506,37   |
| <i>5. Stroški blaga, materiala in storitev</i>  | 1.033.765,04 | 763.201,64 |
| <i>a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala</i>                  | 645.572,83   | 500.694,25 |
| <i>b) Stroški storitev</i>  | 388.192,21   | 262.507,39 |
| <i>6. Stroški dela</i>  | 177.478,42   | 121.192,07 |
| <i>a) Stroški plač</i>  | 123.312,46   | 83.612,97  |
| <i>b) Stroški pokojninskih zavarovanj</i>   | 11.156,67    | 7.442,79   |
| <i>c) Stroški drugih socialnih zavarovanj</i>   | 9.139,65     | 6.097,20   |
| <i>č) Drugi stroški dela</i>  | 33.869,64    | 24.039,11  |
| <i>7. Odpisi vrednosti</i>  | 29.722,62    | 17.366,39  |
| <i>a) Amortizacija</i>  | 29.280,07    | 17.366,39  |
| <i>b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih</i> | 442,55       | 0,00       |
| <i>c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih</i>  | 0,00         | 0,00       |
| <i>8. Drugi poslovni odhodki</i>  | 1.333,58     | 951,43     |
| <i>9. Finančni prihodki iz deležev</i>  | 27.738,98    | 0,00       |
| <i>10. Finančni prihodki iz danih posojil</i>   | 62,74        | 92,72      |
| <i>11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev</i>  | 117,76       | 8,44       |
| <i>12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb</i>  | 0,00         | 0,00       |
| <i>13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti</i>   | 3.516,15     | 1.309,43   |
| <i>14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti</i>   | 6.182,23     | 177,24     |
| <i>15. DRUGI PRIHODKI</i>   | 172,00       | 343,15     |
| <i>16. DRUGI ODHODKI</i>  | 1.897,35     | 46,75      |
| <i>17. DAVEK IZ DOBIČKA</i>   | 13.607,18    | 5.121,49   |
| <i>18. ODLOŽENI DAVKI</i>   | 0,00         | 0,00       |
| <i>19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)</i>             | 86.773,21    | 41.812,31  |
| <i>20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU</i>                        | 8,26         | 6,10       |
| <i>21. PRENESENI DOBIČEK/IZGUBA</i>   | 69.261,43    | 27.449,12  |
| <i>22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV</i>  | 0,00         | 0,00       |
| <i>23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA</i>   | 0,00         | 0,00       |
| <i>a) zmanjšanje zakonskih rezerv</i>   | 0,00         | 0,00       |

Se nadaljuje



|   |            |           |
|---|------------|-----------|
| <i>b) zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže</i>     | 0,00       | 0,00      |
| <i>c) zmanjšanje statutarne rezerv</i>                                      | 0,00       | 0,00      |
| <i>č) zmanjšanje drugih rezerv iz dobička</i>                               | 0,00       | 0,00      |
| <b>24. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA</b>                                      | 0,00       | 0,00      |
| <i>a) povečanje zakonskih rezerv</i>  | 0,00       | 0,00      |
| <i>b) povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže</i>      | 0,00       | 0,00      |
| <i>c) povečanje statutarne rezerv</i>                                       | 0,00       | 0,00      |
| <i>č) povečanje drugih rezerv iz dobička</i>                                | 0,00       | 0,00      |
| <b>24.a DOLGOROČNO ODLOŽENI STROŠKI RAZVIJANJA NA BILANČNI PRESEČNI DAN</b> | 0,00       | 0,00      |
| <b>25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA</b>  | 156.034,64 | 69.261,43 |

Vir: Ajpes, 2018

Podatki iz bilance stanja na dan 31.12.2015 - Podatki so v EUR

|   | 2015    | 2014   |
|---|---------|--------|
| <b>SREDSTVA</b>   | 128.646 | 71.008 |
| <b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>   | 54.992  | 34.394 |
| <i>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve</i> | 8.665   | 12.506 |
| <i>1. Neopredmetena sredstva</i>  | 8.665   | 12.506 |
| <i>2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve</i>                           | 0       | 0      |
| <i>II. Opredmetena osnovna sredstva</i>                                   | 35.344  | 21.888 |
| <i>III. Naložbene nepremičnine</i>  | 0       | 0      |
| <i>IV. Dolgoročne finančne naložbe</i>                                    | 5.000   | 0      |
| <i>1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil</i>                      | 5.000   | 0      |
| <i>2. Dolgoročna posojila</i>   | 0       | 0      |
| <i>V. Dolgoročne poslovne terjatve</i>                                    | 5.983   | 0      |
| <i>VI. Odložene terjatve za davek</i>                                     | 0       | 0      |
| <b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>  | 59.487  | 35.457 |
| <i>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</i>                      | 0       | 0      |
| <i>II. Zaloge</i>   | 8.822   | 2.607  |
| <i>III. Kratkoročne finančne naložbe</i>                                  | 3.900   | 0      |
| <i>1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil</i>                     | 0       | 0      |
| <i>2. Kratkoročna posojila</i>  | 3.900   | 0      |
| <i>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</i>                                  | 21.017  | 13.229 |
| <i>V. Denarna sredstva</i>  | 25.748  | 19.621 |
| <b>C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                          | 14.167  | 1.157  |
| <i>Zabilančna sredstva</i>  | 0       | 0      |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>                                       | 128.646 | 71.008 |
| <b>A. KAPITAL</b>   | 37.449  | 11.860 |
| <i>I. Vpoklicani kapital</i>  | 10.000  | 10.000 |
| <i>1. Osnovni kapital</i>   | 10.000  | 10.000 |
| <i>2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)</i>                     | 0       | 0      |
| <i>II. Kapitalske rezerve</i>   | 0       | 0      |
| <i>III. Rezerve iz dobička</i>  | 0       | 0      |
| <i>IV. Presežek iz prevrednotenja</i>                                     | 0       | 0      |
| <i>V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)</i>  | 1.860   | 0      |

Se nadaljuje

|  |        |        |
|--|--------|--------|
| VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta) | 25.589 | 1.860  |
| B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE                              | 0      | 0      |
| 1. Rezervacije   | 0      | 0      |
| 2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev   | 0      | 0      |
| C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI   | 0      | 0      |
| I. Dolgoročne finančne obveznosti  | 0      | 0      |
| II. Dolgoročne poslovne obveznosti   | 0      | 0      |
| III. Odložene obveznosti za davek  | 0      | 0      |
| Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI  | 91.197 | 58.955 |
| I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev                                      | 0      | 0      |
| II. Kratkoročne finančne obveznosti  | 11.334 | 15.000 |
| III. Kratkoročne poslovne obveznosti   | 79.863 | 43.955 |
| D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE  | 0      | 193    |
| Zabilančne obveznosti  | 0      | 0      |

Vir: Ajpes, 2018

Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2015 - Podatki so v EUR

|  | 2015    | 2014    |
|--|---------|---------|
| 1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE   | 476.116 | 173.131 |
| 2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE                                   | 0       | 0       |
| 3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE   | 0       | 0       |
| 4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)                                | 600     | 0       |
| 5. Stroški blaga, materiala in storitev  | 352.335 | 138.641 |
| a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala                  | 243.270 | 96.553  |
| b) Stroški storitev  | 109.065 | 42.088  |
| 6. Stroški dela  | 83.260  | 27.875  |
| a) Stroški plač  | 54.857  | 18.906  |
| b) Stroški pokojninskih zavarovanj   | 4.866   | 1.673   |
| c) Stroški drugih socialnih zavarovanj   | 3.987   | 1.371   |
| č) Drugi stroški dela  | 19.550  | 5.925   |
| 7. Odpisi vrednosti  | 13.055  | 4.653   |
| a) Amortizacija  | 12.881  | 4.653   |
| b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih | 174     | 0       |
| c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih  | 0       | 0       |
| 8. Drugi poslovni odhodki  | 743     | 100     |
| 9. Finančni prihodki iz deležev  | 0       | 0       |
| 10. Finančni prihodki iz danih posojil   | 66      | 0       |
| 11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev  | 79      | 4       |
| 12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb  | 0       | 0       |
| 13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti   | 0       | 0       |

Se nadaljuje

|   |        |       |
|---|--------|-------|
| <i>14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti</i>   | 0      | 6     |
| <i>15. DRUGI PRIHODKI</i>   | 3      | 0     |
| <i>16. DRUGI ODHODKI</i>  | 2      | 0     |
| <i>17. DAVEK IZ DOBIČKA</i>   | 1.880  | 0     |
| <i>18. ODLOŽENI DAVKI</i>   | 0      | 0     |
| <i>19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)</i> | 25.589 | 1.860 |
| <i>20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU</i>           | 3,31   | 1,15  |
| <i>21. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA</i>   | 1.860  | 0     |
| <i>22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV</i>  | 0      | 0     |
| <i>23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA</i>   | 0      | 0     |
| <i>a) zmanjšanje zakonskih rezerv</i>   | 0      | 0     |
| <i>b) zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže</i>                         | 0      | 0     |
| <i>c) zmanjšanje statutarnih rezerv</i>   | 0      | 0     |
| <i>č) zmanjšanje drugih rezerv iz dobička</i>   | 0      | 0     |
| <i>24. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA</i>  | 0      | 0     |
| <i>a) povečanje zakonskih rezerv</i>  | 0      | 0     |
| <i>b) povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže</i>                          | 0      | 0     |
| <i>c) povečanje statutarnih rezerv</i>  | 0      | 0     |
| <i>č) povečanje drugih rezerv iz dobička</i>  | 0      | 0     |
| <i>25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA</i>  | 27.449 | 1.860 |

Vir: Ajpes, 2018

## **Priloga 2: Anketa o raziskavi trga**

1. Spol

Označite samo en oval.

Moški

Ženska

2. Starost

Označite samo en oval.

do 18 let

od 18 do 25 let

od 26 do 35 let

od 36 do 50 let

nad 50 let

3. Ali se prehranjujete izven doma?

Označite samo en oval.

Da

Ne

4. Poznate t.i. "street food" prehrano?

Označite samo en oval.

Da

Ne

5. Ali kdaj jeste v takem lokalu?

Označite samo en oval.

Da

Ne

6. Kolikokrat v povprečju?

Označite samo en oval.

Skoraj vsak dan

2-3 krat na teden

1 krat na teden

1 krat na 14 dni

1 krat na mesec

Nikoli

7. Koliko ste pripravljeni odšteti za burger?

Označite samo en oval.

do 4 EUR

od 4,1 do 5,9 EUR

od 6 do 8 EUR

tudi več, če mi je všeč

8. Koliko ste pripravljeni odšteti za solato (različne vrste-tuna, piščanec, siri,..)

Označite samo en oval.

do 5 EUR

od 5,1 do 6 EUR

od 6,1 do 8 EUR

tudi več, če mi je všeč

9. Ali menite, da je v Ljubljani dovolj takih lokalov?

Označite samo en oval.

Da

Ne

Vedno je dobro kaj novega probati

Me ne zanima

10. Bi si želeli poskusiti organske in sveže domače bio burgerje, solate, juhe..?

Označite samo en oval.

Da

Ne

Ne dam nič na to

Organska in bio hrana mi veliko pomeni

11. Ali bi za organsko in bio prehrano odšteli več kot za navadno?

Označite samo en oval.

Da

Ne

12. Koliko več v povprečju za burger ali solato?

Označite samo en oval.

do 1 EUR več

od 1 do 2 EUR več

več kot 3 EUR

nič več kot za navadno prehrano

13. Bi večkrat jedli zunaj, če bi jedli bio in ogransko hrano?

Označite samo en oval.

Da, v povprečju več kot 2 krat več

Da, v povprečju 1 krat več

Ne

### Priloga 3: Izkazi družbe Hipster d.o.o.

Podatki iz bilance stanja na dan 31.12.2017 - Podatki so v EUR s centi

|  | 2017                | 2016              |
|--|---------------------|-------------------|
| <b>SREDSTVA</b>  | <b>1.867.211,40</b> | <b>783.683,34</b> |
| <b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>  | <b>1.583.776,92</b> | <b>609.035,09</b> |
| <i>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev</i>                    | <i>42.102,88</i>    | <i>47.085,33</i>  |
| <i>1. Neopredmetena sredstva</i>   | <i>42.102,88</i>    | <i>47.085,33</i>  |
| <i>2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev</i>  | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>II. Opredmetena osnovna sredstva</i>  | <i>1.517.260,16</i> | <i>548.185,88</i> |
| <i>III. Naložbene nepremičnine</i>   | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>IV. Dolgoročne finančne naložbe</i>   | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil</i>   | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>2. Dolgoročna posojila</i>  | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>V. Dolgoročne poslovne terjatve</i>   | <i>24.413,88</i>    | <i>13.763,88</i>  |
| <i>VI. Odložene terjatve za davek</i>  | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>   | <b>282.539,28</b>   | <b>174.079,55</b> |
| <i>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</i>   | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>II. Zaloge</i>  | <i>135.540,31</i>   | <i>14.512,75</i>  |
| <i>III. Kratkoročne finančne naložbe</i>   | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil</i>  | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>2. Kratkoročna posojila</i>   | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</i>   | <i>40.557,16</i>    | <i>22.386,73</i>  |
| <i>V. Denarna sredstva</i>   | <i>106.441,81</i>   | <i>137.180,07</i> |
| <b>C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>   | <b>895,20</b>       | <b>568,70</b>     |
| <i>Zunajbilančna sredstva</i>  | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>  | <b>1.867.211,40</b> | <b>783.683,34</b> |
| <b>A. KAPITAL</b>  | <b>550.808,95</b>   | <b>287.817,79</b> |
| <i>I. Vpoklicani kapital</i>   | <i>50.000,00</i>    | <i>50.000,00</i>  |
| <i>1. Osnovni kapital</i>  | <i>50.000,00</i>    | <i>50.000,00</i>  |
| <i>2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)</i>  | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>II. Kapitalske rezerve</i>  | <i>120.000,00</i>   | <i>120.000,00</i> |
| <i>III. Rezerve iz dobička</i>   | <i>5.000,00</i>     | <i>5.000,00</i>   |
| <i>IV. Revalorizacijske rezerve</i>  | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>V. Rezerve, nastale zaradi prevrednotenja po pošteni vrednosti</i>                        | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>VI. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)</i>                    | <i>112.817,79</i>   | <i>2.315,31</i>   |
| <i>VII. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta)</i> | <i>262.991,16</i>   | <i>110.502,48</i> |
| <b>B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                               | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>       |
| <i>1. Rezervacije</i>  | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev</i>  | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>  | <b>1.063.206,63</b> | <b>340.000,00</b> |
| <i>I. Dolgoročne finančne obveznosti</i>   | <i>1.063.206,63</i> | <i>340.000,00</i> |
| <i>II. Dolgoročne poslovne obveznosti</i>  | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <i>III. Odložene obveznosti za davek</i>   | <i>0,00</i>         | <i>0,00</i>       |
| <b>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>   | <b>245.150,22</b>   | <b>155.141,49</b> |

Se nadaljuje



|  |            |            |
|--|------------|------------|
| <i>I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</i> | 0,00       | 0,00       |
| <i>II. Kratkoročne finančne obveznosti</i>             | 0,00       | 0,00       |
| <i>III. Kratkoročne poslovne obveznosti</i>            | 245.150,22 | 155.141,49 |
| <b>D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>       | 8.045,60   | 724,06     |
| <i>Zunajbilančne obveznosti</i>                        | 0,00       | 0,00       |

Vir: Ajpes, 2018

Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2017 - Podatki so v EUR s centi

|   | 2017         | 2016         |
|---|--------------|--------------|
| <i>1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</i>   | 2.553.071,42 | 1.155.055,29 |
| <i>2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE</i>                                   | 0,00         | 0,00         |
| <i>3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE</i>   | 0,00         | 0,00         |
| <i>4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI</i>   | 0,00         | 0,00         |
| <i>5. Stroški blaga, materiala in storitev</i>  | 1.527.874,84 | 735.932,92   |
| <i>a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala</i>                  | 956.478,41   | 481.232,98   |
| <i>b) Stroški storitev</i>  | 571.396,43   | 254.699,94   |
| <i>6. Stroški dela</i>  | 592.065,18   | 226.738,87   |
| <i>a) Stroški plač</i>  | 445.891,86   | 165.399,87   |
| <i>b) Stroški pokojninskih zavarovanj</i>   | 39.670,74    | 14.786,99    |
| <i>c) Stroški drugih socialnih zavarovanj</i>   | 32.455,35    | 12.044,96    |
| <i>č) Drugi stroški dela</i>  | 74.047,23    | 34.507,05    |
| <i>7. Odpisi vrednosti</i>  | 101.151,36   | 56.800,99    |
| <i>a) Amortizacija</i>  | 99.218,30    | 41.139,32    |
| <i>b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih</i> | 1.933,06     | 15.661,67    |
| <i>c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih</i>  | 0,00         | 0,00         |
| <i>8. Drugi poslovni odhodki</i>  | 8.151,32     | 3.651,44     |
| <i>9. Finančni prihodki iz deležev</i>  | 0,00         | 0,00         |
| <i>10. Finančni prihodki iz danih posojil</i>   | 0,00         | 0,00         |
| <i>11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev</i>  | 75,39        | 82,78        |
| <i>12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb</i>  | 0,00         | 0,00         |
| <i>13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti</i>   | 3.169,83     | 279,85       |
| <i>14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti</i>   | 118,42       | 283,53       |
| <i>15. DRUGI PRIHODKI</i>   | 1.496,39     | 538,68       |
| <i>16. DRUGI ODHODKI</i>  | 7.095,67     | 14,53        |
| <i>17. DAVEK IZ DOBIČKA</i>   | 52.025,42    | 16.594,00    |
| <i>18. ODLOŽENI DAVKI</i>   | 0,00         | 0,00         |
| <i>19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)</i>             | 262.991,16   | 115.380,62   |
| <i>20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU</i>                        | 27,85        | 11,06        |
| <i>21. PRENESENI DOBIČEK/IZGUBA</i>   | 112.817,79   | 2.315,31     |
| <i>22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV</i>  | 0,00         | 0,00         |
| <i>23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA</i>   | 0,00         | 0,00         |
| <i>a) zmanjšanje zakonskih rezerv</i>   | 0,00         | 0,00         |

Se nadaljuje

|   |            |            |
|---|------------|------------|
| <i>b) zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže</i>     | 0,00       | 0,00       |
| <i>c) zmanjšanje statutarnih rezerv</i>                                     | 0,00       | 0,00       |
| <i>č) zmanjšanje drugih rezerv iz dobička</i>                               | 0,00       | 0,00       |
| <b>24. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA</b>                                      | 0,00       | 4.878,14   |
| <i>a) povečanje zakonskih rezerv</i>  | 0,00       | 4.878,14   |
| <i>b) povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže</i>      | 0,00       | 0,00       |
| <i>c) povečanje statutarnih rezerv</i>                                      | 0,00       | 0,00       |
| <i>č) povečanje drugih rezerv iz dobička</i>                                | 0,00       | 0,00       |
| <b>24.a DOLGOROČNO ODLOŽENI STROŠKI RAZVIJANJA NA BILANČNI PRESEČNI DAN</b> | 0,00       | 0,00       |
| <b>25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA</b>  | 375.808,95 | 112.817,79 |

Vir: Ajpes, 2018

Podatki iz bilance stanja na dan 31.12.2015 - Podatki so v EUR

|   | 2015    | 2014 |
|---|---------|------|
| <b>SREDSTVA</b>   | 230.038 | 0    |
| <b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>   | 189.980 | 0    |
| <i>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev</i> | 25.353  | 0    |
| <i>1. Neopredmetena sredstva</i>  | 25.353  | 0    |
| <i>2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev</i>                           | 0       | 0    |
| <i>II. Opredmetena osnovna sredstva</i>                                   | 164.627 | 0    |
| <i>III. Naložbene nepremičnine</i>  | 0       | 0    |
| <i>IV. Dolgoročne finančne naložbe</i>                                    | 0       | 0    |
| <i>1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil</i>                      | 0       | 0    |
| <i>2. Dolgoročna posojila</i>   | 0       | 0    |
| <i>V. Dolgoročne poslovne terjatve</i>                                    | 0       | 0    |
| <i>VI. Odložene terjatve za davek</i>                                     | 0       | 0    |
| <b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>  | 39.627  | 0    |
| <i>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</i>                      | 0       | 0    |
| <i>II. Zaloge</i>   | 3.784   | 0    |
| <i>III. Kratkoročne finančne naložbe</i>                                  | 1.000   | 0    |
| <i>1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil</i>                     | 0       | 0    |
| <i>2. Kratkoročna posojila</i>  | 1.000   | 0    |
| <i>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</i>                                  | 23.243  | 0    |
| <i>V. Denarna sredstva</i>  | 11.600  | 0    |
| <b>C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                          | 431     | 0    |
| <i>Zabilančna sredstva</i>  | 0       | 0    |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>                                       | 230.038 | 0    |
| <b>A. KAPITAL</b>   | 89.937  | 0    |
| <i>I. Vpoklicani kapital</i>  | 50.000  | 0    |
| <i>1. Osnovni kapital</i>   | 50.000  | 0    |
| <i>2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)</i>                     | 0       | 0    |
| <i>II. Kapitalske rezerve</i>   | 37.500  | 0    |
| <i>III. Rezerve iz dobička</i>  | 122     | 0    |
| <i>IV. Presežek iz prevrednotenja</i>                                     | 0       | 0    |
| <i>V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)</i>  | 0       | 0    |

Se nadaljuje

|  |         |   |
|--|---------|---|
| VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta) | 2.315   | 0 |
| <b>B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                       | 0       | 0 |
| I. Rezervacije   | 0       | 0 |
| 2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve   | 0       | 0 |
| <b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>  | 0       | 0 |
| I. Dolgoročne finančne obveznosti  | 0       | 0 |
| II. Dolgoročne poslovne obveznosti   | 0       | 0 |
| III. Odložene obveznosti za davek  | 0       | 0 |
| <b>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>   | 140.101 | 0 |
| I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev                                      | 0       | 0 |
| II. Kratkoročne finančne obveznosti  | 9.000   | 0 |
| III. Kratkoročne poslovne obveznosti   | 131.101 | 0 |
| <b>D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                                     | 0       | 0 |
| Zabilančne obveznosti  | 0       | 0 |

Vir: Ajpes, 2018

Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2015 - Podatki so v EUR

|  | 2015   | 2014 |
|--|--------|------|
| 1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE   | 66.731 | 0    |
| 2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE                                   | 0      | 0    |
| 3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE   | 0      | 0    |
| 4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)                                | 0      | 0    |
| 5. Stroški blaga, materiala in storitev  | 54.942 | 0    |
| a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala                  | 28.152 | 0    |
| b) Stroški storitev  | 26.790 | 0    |
| 6. Stroški dela  | 6.970  | 0    |
| a) Stroški plač  | 5.145  | 0    |
| b) Stroški pokojninskih zavarovanj   | 458    | 0    |
| c) Stroški drugih socialnih zavarovanj   | 377    | 0    |
| č) Drugi stroški dela  | 990    | 0    |
| 7. Odpisi vrednosti  | 1.803  | 0    |
| a) Amortizacija  | 1.803  | 0    |
| b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih | 0      | 0    |
| c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih  | 0      | 0    |
| 8. Drugi poslovni odhodki  | 0      | 0    |
| 9. Finančni prihodki iz deležev  | 0      | 0    |
| 10. Finančni prihodki iz danih posojil   | 0      | 0    |
| 11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev  | 0      | 0    |
| 12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb  | 0      | 0    |
| 13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti   | 0      | 0    |
| 14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti   | 7      | 0    |

Se nadaljuje

|   |              |             |
|---|--------------|-------------|
| <i>15. DRUGI PRIHODKI</i>   | <i>13</i>    | <i>0</i>    |
| <i>16. DRUGI ODHODKI</i>  | <i>585</i>   | <i>0</i>    |
| <i>17. DAVEK IZ DOBIČKA</i>   | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| <i>18. ODLOŽENI DAVKI</i>   | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| <i>19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)</i> | <i>2.437</i> | <i>0</i>    |
| <i>20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU</i>           | <i>0,68</i>  | <i>0,00</i> |
| <i>21. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA</i>   | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| <i>22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV</i>  | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| <i>23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA</i>   | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| <i>a) zmanjšanje zakonskih rezerv</i>   | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| <i>b) zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže</i>                         | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| <i>c) zmanjšanje statutarnih rezerv</i>   | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| <i>č) zmanjšanje drugih rezerv iz dobička</i>   | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| <i>24. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA</i>  | <i>122</i>   | <i>0</i>    |
| <i>a) povečanje zakonskih rezerv</i>  | <i>122</i>   | <i>0</i>    |
| <i>b) povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže</i>                          | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| <i>c) povečanje statutarnih rezerv</i>  | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| <i>č) povečanje drugih rezerv iz dobička</i>  | <i>0</i>     | <i>0</i>    |
| <i>25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA</i>  | <i>2.315</i> | <i>0</i>    |

*Vir: Ajpes, 2018*