

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA MEGOS

Ljubljana, oktober 2023

JANJA VOVK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Janja Vovk, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvijanje strategije podjetja Megos, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čatrom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 19.10.2023

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKI MANAGEMENT IN RAZVIJANJE STRATEGIJ	2
1.1 Opredelitev strateškega managementa	2
1.2 Šole strateškega managementa	3
1.3 Analiza okolja in podjetja	4
1.3.1 Analiza širšega okolja.....	4
1.3.2 Analiza ožjega okolja	5
1.3.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov	5
1.3.2.2 Pogajalska moč kupcev.....	6
1.3.2.3 Nevarnost pojava substitutov.....	7
1.3.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev	7
1.3.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	7
1.3.3 Analiza podjetja	8
1.4 Poslanstvo, vrednote, vizija in cilji	10
1.5 Razvijanje in vrste strategij	12
1.5.1 Celovita ali korporacijska strategija	13
1.5.2 Poslovna strategija.....	13
1.5.2.1 Strategija stroškovne učinkovitosti	14
1.5.2.2 Strategija diferenciacije.....	14
1.5.2.3 Strategija osredotočenja	15
1.5.2.4 Obstati v sredini.....	15
1.5.3 Funkcijska strategija	15
1.6 Uresničevanje strategij in strateška kontrola	15
1.6.1 Vidiki BSC	16
1.6.2 Strateški diagram	17
2 CELOVITA ANALIZA PODJETJA MEGOS	19
2.1 Predstavitev podjetja Megos.....	19
2.2 Analiza širšega okolja	21
2.2.1 Gospodarsko okolje	21
2.2.2 Politično-pravno okolje	22

2.2.3	Kulturno-socialno okolje.....	23
2.2.4	Tehnološko okolje	24
2.2.5	Naravno okolje	24
2.3	Analiza ožjega okolja.....	25
2.3.1	Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	25
2.3.2	Pogajalska moč kupcev	25
2.3.3	Nevarnost pojava substitutov	26
2.3.4	Pogajalska moč dobaviteljev	26
2.3.5	Rivalstvo med obstoječimi konkurenti.....	27
2.3.6	Skupna ocena privlačnosti obeh panog na podlagi analize ožjega okolja.....	27
2.4	Analiza uspešnosti poslovanja	28
2.5	Analiza sredstev	33
2.5.1	Analiza osnovnih sredstev.....	33
2.5.2	Analiza obratnih sredstev	36
2.6	Analiza zaposlenih	40
2.7	Povzetek v obliki SWOT analize	42
3	STRATEŠKI CILJI IN RAZVIJANJE STRATEGIJ PODJETJA MEGOS.....	42
3.1	Poslanstvo, vrednote in vizija	42
3.2	Strateški cilji v skladu z vidiki BSC.....	43
3.3	Strateške aktivnosti	45
3.3.1	Povišati cene računovodskih storitev	45
3.3.2	Povečati trženjsko aktivnost v gostinstvu	46
3.3.3	Zagotoviti tehnološko dovršenost gostinskih strojev	46
3.3.4	Zagotoviti najvišjo možno kakovost računovodskih storitev.....	46
3.3.5	Zagotoviti najvišjo možno kakovost gostinskih storitev	47
3.3.6	Uvesti nov sistem knjiženja dokumentov.....	47
3.3.7	Uvesti nagrajevanje zaposlenih po delovni uspešnosti	47
3.4	Strateški diagram	47
SKLEP.....		49
LITERATURA IN VIRI.....		50

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vstopne in izstopne ovire v povezavi z donosnostjo.....	6
Tabela 2: SWOT matrika.....	10
Tabela 3: Generične strategije	13
Tabela 4: Ključni dejavniki uspeha in primeri kazalcev za merjenje uspešnosti v BSC.....	17
Tabela 5: BDP in inflacija v Sloveniji v letih 2022 – 2025.....	21
Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge gostinskih storitev	27
Tabela 7: Ocena privlačnosti panoge računovodskih storitev	28
Tabela 8: Bilanca stanja podjetja Megos na dan 31.12.2021 in 31.12.2022 in indeks 2022/2021	29
Tabela 9: Izkaz poslovnega izida podjetja Megos na dan 31. 12. 2021 in 31. 12. 2022 in indeks 2022/2021	30
Tabela 10: Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja Megos za leti 2021 in 2022 in indeks 2022/2021	32
Tabela 11: Čisti prihodki od prodaje gostinskih storitev podjetja Megos in konkurenčnih podjetij v letih 2021 in 2022 v EUR in indeks 2022/2021	32
Tabela 12: Čisti prihodki od prodaje računovodskih storitev podjetja Megos in konkurenčnih podjetij v letih 2021 in 2022 v EUR in indeks 2022/2021	33
Tabela 13: Podatki o osnovnih sredstvih iz bilance stanja za leti 2021 in 2022	34
Tabela 14: Izpis iz registra osnovnih sredstev na dan 31.12.2021 in 31.12.2022	35
Tabela 15: Kazalniki osnovnih sredstev za leti 2021 in 2022	36
Tabela 16: Podatki o obratnih sredstvih iz bilance stanja za leti 2021 in 2022.....	37
Tabela 17: Povprečna stanja obratnih sredstev v letih 2021 in 2022	37
Tabela 18: Kazalniki obratnih sredstev za leti 2021 in 2022	39
Tabela 19: Podatki iz zbira plač za leti 2021 in 2022.....	40
Tabela 20: Podatki za izračun produktivnosti dela v gostinski dejavnosti podjetja Megos in konkurenčnih podjetij v letu 2022	41
Tabela 21: Podatki za izračun produktivnosti dela v računovodski dejavnosti podjetja Megos in konkurenčnih podjetij v letu 2022	41
Tabela 22: SWOT analiza podjetja Megos.....	42
Tabela 23: Vidiki BSC, strateški cilji in kazalci za merjenje uspešnosti	44
Tabela 24: Dokumentiranje strateških aktivnosti s pripadajočimi strateškimi cilji in odgovornostjo	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovni elementi strateškega managementa.....	3
Slika 2: Hierarhija strategij.....	12
Slika 3: Vidiki BSC	16
Slika 4: Strateški diagram.....	18

Slika 5: Organizacijska struktura zaposlenih	20
Slika 6: Razlika med povprečno mesečno neto in bruto plačo	22
Slika 7: Strateški diagram podjetja Megos.....	48

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

APPNIE – (angl. strenghts, weaknesses, enablers, barriers, assets, vulnerabilities, opportunities, threats); nov 3D model SWOT analize

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

BDP – Bruto domači proizvod

BSC – (angl. Balanced Scorecard); uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti

EBIT – (angl. Earnings before interest and taxes); dobiček iz poslovanja

EBITDA – (angl. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization); dobiček iz poslovanja pred amortizacijo

ECB – Evropska centralna banka

EU – (angl. European Union); Evropska unija

EUR – evro

FIFO – (angl. first in first out); metoda za vrednotenje zalog

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

PEST – (angl. political, economic, social, technological, environmental, legal); analiza gospodarskega, politično-pravnega, kulturno-socialnega, tehnološkega in naravnega okolja

ROA – (angl. Return on Assets); donosnost sredstev

ROE – (angl. Return on Equity); donosnost kapitala

ROCE – (angl. Return on Capital Employed); donos naložbenega kapitala

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

SWOT – (angl. strenghts, weaknesses, oportunities, threats); prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti

UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

UVOD

V vsakem uspešnem podjetju se vodstvo, v želji po boljšem finančnem rezultatu, slej ali prej sreča s pojmom strategija, pa naj si gre za namensko razvijanje kompleksne strategije ali za iskanje poslanstva, vizije in ciljev. Brez primerne strategije podjetje ne more uspešno poslovati, saj je ključna za njegovo rast in razvoj. Nestabilnosti, v smislu političnih dogodkov, ekonomskih preobratov in pandemij skupaj s posledicami hitro rastoče tehnologije, zahtevajo od vodstva boljšo pripravljenost (Fergnani, 2022). Finančni uspeh zagotavlja zgolj odlično zasnovana strategija z dobro opredeljenimi aktivnostmi za njeno uresničevanje, jasno opredeljenimi odgovornostmi, ustrezna kontrola uresničevanja in pravilen sistem nagrajevanja zaposlenih (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 146). Izkušnje učijo, da krivulja poslovanja ne gre vedno samo navzgor, zato je bolje, da se v podjetju čim bolj pripravijo na izzive, ki se na poti obstoja le-tega lahko pojavijo.

Namen magistrskega dela je pomagati podjetju Megos izboljšati finančni rezultat z dobro razvito strategijo. Delo bo služilo kot vodnik vodstvu in zaposlenim, da si bodo lažje predstavljali prihodnost podjetja, premagovali ovire in se počutili bolj varne v smislu negotovosti poslovanja.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo teorije raziskati in razviti najprimernejšo strategijo podjetja Megos. Prav tako želim pregledati znanstveno in strokovno literaturo iz preučevanega področja, analizirati širše in ožje okolje podjetja, uspešnost poslovanja, osnovna in obratna sredstva ter zaposlene. S pomočjo SWOT analize želim izvesti celovito oceno podjetja in na koncu ugotovitve tudi uporabiti pri razvoju strateških ciljev in primerne strategije.

V magistrskem delu sem si zastavila raziskovalno vprašanje, in sicer katera strategija je najprimernejša za podjetje Megos. Na raziskovalno vprašanje bom odgovorila s pomočjo celovite analize podjetja.

Magistrsko delo je zasnovano na podlagi teoretičnega in empiričnega dela. Metodi teoretičnega dela sta kompilacija preučevane literature in virov ter deskripcija ključnih ugotovitev. S pomočjo kompilacije različnih avtorjev strokovne literature, sem pripravila teoretično ozadje obravnavane teme. Deskripcija mi je pomagala povzeti vse, za moje delo relevantne, avtorjeve misli in ugotovitve. Oboje sem uporabila v prvem poglavju magistrskega dela (teorija strateškega managementa in razvijanja strategij). Teoretičnemu delu sledi empirični del. Empirični del vsebuje analizo zbranih podatkov, sintezo ključnih ugotovitev ter komparacijo. Najobsežnejši del magistrskega dela je namenjen prav analizi. Komparacija je uporabljena za namene primerjave različnih podatkov, kot je na primer primerjava različnih računovodskih postavk po letih.

Uporabljeni podatki so tako primarni kot sekundarni. Ker sem zaposlena v podjetju, sem primarne podatke zbrala z opazovanjem z udeležbo ter s strukturiranim intervjujem ključnih

zaposlenih. Sekundarne podatke pa sem poiskala s pomočjo javno dostopnih virov iz spleta, s pomočjo javnih institucij kot so AJ PES, SURS in UMAR ter različne literature iz knjižnice.

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri večja poglavja. V prvem poglavju je opisana teorija strateškega managementa skupaj z analizo okolja in podjetja ter teorija razvijanja in uresničevanja strategij. Pojem strateški management ponavadi povezujemo s srednjimi in velikimi podjetji, ne toliko z mikro in malimi. Tudi v slednjih pa je pomembno, da se v njih vključi strateško razmišljanje. Glede na spreminjajoče se okolje poslovanja in pojavljanje vedno novih izzivov je pomembno, da vsako podjetje, ne glede na velikost, opredeli svojo vizijo, poslanstvo in cilje, ter jim tudi sledi. S tem je podjetje kos tudi težjim izzivom.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi analiziranega podjetja Megos, ki po velikosti spada v mikro podjetja. Glavna dejavnost podjetja so gostinske storitve, dodatna pa računovodske storitve. Podjetje še nima jasno sestavljene in zapisane vizije, ciljev ter strategije, zato sem v magistrski nalogi vse naštetu s pomočjo teorije razvila sama. Menim, da se podjetju z dobro razvito in uresničeno strategijo lahko obeta boljši finančni rezultat.

Sledi tretje poglavje, celovita analiza podjetja Megos. Podrobno je analizirano širše okolje podjetja s PEST analizo in ožje okolje podjetja s Porterjevim modelom petih silnic. Prav tako je narejena analiza uspešnosti poslovanja, sredstev in zaposlenih. Vse bistvene ugotovitve so na koncu poglavja povzete v obliki SWOT analize.

V zadnjem poglavju magistrskega dela sledi predstavitev strateških ciljev in razvijanje ustrezne strategije za podjetje Megos. Najprej so opredeljeni poslanstvo, vrednote in vizija, ki so poleg ciljev pomembni dejavniki za razvoj strategije. Strateški cilji so sestavljeni v skladu z vidiki uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti (angl. Balanced Scorecard, s kratico BSC), ki se uporablja kot pristop, s katerim je izbrana strategija obrazložena in razumljiva vsem zaposlenim v podjetju (Pramudita, 2016, str. 13). Sledijo strateške aktivnosti in strateški diagram.

1 STRATEŠKI MANAGEMENT IN RAZVIJANJE STRATEGIJ

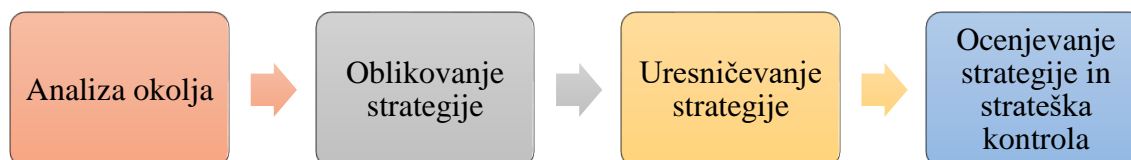
1.1 Opredelitev strateškega managementa

Teorija strateškega managementa se vseskozi razvija. S pojavom globalizacije, hitrim razvojem tehničnih inovacij in z nastopom informacijske dobe je strateški management postal zahteva podjetij (Tan & Ding, 2015). Povezan je z obstojem podjetja in njegovo rastjo (Bao, 2015). Je orodje za iskanje vizije podjetja, za iskanje odgovorov na strateška vprašanja in za iskanje trendov poslovnih področij v prihodnosti (Pučko, 2008, str. 11).

Strateški management je moderen koncept, ki zajema management celotnega podjetja z namenom ustvarjanja prihodnosti, njegovo bistvo pa je v strateškem načinu razmišljanja ter uspešnem uresničevanju izbrane strategije (Hussey, 1998). Strateški management je niz

strateških odločitev, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost podjetja (Pučko, 2008, str. 11). Sestavljen je iz zunanje in notranje analize okolja, oblikovanja strategije, uresničevanja strategije ter njenega ocenjevanja in kontrole, kot je prikazano na sliki 1 (Hunger & Wheelen, 2010, str. 21).

Slika 1: Osnovni elementi strateškega managementa



Prirajeno po Hunger & Wheelen (2010).

1.2 Šole strateškega managementa

Najpomembnejši šoli strateškega managementa sta konstrukcijska ali klasična šola ter šola porajajoče se strategije ali procesna (Pučko, 2008, str. 11). Gledano širše pa lahko po Whittingtonu poleg omenjenih dveh zraven uvrstimo še evolucijsko šolo ter sistemsko šolo (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 22). V teoriji obstajajo še druge delitve, na primer delitev po Mintzbergu, ki ponuja kar deset različnih šol, ki so razdeljene v dve večji šoli, t. i. preskriptivne in deskriptivne šole (Tavčar, 2002, str. 467).

Pri klasični šoli gre za racionalno zasnovan proces razvijanja strategije, ki naj bi bil zavesten, nadzorovan in miselni, glavni in odgovorni strateg pa je direktor podjetja (Pučko, 2008, str. 11). Proces razvijanja strategije mora prav tako biti preprost ter čim manj formaliziran, končne strategije pa edinstvene in jasno opredeljene (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 22). Najpomembnejše predpostavke klasične šole na poti uresničevanja strategije so sposobnost posloводства za uresničevanje strateških planov, analiza, ustvarjalno strateško razmišljanje, proces oblikovanja strategij in njihovo uresničevanje (Hussey, 1998, str. 22).

Procesna šola razlikuje med nameravano strategijo in uresničeno strategijo, razvijanje strategije pa vidi kot zapleten proces stalnega učenja (Pučko, 2008, str. 11). Način dela strategije podjetja je podoben načinu dela obrtnika. Veliko pomembnost daje tradicionalnim sposobnostim podjetja, predanost dejavnosti, obvladovanju detajlov, ne prav veliko miselnega dela in uporabi izkušenj (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 23).

Evolucijska šola najbolj skeptično opredeljuje sposobnosti posloводства za oblikovanje in uresničevanje strategij. O uspešnosti strategij odloča trg, najbolj uspešna pa so tista podjetja, ki so ob pravem času na pravem mestu (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 24).

Sistemska šola se prav tako kot klasična strinja s tem, da ima poslovodstvo sposobnost za oblikovanje strategij in njihovo uresničevanje. Se pa razlikuje v tem, da upošteva tudi sociološka okolja podjetij, od katerih je odvisna racionalnost strategije. Način oblikovanja strategije in njeni cilji so odvisni od strategovega družbenega okolja in značilnosti (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 24).

1.3 Analiza okolja in podjetja

Pri analizi okolja se najpogosteje ocenjujeta širše in ožje okolje podjetja (Pučko, 2006b, str. 119). Širše okolje ocenimo s pomočjo PEST analize, ožje okolje pa s Porterjevim modelom petih silnic (Pučko, 2008). Za namene magistrskega dela sem, poleg analize okolja, največ pozornosti namenila analizi uspešnosti poslovanja podjetja, analizi sredstev in analizi zaposlenih.

1.3.1 Analiza širšega okolja

Na okolje delovanja podjetja vplivajo elementi, ki so praviloma bolj kratkoročni in neposredni. Ti elementi so panožno okolje, kamor spadajo konkurenti, kupci, substituti, dobavitelji in sodelovalna podjetja, institucije kot vzorci obnašanja, kot je na primer odnos do dela na črno, državna politika ter interesne skupine, kamor spadajo posojilodajalci in razna interesna združenja (Jaklič, 2005).

Pučko (2008, str. 21) za širše okolje uporablja ocenjevanje s pomočjo razširjene PEST analize, razdeli pa ga na manjše celote, in sicer gospodarsko, politično-pravno, kulturno-socialno, tehnološko in naravno okolje. V gospodarskem okolju, ki je praviloma za podjetje najpomembnejše, se razišče gospodarska dinamika v državi in v tujini, gospodarska infrastruktura, gospodarska politika, gospodarski sistem, razvitost gospodarstva in njena struktura (Pučko, 2008). Obravnavajo se elementi kot so cene, dolgovi, prihranki, bruto domači proizvod, dosegljivost posojil, inflacija, ekonomska stabilnost in obrestne mere (Jaklič, 2005; Eierle, Hartlieb, Hay, Niemi & Ojala, 2022).

Na politično-pravno okolje vpliva pravni sistem države, delovanje sodstva in uprave, določanje političnih ciljev, vedenje nosilcev moči ter porazdelitev moči. Razmisliti gre o politični stabilnosti, stopnji korupcije v državi in raznih pravnih predpisih, standardih in zakonih (Pučko, 2008; Eierle, Hartlieb, Hay, Niemi & Ojala, 2022).

Kulturno-socialno okolje je skupek vrednot in prepričanj prebivalcev določene države, skupaj z njenimi demografskimi značilnostmi. Pomembni elementi so socialne norme, kultura, verska prepričanja, politična prepričanja, stopnja kriminalitete, dovzetnost za zdrav način življenja, stopnja izobrazbe in starostna struktura (Eierle, Hartlieb, Hay, Niemi & Ojala, 2022).

Tehnološko okolje pridobiva na pomembnosti zaradi hitrega razvoja digitalizacije. Nanj vplivajo trendi in tehnološka infrastruktura, inovacije, znanje iz tehnoloških pojavov, delež bruto domačega proizvoda za raziskave in razvoj, domišljija in spretnost ter izkušnje in tehnika (Pučko, 2008; Eierle, Hartlieb, Hay, Niemi & Ojala, 2022).

Na dejavnike naravnega okolja se zadnje čase veliko bolj opozarja predvsem zaradi želje po zmanjšani stopnji onesnaženosti. Naravno okolje sestavljajo prebivalstvo, naravna bogastva, klima, topografske značilnosti, vreme in klimatske spremembe (Pučko, 2008; Eierle, Hartlieb, Hay, Niemi & Ojala, 2022).

1.3.2 Analiza ožjega okolja

Ožje okolje podjetja je povezano s panogo, v kateri se podjetje nahaja. Ocenjuje se privlačnost panoge in analiza prodajnega trga, pri kateri je potrebno razmisliti o obstoječem tržnem potencialu in o njegovem razvoju. Izdela se predvidevanje možne prodaje, sprejete napovedi prodaje pa se upošteva kot planske predpostavke (Pučko, 2006b, str. 124).

Stopnja privlačnosti panoge se določi s pravili konkuriranja v panogi z modelom petih silnic, sestavljajo pa ga nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalska moč kupcev, nevarnost pojava substitutov, pogajalska moč dobaviteljev in rivalstvo med obstoječimi konkurenti (Porter, 1980; Porter, 1985; Pučko, 2008, str. 23). Skupna moč teh konkurenčnih silnic določa možni potencial dobička v panogi, najmočnejša silnica pa nam pokaže donosnost panoge (Porter, 1980). Porter (2008) za dolgoročno uspešnost strategije predlaga, da se podjetje pozicionira tam, kjer so silnice najšibkejše, da se dobro izkoristi spremembe določenih silnic in da se jih preoblikuje v svojo korist.

Čeprav je Porterjev model temelj strateškega managementa, Grundy (2006) izpostavi nekaj njegovih pomanjkljivosti: pretiran poudarek na makro analizi, pozablja se na podjetja, ki nimajo veliko vpliva na teh pet silnic in z modelom ne morejo določiti privlačnosti panoge, model se zdi samozadosten ter premalo povezan s PEST analizo in z dinamiko rasti določenega trga. Grundy (2006) zato predlaga podrobnejšo razčlenitev vsake silnice na mikro ravni, spremembo v bolj dinamičen model ter vpeljavo analize modela v vsak segment podjetja.

1.3.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Novi konkurenti v panogo pridejo z željo po tržnem deležu, kar ustvari dodaten pritisk na cene, stroške in stopnjo investiranja potrebnega za konkurenčnost. Zlasti lahko tisti konkurenti, ki diverzificirajo iz drugih trgov, dobro izkoristijo obstoječe zmogljivosti in denarni tok. Ko je nevarnost vstopa visoka oziroma so vstopne ovire nizke, morajo podjetja v panogi zadržati ceno ali povišati naložbe, da odvrnejo nove konkurente (Porter, 2008).

Vstop v panogo konkurentom otežujejo določene zahteve, ki jih oblikujejo podjetja v panogi ali pa jih postavlja panoga sama. Med vstopnimi ovirami so največkrat na prvem mestu ekonomije obsega. Ker se obseg poslovanja odraža v stroških na enoto proizvoda, morajo podjetja doseči čim višji tržni delež za doseganje stroškovne učinkovitosti. Diferenciacija proizvodov ali storitev prav tako spada med pogosto vstopno oviro. Nova podjetja morajo pridobiti kupce, ki so že lojalni blagovnim znamkam v panogi in stroški pridobitve so po navadi previsoki. V določenih panogah je za vstop zahtevan kapital in med seboj se razlikujejo po tveganosti naložb. Obstoječa podjetja v panogi imajo prodajne poti že zgrajene, nova pa jih morajo še zgraditi, zato so potrebni visoki stroški in nižje cene. Med vstopne ovire spadajo tudi stroški menjave dobavitelja in druge stroškovne prednosti. Če imajo dobavitelji visoke stroške menjave, je vstop za konkurenta težji. Prav tako imajo obstoječa podjetja v panogi že določene prednosti, kot so sodobna tehnologija, dostop do surovin in dobra lokacija, ki pa jih konkurenti nimajo. Vstopne ovire so še zakonodajne ovire, kjer država preprečuje vstop zaradi svojih interesov in načrtne ovire obstoječih podjetij (Prašnikar & Debeljak, 1998; Johnson, Scholes & Whittington, 2008; Porter, 2008; Hunger & Wheelen, 2010).

V tabeli 1 so predstavljeni odnosi med vstopnimi in izstopnimi ovirami ter donosom. Z vidika donosnosti je najbolj optimalno, kadar so vstopne ovire visoke, izstopne pa nizke. Ker vstop v tem primeru odvrta konkurente, bodo panogo zapustili. V primeru visokih vstopnih in izstopnih ovir je donosnost sicer visoka, vendar jo spremlja večje tveganje. Čeprav vstop v panogo v tem primeru odvrta konkurente, bodo vseeno v njej ostali in vztrajali. Najslabša situacija se zgodi, ko so vstopne ovire nizke, izstopne pa visoke. Tukaj je vstop enostaven, donosi pa ponavadi zelo nizki v povezavi z visokimi fiksnimi stroški (Porter, 1980).

Tabela 1: Vstopne in izstopne ovire v povezavi z donosnostjo

Izstopne ovire Vstopne ovire	Nizke	Visoke
Nizke	Nizki, stabilni donosi	Nizki, tvegani donosi
Visoke	Visoki, stabilni donosi	Visoki, tvegani donosi

Prirjeno po Porter (1980).

1.3.2.2 Pogajalska moč kupcev

Kupci s svojo močjo v panogi znižujejo cene, zahtevajo vedno višjo kakovost proizvodov ali storitev in s tem zvišujejo stroške. Na splošno podjetja silijo v tekmovalnost (Porter, 1980; Hunger & Wheelen, 2010).

Kupci so močni, če jih je malo ali pa kupujejo v velikih količinah. Posebej močni so v panogi z visokimi fiksnimi stroški. Kadar kupci vedo, da lahko najdejo enakovreden proizvod oziroma je ta standardiziran, lažje manipulirajo s prodajalci. Pomanjkanje diferenciacije kupca preusmeri k cenejšemu dobavitelju. Prav tako imajo kupci višjo pogajalsko moč, kadar so stroški menjave prodajalca nizki, ko ima prodajalec nizko maržo in ko ima kupec potencial, da sam postane dobavitelj, kar imenujemo vertikalna integracija nazaj. Kupci so cenovno občutljivi, če jim proizvod ali storitev, ki ga kupujejo, predstavlja pomemben del strukture stroškov ali so osredotočeni zgolj na ceno in takrat iščejo dobavitelje z nižjimi cenami (Prašnikar & Debeljak, 1998; Porter, 2008; Hunger & Wheelen, 2010).

1.3.2.3 Nevarnost pojava substitutov

Substituti so tisti produkti ali storitve, ki so na videz drugačni od željenega, vendar zadovoljijo enake potrebe (Hunger & Wheelen, 2010). Več kot je možnosti za pojav substitutov v panogi, bolj je ta neprivlačna (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Največjo moč imajo substituti z visoko križno elastičnostjo povpraševanja in tisti, ki jih proizvajajo podjetja z visokimi donosi (Prašnikar & Debeljak, 1998).

Nekateri substituti so nevarni kljub višji ceni, ker so bolj kakovostni in ponujajo višjo dodano vrednost za kupca. Prav tako obstaja možnost, da substituti niso konkurentove grožnje iz panoge, ampak prihajajo od zunaj. Zato je pomembno razmišljati širše, ne samo v okviru svoje panoge. Nevarnost za pojav substitutov je visoka tudi v primeru, ko je strošek menjave substituta za kupca nizek (Porter, 2008).

1.3.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji na panogo lahko vplivajo z dvigovanjem cen, zmanjšanjem kakovosti ali s prelaganjem stroškov na druge udeležence v panogi (Porter, 2008). Pogajalska moč dobaviteljev je visoka, če je v panogi koncentracija dobaviteljev majhna, hkrati pa je kupcev veliko, če njihovi prihodki niso večinsko odvisni od panoge, če obstajajo stroški menjave dobavitelja, če za njihove proizvode ali storitve ne obstajajo substituti ali če lahko sami vstopijo v panogo oziroma obstaja možnost integracije najprej (Prašnikar & Debeljak, 1998; Porter, 2008; Hunger & Wheelen, 2010).

1.3.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Rivalstvo je obseg neposredne konkurence v panogi (Hunger & Wheelen, 2010). Čim večja je tekmovalnost v panogi, težje je podjetjem uveljaviti konkurenčno prednost (Prašnikar & Debeljak, 1998). Porter (1980) kot ene bolj znanih taktik rivalov vidi tekmovalnost s cenami, ki je zelo nestabilna in bo verjetno v prihodnosti poslabšala položaj vseh konkurentov, tekmovalnost z oglaševanjem in tekmovalnost s povišano dodano vrednostjo za stranke s pomočjo garancij.

Do rivalstva pride, kadar konkurenti začutijo pritisk ali priložnost za izboljšanje njihove tržne pozicije. Vsaka njihova narejena poteza ima določene posledice na druga podjetja v panogi, zato lahko rečemo, da so podjetja medsebojno odvisna. Rivalstvo med konkurenti je povezano s številom enakovrednih konkurentov, saj veliko njih povečuje nestabilnosti v panogi. Prav tako je rivalstvo povezano z rastjo panoge in stopnjo diferenciacije. Če diferenciacije ni, to vodi v cenovno konkurenco. Tudi če so stroški menjave dobavitelja visoki, morajo konkurenti imeti stroškovne prihranke za morebiten prevzem kupca. Med dejavnike tekmovalnosti uvrščamo še stalne stroške, način povečanja zmogljivosti, strukturo konkurentov, strateški pomen panoge in izstopne ovire (Porter, 1980; Prašnikar & Debeljak, 1998).

1.3.3 Analiza podjetja

V okviru analize podjetja obstajata dve podvrsti analize, in sicer analiza poslovanja in analiza organizacije (Čater, 2011, str. 36). Za namen magistrskega dela je v nadaljevanju opisana analiza poslovanja.

Analiza poslovanje se naredi z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja. Ocenijo se poslovne prvine in poslovne funkcije ter poslovna uspešnost podjetja (Pučko, 2006b, str. 125). Proces analize poslovanja obsega naslednje tri faze: zbiranje podatkov preteklega in sedanjega poslovanja, primerjavo podatkov in ugotavljanje odstopanj ter ugotavljanje prednosti in morebitnih problemov (Čater, 2011, str. 37).

Čater (2011) analizo poslovanja deli na več analiz:

- Analiza poslovnih prvin. Sestavljajo jo analiza osnovnih sredstev, analiza obratnih sredstev in analiza zaposlenih.
- Analiza poslovnih funkcij. Sestavljajo jo analiza nabave, analiza proizvodnje, analiza prodaje in analiza financiranja.
- Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja. Sestavljata jo analiza uspeha in analiza uspešnosti.

V magistrskem delu v nadaljevanju analiziram uspešnost poslovanja, osnovna in obratna sredstva in zaposlene. Analiza uspešnosti poslovanja in poslovnega uspeha je spremljanje in ocenjevanje uspeha, ki ga podjetje dosega. Pozornost je usmerjena predvsem na skupen obseg in strukturo poslovnega uspeha, uspešnost poslovanja, dejavnike uspešnosti poslovanja in delitev poslovnega uspeha (Pučko, 2006a, str. 144). V okviru osnovnih sredstev analiziramo obseg in strukturo sredstev, odpisovanje in zastaranje, dinamiko, izkoriščenost ter učinkovitost, v okviru obratnih sredstev pa obseg in strukturo ter hitrost obračanja zalog, terjatev in denarnih sredstev (Čater, 2011, str. 39). Pri analizi zaposlenih se oceni obseg, struktura in dinamika zaposlenih, izkoriščanje delovnega časa in nekaterih njihovih lastnosti (Pučko, 2006a, str. 64).

Med analizo podjetja spada tudi celovita analiza. V njej so združene vse analize podjetja in nekateri deli analize okolja (Čater, 2011, str. 43). Pučko (2008, str. 51) razdeli celovito analizo na tri načine, in sicer:

- analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti ali SWOT analizo,
- portfeljsko analizo in
- analizo na temelju verige vrednosti.

SWOT analiza velja za najbolj uporaben pristop k celoviti analizi. Začne se z analizo situacije, in sicer z iskanjem strateškega ujemanja med priložnostmi in prednostmi med odpravljanjem nevarnosti in slabosti (Hunger & Wheelen, 2010, str. 74).

Po posameznih analiziranih podstrukturah se pride z notranjim delom analize do prednosti in slabosti podjetja in z zunanjim delom analize do priložnosti in nevarnosti (Čater, 2011, str. 43). Podjetje si kot rezultat lahko nadeja povečati svoje prednosti in hkrati premagati slabosti ter izkoristi nove priložnosti, med tem ko pazi na nevarnosti (Helms & Nixon, 2010).

Glavni cilji SWOT analize so priprava za začetek strateškega načrtovanja, izboljšanje dela poslovanja ali celotnega poslovanja, sprejetje konkretnih odločitev in določanje ciljev (Cusi, Ferri, Micozzi & Palazzo, 2023). Pučko (2006a, str. 194) začetek analize prične z iskanjem odgovorov na dve vprašanji:

- Kateri so tisti poslovni rezultati, ki so boljši ali slabši od planiranih in boljši ali slabši od konkurence?
- Katere podstrukture podjetja so prispevale k poslovni uspešnosti?

Odgovore na prvo vprašanje se išče z ocenjevanjem poslovnih rezultatov iz letnih izkazov, kot so tržni delež podjetja, stopnja rentabilnosti, stopnja pokritja, stopnja ekonomičnost in dalje, odgovore na drugo vprašanje pa se išče s točkovnim ocenjevanjem prednosti in slabosti posamičnih podstruktur. Poleg ocene notranjega dela se ocenijo še priložnosti in nevarnosti z upoštevanjem ugotovitev analize širšega okolja (Pučko, 2006a). Ugotovljene poslovne strategije zapišemo v SWOT matriki kot je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2: SWOT matrika

Zunanji dejavniki \ Notranji dejavniki	GLAVNE PREDNOSTI (P) 5-10 notranjih prednosti	GLAVNE SLABOSTI (S) 5-10 notranjih slabosti
GLAVNE PRILOŽNOSTI (Pr) 5-10 zunanjih priložnosti	PPr strategije	SPr strategije
GLAVNE NEVARNOSTI (N) 5-10 zunanjih nevarnosti	PN strategije	SN strategije

Prerejeno po Hunger & Wheelen (2010) in Pučko (2008, str. 62).

Tudi za SWOT analizo obstajajo različne kritike oziroma pomanjkljivosti. Cusi, Ferri, Micozzi in Palazzo (2023) so klasično SWOT analizo razširili v 3D model imenovan APPNIE. Poleg dveh dimenzij SWOT analize (pozitivna/negativna ter notranja/zunanja) nov model doda še tretjo dimenzijo, in sicer dejanska/potencialna. Hunger & Wheelen (2010) kot nekatere slabosti SWOT analize izpostavljata njeno obsežnost, uporabo dvoumnih postavk v analizi, možnost da se lahko isti dejavnik uvrsti v dve različni kategoriji, zahtevana je samo ena raven analize, ne najdeta pa tudi logične povezave analize z izvajanjem strategije.

1.4 Poslanstvo, vrednote, vizija in cilji

Poslanstvo podjetja skuša odgovoriti, kaj naj bi bilo poslovno področje podjetja. Mnoga podjetja poslanstva nimajo opredeljenega. Poslanstvo je dinamičen model in kaže smeri gibanja ter obnašanja. Lahko bi ga poimenovali tudi misija podjetja. Govori o izdelkih, s katerimi se podjetje ukvarja oziroma se bo ukvarjalo v prihodnosti in trge na katerih bo konkuriralo. V poslanstvu se pogosto omenja tudi družbena odgovornost podjetja. Biti mora dovolj jasno in razumljivo ter dovolj uokvirjeno, vendar tudi dovolj široko, da pušča prostor ustvarjalnosti (Pučko, 2008, str. 20).

Vrednote lahko opredelimo kot način za doseganje ciljev. Usklajene morajo biti s poslanstvom in vizijo podjetja in so nekakšen vodnik za bolj kakovostno delo zaposlenih ter predstavljajo podjetje vsem zunanjim deležnikom. Lahko jih imenujemo tudi kažipot za sprejemanje odločitev (Delo, 2021).

Vrednote podjetja se pogosto enači z normami, poslovno prakso ali poslovnimi strategijami, ki se pogosto spreminjajo oziroma prilagajajo, bistvo vrednot pa je, da skozi čas ostanejo enake. Zato je za podjetje pomembno, da določi temeljne vrednote in v skladu z njimi tudi posluje (Collins & Porras, 1996).

Jasne vrednote v svetu moralnega relativizma kljub prilagajanju okoliščinam ohranjajo predstavo o tem, čemu podjetje sledi in kaj je zanj pomembno (Musek Lešnik, 2008, str. 14). Pri določanju temeljnih vrednot in predvsem razlikovanju od norm in strategije, se je po mnenju Collins in Porras (1996) smiselno vprašati na tri vprašanja:

- Ali bodo vrednote v daljni prihodnosti še vedno enako pomembne kot danes?
- Ali bi te vrednote obdržali, tudi če bi zaradi njih prišlo do poslabšanja konkurenčnega položaja?
- Katere vrednote bi določili, če bi ustanovili novo podjetje v drugi panogi?

Vizija je opis podjetja v prihodnosti. Je slika podjetja, ki si jo v prvi vrsti zamisli direktor. Kaže zeleno stanje podjetja v daljšem časovnem obdobju in je statičen koncept. Pri oblikovanju vizije je prisotna podjetniška percepcija. Prav tako pomemben graditelj vizije je ustvarjalnost. Vizija razlikuje podjetje od drugih in je jasno usmerjena v njegovo prihodnost (Pučko, 2008).

Dobro oblikovana vizija je pomemben motivator vseh zaposlenih. Omogoča kontrolo razvoja podjetja in zahteva dolgoročnost razmišljanja, spodbuja novosti, prevzemanje tveganj in ustvarjalnost (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

V procesu planiranja nosijo cilji osrednjo vlogo in so povezovalen člen med analizo in potjo doseganja ciljev. Biti morajo razumljivi, realistični in uresničljivi, dogovorjeni, merljivi, časovno določeni, konsistentni in hierarhični, pokrivati morajo ključna področja podjetja. (Čater, 2011, str. 44).

Cilje opredelimo kot rezultat, ki si ga podjetje želi doseči (Pučko, 2008, str. 83). Cilji v podjetju so različnih vrst, Čater (2011) in Pučko (2008) jih delita na sledeče:

- Cilji glede na izraženost. Ločimo kvalitativne in kvantitativne cilje. Zaradi lažje kontrole je zaželeno čim več kvantitativnih ciljev.
- Cilji glede na pomen in natančnost določitve. Ločimo temeljne cilje, ki so opredeljeni kot uspešnost poslovanja, okvirne cilje, ki niso natančno izraženi in podrobne cilje, ki so kvantificirani in natančni.
- Cilji glede na ročnost so dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni.
- Cilji glede na organizacijsko raven so cilji celotnega podjetja, poslovnih enot, poslovnih funkcij, manjših oddelkov in skupin ter posameznikov.
- Cilji glede na pomen v kombinaciji z ročnostjo in organizacijsko ravno so lahko strateški, taktični in operativni. Strateški cilji so lahko dolgoročni in srednjeročni za raven celotnega podjetja. Taktični cilji so letni in so prav tako narejeni za celotno podjetje. Operativni cilji pa so kratkoročni za raven poslovnih funkcij in ostalih hierarhično nižjih enot podjetja.
- Cilji glede na namen. Ločimo uradne cilje, namenjene zunanjim udeležencem in neuradne cilje, namenjene notranjim udeležencem.

Čater (2011) in Pučko (2008) cilje delita tudi glede na smer postavljanja, kot integralni pristop, kjer se najprej opredeli integralne cilje oziroma cilje podjetja kot celote, potem pa še delne cilje na nižjih ravneh, inkrementalni pristop, kjer se najprej opredelijo delni cilji, z njihovim grupiranjem pa kasneje še integralni cilji ter kombinirani pristop, ko se določajo hkrati cilji celotnega podjetja in nižjih ravni.

1.5 Razvijanje in vrste strategij

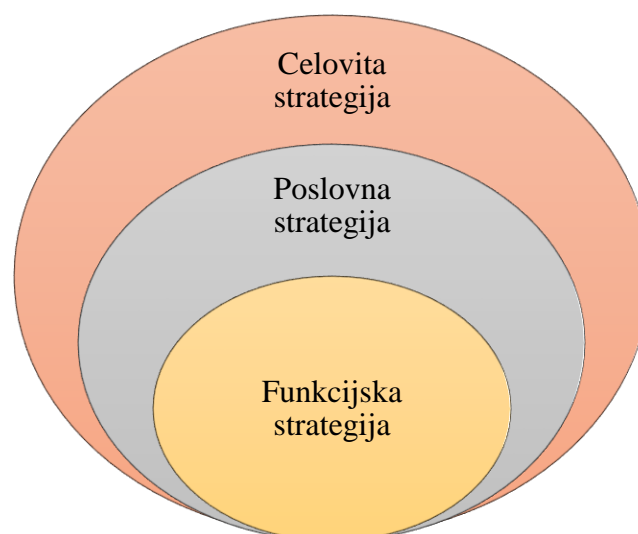
Strategija je sredstvo za doseganje strateških ciljev (Pučko, 2008, str. 89). S pomočjo izbrane strategije podjetje maksimizira konkurenčno prednost in v primerjavi s konkurenco minimizira njegove slabosti (Hunger & Wheelen, 2010, str. 24; Veršič, 2020). Strategija je ustvarjanje edinstvenega in dragocenega položaja podjetja (Porter, 1996). Praviloma so strategije rezultat inovativnega in ustvarjalnega napora. Vsako podjetje glede na svoj položaj razvije lastno strategijo (Pučko, 2008, str. 89).

V strokovni literaturi je mogoče najti celo vrsto delitev strategij. Ena od pogostejših delitev po mnenju Hunger in Wheelen (2010) in Pučko (2006b, str. 171) je na naslednje tri strategije:

- celovita ali korporacijska strategija,
- poslovna strategija ali strategija poslovnega področja in
- funkcijska ali pomožna strategija.

Na sliki 2 je prikazana hierarhija vseh treh strategij, ki ena drugo dopolnjujejo in podpirajo. Funkcijske strategije podpirajo poslovne, poslovne pa korporacijske (Hunger & Wheelen, 2010, str. 25).

Slika 2: Hierarhija strategij



Prirejeno po Hunger & Wheelen (2010).

1.5.1 Celovita ali korporacijska strategija

Celovita ali korporacijska strategija se nanaša na raven celotnega podjetja in opisuje splošno usmeritev podjetja v smislu odnosa do rasti podjetja, upravljanja različnih delov podjetja, financiranja in strukture podjetja. Lahko se uporablja tako v velikih podjetjih kot v manjših. Vodilni v podjetju igrajo nekakšno vlogo bankirja in se odločajo koliko sredstev nameniti vsaki liniji izdelkov in koliko posamezni poslovni enoti. Čeprav ima vsaka poslovna enota svojo poslovno strategijo, mora vodstvo uskladiti vse strategije v eno skupno korporacijsko strategijo (Hunger & Wheelen, 2010; Jukka, 2023).

Celovita strategija je sestavljena iz strategije usmeritve, ki je usmerjena v rast, analize portfelja, s katero se usklajujejo denarni tokovi med posameznimi enotami in starševske strategije (angl. parenting strategy), s katero se išče vire in zmogljivosti za ustvarjanje vrednosti in grajenje sinergije med poslovnimi enotami (Hunger & Wheelen, 2010; Jukka, 2023). Feldman (2020) loči med tremi vidiki korporacijske strategije: organizacijski vidik, medorganizacijski vidik in izvenorganizacijski vidik.

1.5.2 Poslovna strategija

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja se nanaša na raven poslovne enote ali strateške poslovne enote z namenom izboljšanja konkurenčnega položaja v panogi ali tržnem segmentu. Sestavljena je iz konkurenčne in kooperativne strategije (Hunger & Wheelen, 2010).

Pomemben del poslovnih strategij so generične strategije. Obstajajo tri različne delitve generičnih strategij, ki lahko skupaj z modelom petih silnic izboljšajo konkurenčni položaj podjetja v panogi, njihove razlike pa so prikazane v tabeli 3 (Porter, 1980; Pučko, 2006b):

- strategija stroškovne učinkovitosti,
- strategija diferenciacije in
- strategija osredotočenja.

Tabela 3: Generične strategije

Konkurenčna prednost	Zaznana edinstvenost	Nizki stroški
Strateški cilji		
Cele panoge	Diferenciacija	Stroškovna učinkovitost
Tržnega segmenta	Osredotočenje	Osredotočenje

Prirjeno po Porter (1980).

1.5.2.1 Strategija stroškovne učinkovitosti

Stroškovna učinkovitost lahko prinaša podjetju nadpovprečne donose kljub močni konkurenci v panogi. Podjetje varuje pred potencialnim rivalstvom konkurentov, z vstopnimi ovirami pred vstopom novih konkurentov v panogo in pred močnimi kupci, saj lahko kupci znižujejo cene samo do ravni naslednjega najučinkovitejšega konkurenta (Porter, 1980).

Podjetje se z nizkimi stroški zaščiti pred močnimi dobavitelji in se postavi v ugodnejši položaj v primerjavi s substituti v panogi. Doseganje položaja nizkih stroškov pogosto od podjetja zahteva velik tržni delež ali pa druge prednosti, kot je na primer ugoden dostop do surovin. Začetek izvajanja strategije nizkih stroškov od podjetja zahteva velike kapitalske naložbe v najsodobnejšo opremo in začetne izgube pri grajenju tržnega deleža. Ko je strategija nizkih stroškov osvojena, pa se podjetju obetajo visoke marže, katere se lahko vložijo v nakup nove opreme in tako ohranja svoj položaj v panogi. Obstajajo tudi določena tveganja strategije nizkih stroškov, kot so na primer tehnološke spremembe, ki izničijo pretekla vlaganja, preveč pozornosti namenjene zgolj cenam in posledično nezmožnost videti spremembe trga ter poslabšanje kakovosti (Porter, 1980).

1.5.2.2 Strategija diferenciacije

Druga generična strategija je strategija diferenciacije. Pomeni ustvarjanje izdelka ali storitve, ki je v očeh kupca edinstven. Pristopi k diferenciaciji so lahko različni, od grajenja blagovne znamke, boljše tehnologije, podpore strankam do prodajnih poti (Porter, 1980; Pučko, 2008).

Tudi z diferenciacijo se v panogi lahko nadejamo velikih donosov. Zaradi lojalnosti blagovni znamki se podjetje izolira pred konkurenti, posledično se zmanjša tudi cenovna občutljivost kupcev. Zvestoba kupcev in edinstvenost izdelkov ali storitev zagotavljata vstopne ovire za konkurente. Diferenciacija prinaša višje marže in zmanjšuje moč kupcev, saj kupci nimajo primernih substitutov in so zato posledično manj cenovno občutljivi. Doseganje diferenciacije lahko pomeni nižji tržni delež, saj je ta nezdržljiv z zahtevano edinstvenostjo izdelkov ali storitev. Da so izdelki ali storitve lahko edinstveni, pa so pogosto potrebni visoki stroški kot na primer obsežne raziskave, oblikovanje, visokokakovostni materiali in odlična podpora strankam. Večje tveganje strategije diferenciacije je, da bi razlika v stroških konkurentov z nizkimi cenami in podjetja z diferenciacijo postala prevelika, zato podjetje ne bi bilo zmožno ohranjati zvestobe blagovni znamki oziroma bi izgubilo dodano vrednost. Obstaja tudi nevarnost, da bi diferenciacija podjetje stala več, kot je kupec pripravljen plačati in da bi konkurenti strategijo zlahka posnemali (Porter, 1980; Pučko, 2008).

1.5.2.3 Strategija osredotočenja

Zadnja generična strategija je strategija osredotočenja na določeno skupino kupcev, segment ali geografski trg. Strategija temelji na predpostavki, da je podjetje sposobno poslovati z manjšo strateško skupino kupcev bolje in bolj učinkovito od konkurentov, ki tekmujejo širše (Porter, 1980; Pučko, 2008).

Podjetje si s strategijo osredotočenja lahko obeta visoke donose za svojo panogo. Osredotočenje za podjetje prinaša bodisi nizke stroške bodisi visoko diferenciacijo ali oboje. Tveganja strategije osredotočenja so vezana na čas obstoja dovolj močnega segmenta kupcev, nevarnost posnemanja, tehnološke spremembe in spremembe strategij velikih podjetij, ki se začnejo zanimati za določene tržne segmente (Porter, 1980; Pučko, 2008).

1.5.2.4 Obstati v sredini

Podjetje, ki ne uspe razviti niti ene zgoraj naštetih strategije, je v slabem strateškem položaju, saj nima nobene konkurenčne prednosti. Skoraj zagotovo ima podjetje nizko donosnost in nizke marže. Ko podjetje enkrat obstane v sredini, potrebuje čas in napor za rešitev iz nezavidljivega položaja. Podjetja v težavah se po navadi nagibajo h kroženju med tremi generičnimi strategijami. Taka nedoslednost pa vodi v neuspeh (Porter, 1980).

V nekaterih panogah ujetost v sredini pomeni, da so manjša podjetja, ki zasledujejo strategijo diferenciacije ali osredotočenja, in večja podjetja, ki zasledujejo strategijo stroškovne učinkovitosti, veliko bolj donosna od srednjih podjetij. Spet v drugih panogah ni možnosti za diferenciacijo ali osredotočenje, saj je edina možnost zgolj stroškovna učinkovitost. V nekaterih panogah pa nizke cene niso najpomembnejše zaradi lastnosti kupcev in izdelkov ali storitev (Porter, 1980).

1.5.3 Funkcijska strategija

Funkcijska ali pomožna strategija se nanaša na raven poslovnega funkcijskega področja, kot je na primer trženje ali raziskave in razvoj, da bi podprla korporacijsko in poslovno strategijo z maksimiziranjem produktivnosti virov. Tako kot ima podjetje lahko več poslovnih enot s pripadajočimi poslovnimi strategijami, ima tudi vsaka poslovna enota svoje oddelke s funkcijskimi strategijami. Njihov namen je zagotavljanje konkurenčne prednosti in strateških planskih ciljev (Hunger & Wheelen, 2010).

1.6 Uresničevanje strategij in strateška kontrola

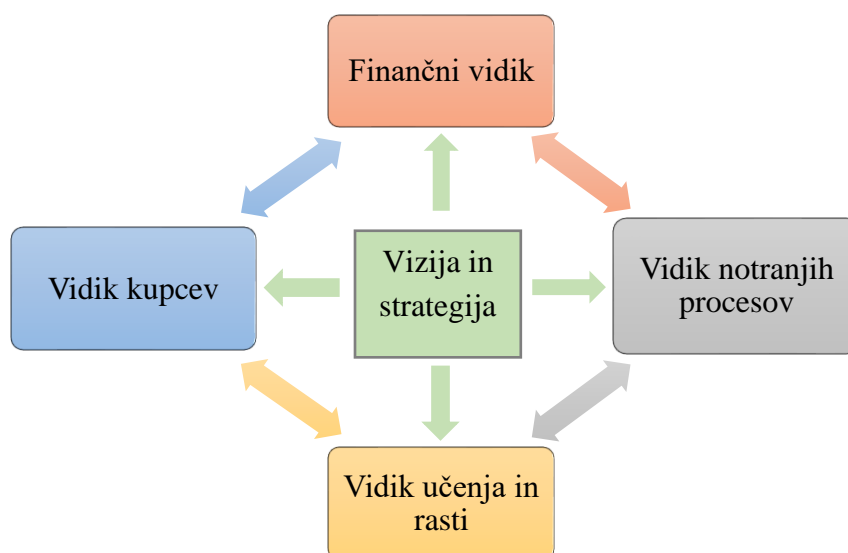
Po analizi okolja in oblikovanju strategije sta zadnja koraka uresničevanje strategije in strateška kontrola. Eno od orodij razvitih za uresničevanje in kontrolo je uravnoteženi sistem

kazalcev uspešnosti (angl. Balaced Scorecard, v nadaljevanju BSC) (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

1.6.1 Vidiki BSC

Kaplan in Norton (2007) sta ustvarila BSC kot dopnilo finančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti z dodatnimi perspektivami oziroma vidiki, poleg finančnega vidika še vidik kupcev, notranjih procesov ter učenja in rasti. Podjetja BSC uporabljajo za pojasnitev in posodobitev izbrane strategije, za lažje razumevanje izbrane strategije vsem v podjetju, za uskladitev ciljev s strategijo in za povezavo strateških ciljev z dolgoročnimi cilji oziroma za povezavo kratkoročnih ciljev z dolgoročnimi cilji (Kaplan & Norton, 2007; Mišanková & Kočišová, 2014). Vidiki BSC so prikazani na sliki 3.

Slika 3: Vidiki BSC



Prirjeno po Kaplan & Norton (2007).

Sistem kazalcev predstavi štiri nove procese, ki vsak posebej in vsi skupaj predstavljajo povezavo dolgoročnih strateških ciljev s kratkoročnimi ukrepi, in sicer razjasnitev vizije, komuniciranje in povezovanje, načrtovanje poslovanja ter povratne informacije in učenje (Kaplan & Norton, 2007). Podjetje ustvarja vrednost, ki se gradi od spodaj navzgor, oziroma od učenja in rasti, preko notranjih procesov in zadovoljitve kupcev do finančnega vidika (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011). V tabeli 4 so predstavljeni vidiki BSC in primeri ključnih dejavnikov uspeha z nekaterimi kazalci za merjenje uspešnosti.

Tabela 4: Ključni dejavniki uspeha in primeri kazalcev za merjenje uspešnosti v BSC

Vidiki	Ključni dejavniki uspeha	Primeri kazalcev
Finančni vidik	<ul style="list-style-type: none"> - ROCE - denarni tok - rast prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> - dobiček iz poslovanja - ROE - % rasti denarnega toka - % rasti prodaje
Vidik kupcev	<ul style="list-style-type: none"> - zadovoljstvo kupcev - novi proizvodi - partnerstvo s kupci - dobave 	<ul style="list-style-type: none"> - zadovoljstvo kupcev - % rasti tržnega deleža zaradi novih proizvodov ali storitev - % rasti pravočasnih nabav - število novih kupcev - število pritožb kupcev - število izgubljenih kupcev
Vidik notranjih procesov	<ul style="list-style-type: none"> - uvajanje novih proizvodov ali storitev - proizvodna odličnost - fleksibilnost proizvodnje 	<ul style="list-style-type: none"> - število novih proizvodov ali storitev - pretočni čas - stroški na enoto - stroški storitev - % izmeta - uporabljena najnovejša tehnologija
Vidik učenja in rasti	<ul style="list-style-type: none"> - produktivnost - učenje - motivacija zaposlenih - zadovoljstvo zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> - % uvedenih novih proizvodov ali storitev - potreben čas za razvoj novega proizvoda ali storitve - kvalifikacija zaposlenih - hitrost prilagajanja novim zakonom

Prirejeno po Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac (2011) in Hegazy, Hegazy & Eldeeb (2022).

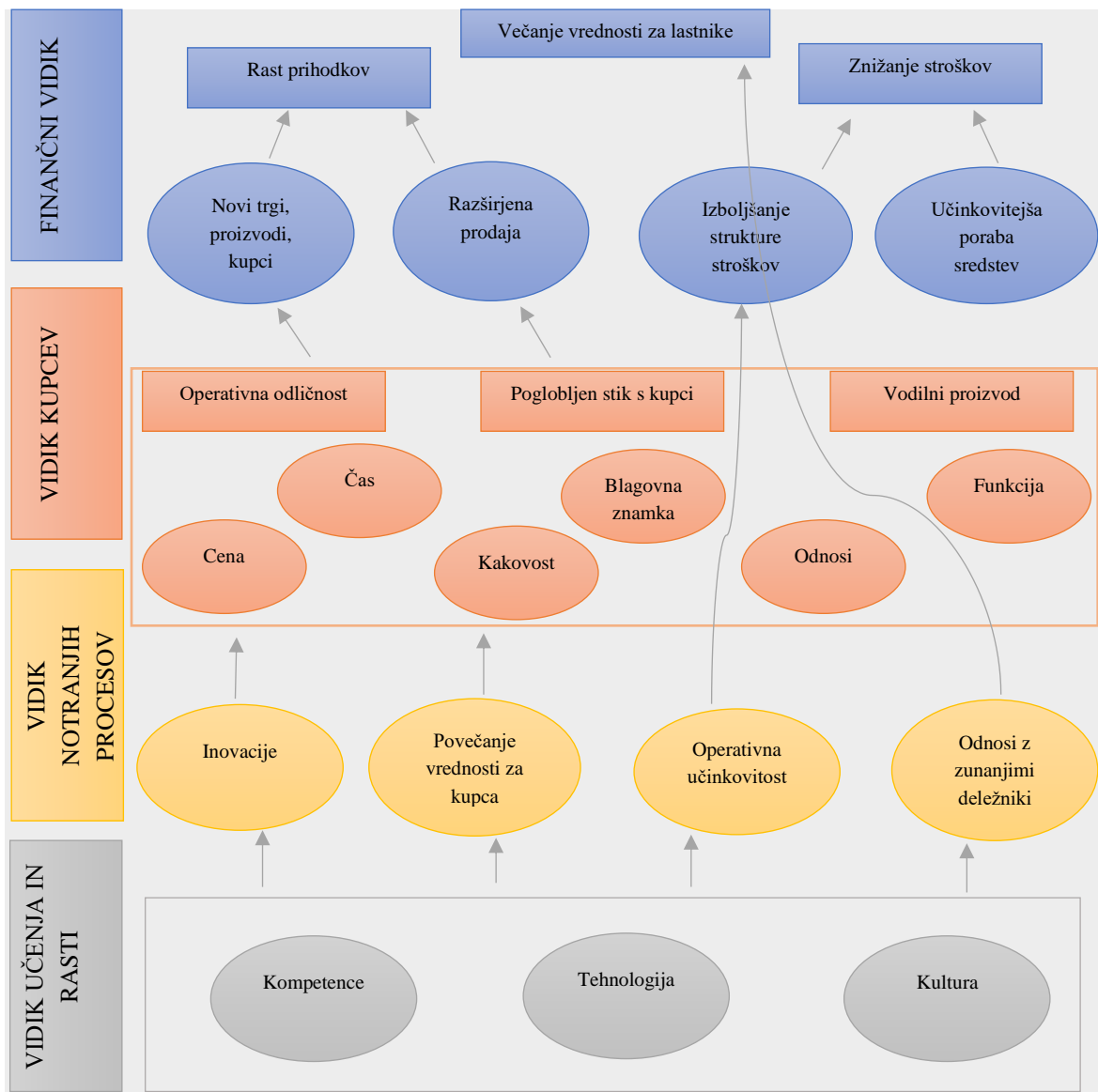
1.6.2 Strateški diagram

Strateški diagram (angl. Strategy Map), ki je prikazan na sliki 4, prikazuje povezavo med ključnimi dejavniki uspeha in rezultati (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011). Kaplan in Norton (2000) strateški diagram poimenujeta tudi kot vizualni okvir, ki vključuje različne elemente v vzročno-posledični verigi.

Strateški diagram omogoči podjetju, da v splošnem in jasnem jeziku zapiše svoje cilje, merila za oceno uspešnosti in povezave, ki so temelj strateške usmeritve. Najboljši način za izdelavo strateškega diagrama je od zgoraj navzdol, začeni s ciljem, sledi načrtovanje poti, ki vodi do tja. Direktor podjetja mora najprej pregledati ali zapisati izjavo o poslanstvu in

temeljne vrednote. Na podlagi tega se zapiše še vizija, ki mora ustvariti jasno sliko glede ciljev podjetja. Strategija pa je logična pot do teh ciljev (Kaplan & Norton, 2000).

Slika 4: Strateški diagram



Prirejeno po Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac (2011) in Kaplan & Norton (2000).

Izdelava strateškega diagrama se prične s finančno strategijo. Podjetje ima dva osnovna vzvoda za finančno strategijo, in sicer rast prihodkov in obvladovanje stroškov. Prihodke je mogoče povečati z novimi trgi, novimi proizvodi ali storitvami in novimi kupci ali pa s poglobljanjem odnosa z obstoječimi kupci prek razširjene prodaje. Za uspešno obvladovanje stroškov je potrebno izboljšati strukturo stroškov in učinkoviteje porabljati sredstva. Splošno pa velja, da strategija obvladovanja stroškov prinese rezultate prej kot strategija rasti. Nadaljuje se z vidikom kupcev. Jedro vsake poslovne strategije je ponudba vrednosti za kupca, ki vsebuje edinstveno mešanico lastnosti izdelkov ali storitev, odnos s kupci in celotno podobo podjetja. Opisuje, kako se bo podjetje razlikovalo od konkurentov, da bi

pritegnilo, obdržalo in poglobilo odnos s ciljnim kupci. Vrednost za kupca se lahko ustvari s strategijo operativne odličnosti, poglobljenega stika s kupci in vodilnega proizvoda ali storitve. Ko ima podjetje dodelan finančni vidik in vidik kupcev, lahko kritično zajame še notranje procese. Bistvo notranjih procesov so inovacije izdelkov ali storitev in prodor na nove trge in nove segmente kupcev, povečanje vrednosti za kupca s poglobljanjem odnosov, doseganje operativne učinkovitosti in vzpostavljanje dobrih odnosov z zunanjimi deležniki. Finančne koristi izboljšanih poslovnih procesov se običajno kažejo postopoma. Temelj vsakega strateškega diagrama pa je vidik učenja in rasti. Zajema temeljne kompetence in spretnosti, tehnologije in kulturo podjetja. To omogoča podjetju, da svoje človeške vire in informacijsko tehnologijo uskladi s strategijo (Kaplan & Norton, 2000).

2 CELOVITA ANALIZA PODJETJA MEGOS

Celovita analiza podjetja Megos je narejena z analizo širšega okolja, analizo ožjega okolja, analizo uspešnosti poslovanja, analizo sredstev in analizo zaposlenih, na koncu pa je povzetek, narejen v obliki SWOT analize. Podjetje posluje na slovenskem trgu, v panogi gostinskih storitev in v panogi računovodskih storitev.

2.1 Predstavitev podjetja Megos

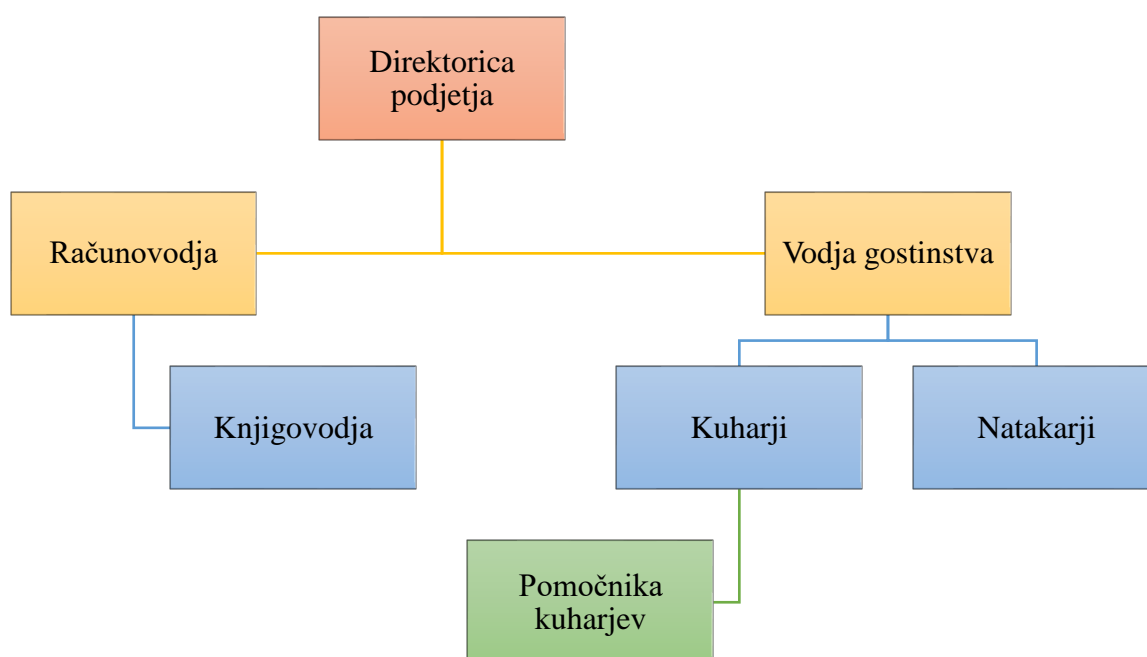
Megos, podjetje za gostinstvo in storitve, d.o.o. po velikosti spada v mikro podjetja in je bilo v poslovni register Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) vpisano 16. 11. 2007. Podjetje je 100 % v zasebni lasti. Dejavnosti podjetja po standardni klasifikaciji dejavnosti so restavracije in gostilne, priložnostna priprava in dostava jedi, računovodstvo, knjigovodstvo in revizijske dejavnosti, davčno svetovanje in drugo podjetniško in poslovno svetovanje (AJPES, brez datuma b). Bolj podrobno opisane dejavnosti so naslednje:

- prodaja pijač in hrane,
- računovodenje malih družb, samostojnih podjetnikov, društev,
- računovodenje v stečajnih postopkih,
- davčno svetovanje,
- kadrovsko svetovanje in vodenje evidenc,
- izdelava mesečnih, trimesečnih in letnih poročil ter izdelava analiz za posloводство,
- obračun plač,
- obračun DDV,
- vodenje materialnih evidenc,
- izdelava statističnih poročil,
- vodenje registra osnovnih sredstev,
- obračun amortizacije,
- izdelava pogodb in

– arhiviranje dokumentacije.

Podjetje ima 1 poslovno enoto, kjer stoji gostilna Na letališču. Podjetje je njen najemnik od leta 2010. Na sedežu podjetja, v Trebnjem, se poleg posloводства nahaja tudi računovodski servis in arhiv dokumentacije. Trenutno je v podjetju zaposlenih 13 oseb, od tega jih 9 dela v gostilni Na letališču, 4 pa na sedežu podjetja v računovodskem servisu. Poleg računovodje je v servisu zaposlena tudi knjigovodja. Prav tako računovodske storitve opravlja direktorica podjetja. V gostilni Na letališču je za delo odgovoren vodja gostinstva. Poleg njega v kuhinji delajo 3 kuharji ter 2 pomočnika kuharjev in 3 natakarji. Na sliki 5 je predstavljena organizacijska struktura zaposlenih.

Slika 5: Organizacijska struktura zaposlenih



Vir: lastno delo.

Gostilna Na letališču stoji v neposredni bližini športnega letališča Prečna. V gostilni ponujajo malice, jedi po naročilu in vikend kosila. Sodelujejo tudi s podjetji v bližini, in sicer z dostavo in postrežbo dnevnih malic.

V računovodskem servisu sodelujejo s 112 strankami, od tega je 34 društev, ostalih 78 pa so samostojni podjetniki in male družbe. Zadnja leta vedno več časa namenijo tudi računovodenju stečajnih postopkov in arhiviranju njihove dokumentacije. Trenutno sodelujejo s 4 stečajnimi upravitelji, v prihodnjih letih pa nameravajo sodelovanje okrepiti in povečati.

2.2 Analiza širšega okolja

Širše okolje je analizirano s pomočjo PEST analize. V nadaljevanju so analizirana različna okolja, in sicer gospodarsko, politično-pravno, kulturno-socialno, tehnološko in naravno. V vsakem okolju so opisani tisti elementi, ki imajo vpliv na poslovanje podjetja Megos.

2.2.1 Gospodarsko okolje

V območju evra se je gospodarska rast v drugi polovici leta 2022 upočasnila. V celotnem letu 2022 je bila rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v območju evra 3,5 % (desezonirano), v Sloveniji pa se je BDP realno povečal za 5,4 % (odstotna sprememba rasti obsega v primerjavi z letom 2021). Na rast BDP vplivajo gospodarske razmere v mednarodnem okolju in fiskalne spodbude v Sloveniji. Za evrsko območje se na podlagi napovedi za leto 2023 predpostavlja 0,9 % gospodarska rast, v letih 2024 in 2025 pa 1,5 % oziroma 1,6 %. V Sloveniji se bo gospodarska rast umirila. UMAR predvideva realno rast 1,8 % v primerjavi z letom 2022, v letih 2024 in 2025 pa 2,5 % oziroma 2,6 %. Maja 2023 je inflacija v Sloveniji znašala 8,4 %. K visoki inflaciji so poleg podražitve energentov največ prispevale cene brezalkoholnih pijač in hrane. Ker je inflacija v celotnem območju evra visoka, je Evropska centralna banka (ECB) napovedala nove dvige obrestnih mer, kar pomeni dodatno zaostritev pogojev zadolževanja ob že znani upočasnitvi kreditnih aktivnosti. Po pričakovanjih naj bi se inflacija znižala proti 2 % šele po letu 2024 (UMAR, 2023a; SURS, brez datuma a). V tabeli 5 sta prikazana BDP in inflacija preteklega in tekočega leta ter njuna napoved. Iz tabele je razvidno, da se bo gospodarska rast v Sloveniji okrepila leta 2024, ko se bo inflacija zmanjšala.

Tabela 5: BDP in inflacija v Sloveniji v letih 2022 – 2025

Postavka	Leto	2022	2023	2024	2025
BDP (rast v %)		5,4	1,8	2,5	2,6
Inflacija (povprečje leta, v %)		8,8	7,1	4,2	2,4

Prirejeno po UMAR (2023a).

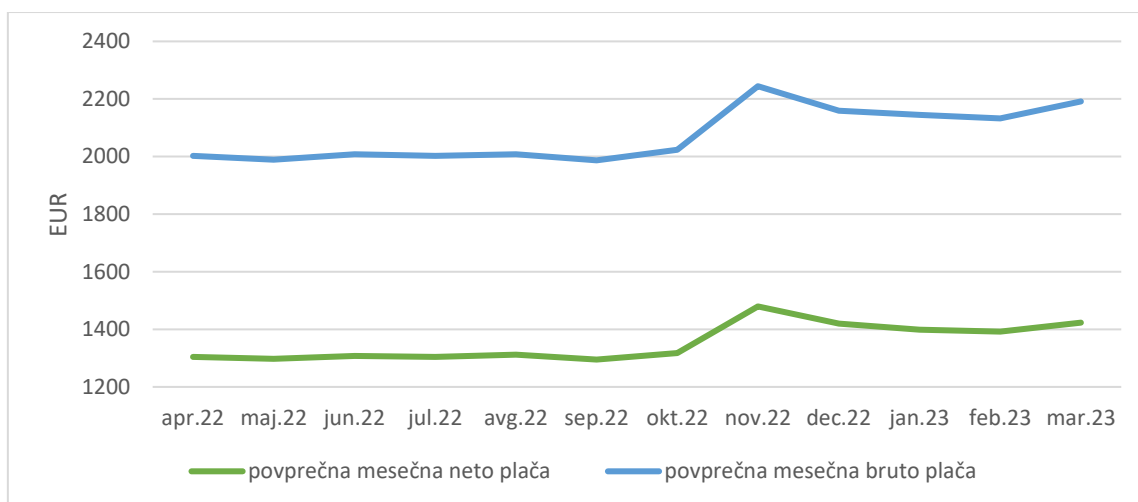
V letu 2023 se pričakuje občutno znižanje izdatkov za blažitev posledic epidemije covid-19, ki so bili najvišji v letu 2020, in sicer 5,2 % BDP, v letu 2021 4,5 % BDP, v letu 2022 pa 1,4 % BDP. Obseg izdatkov za investicije in subvencije se bo v letošnjem letu povečal. V letu 2022 se je nadaljevala visoka rast zasebne potrošnje, predvsem za storitve, rast državne potrošnje pa se je umirila. Prihodek v gostinstvu je bil v zadnjem letu realno višji za 56 %. V letu 2023 se pričakuje umiritev rasti zasebne potrošnje, prav tako se upočasnjuje rast v gostinstvu. Razmeroma visoka inflacija in zaostreni pogoji kreditiranja bodo v letošnjem letu slabili kupno moč gospodinjstev (UMAR, 2023a).

Skoraj vse dejavnosti so v preteklem letu zabeležile rast zaposlenosti. Prav tako je v večini dejavnosti prisotno pomanjkanje kadra. Na rast zaposlenosti zato močno vpliva zaposlovanje delavcev iz tujine. Najvišji primanjkljaj na področju ponudbe kadra beležijo v delovno intenzivnih dejavnostih, kot je na primer gostinstvo. Povprečna bruto plača je bila v letu 2022 zaradi visoke inflacije realno nižja za 5,5 %. V zasebnem sektorju je bila rast plač nominalno višja za 6,2 %, realno pa je zaradi inflacije upadla za - 2,4 %. Zaradi velikega pomanjkanja delovne sile je bila posledično rast plač najvišja v gostinstvu, in sicer 8,9 % (UMAR, 2023a).

Minimalna plača se je v začetku leta 2023 povišala za 12 %, kar je največ doslej, in sicer na 1.203,36 evrov bruto. Višina se je uskladila s porastom minimalnih življenjskih stroškov in z inflacijo. Težava je, ker v gospodarstvu tako visoki dvigi minimalne plače lahko vodijo v nemotiviranost za delo zaradi premajhnih razlik med plačami (UMAR, 2023b).

Po podatkih SURS (brez datuma) znaša indeks stroškov dela za prvo četrtletje leta 2023, v primerjavi z istim obdobjem lani 107,1. To pomeni, da so se stroški dela zvišali za 7,1 %. Organizacija za gospodarsko rast in razvoj (v nadaljevanju OECD) Sloveniji predlaga davčno reformo, s katero bi zmanjšali davčno obremenitev dela. Slovenija bi to zmanjšanje lahko sfinancirala z višjim davkom na premoženje ter večjo okoljsko obdavčitvijo (Kenda, 2023). Mesečna razlika med bruto in neto plačo je prikazana na sliki 6.

Slika 6: Razlika med povprečno mesečno neto in bruto plačo



Prirejeno po SURS (brez datuma a).

2.2.2 Politično-pravno okolje

Temeljni zakon, ki ureja položaj samostojnih podjetnikov in družb je Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 65/2009. Relevantni zakoni za poslovanje podjetij so prav tako:

- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2), Ur. l. RS, št. 117/2006,
- Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV-1), Ur. l. RS, št. 13/2011,
- Zakon o davčnem postopku (ZDavP-2), Ur. l. RS, št. 13/2011 in
- Zakon o dohodnini (ZDoh-2), Ur. l. RS, št. 13/2011.

Gostinsko dejavnost opredeljuje kopica zakonov, pravilnikov in uredb. V nadaljevanju je napisanih le nekaj temeljnih zakonov in podzakonskih aktov ter predpisov s področja proizvodnje, predelave in prometa živil:

- Zakon o gostinstvu (ZGos), Ur. l. RS, št. 93/2007,
- Zakon o varstvu javnega reda in miru (ZJRM-1), Ur. l. RS, št. 70/2006,
- Posebne uzance v gostinstvu, Ur. l. RS, št. 22/1995,
- Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti, Ur. l. RS, št. 35/2017,
- Uredba o izvajanju delov določenih uredb Skupnosti glede živil, higiene živil in uradnega nadzora nad živili, Ur. l. RS, št. 72/2010,
- Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili (ZdZPZ), Ur. l. RS, št. 52/2000,
- Zakon o omejevanju uporabe tobačnih in povezanih izdelkov (ZOUTPI), Ur. l. RS, št. 9/2017 in
- Zakon o omejevanju porabe alkohola (ZOPA), Ur. l. RS, št. 15/2003.

Temeljna akta na področju računovodstva sta Zakon o računovodstvu (ZR), Ur. l. RS, št. 23/1999 ter 8. poglavje Zakona o javnih financah (ZJF), Ur. l. RS, št. 79/1999. Poslovne knjige in letna poročila morajo biti vodena na podlagi Slovenskih računovodskih standardov (SRS), ki so sprejeta od Slovenskega inštituta za revizijo.

Zaradi pomanjkanja delavcev v skoraj vseh dejavnostih, sploh pa v gostinstvu, posledično prihaja do večjega zaposlovanja tujcev. Vlada Republike Slovenije je zato vložila predlog novele Zakona o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev (ZZSDT), Ur. l. RS, št. 91/2021, ki je bil sprejet 28. 3. 2023. Njegov namen je odprava nepotrebnih ovir v administraciji in hitrejše reševanje upravnih zadev povezanih z zaposlovanjem tujcev na upravnih enotah (Uradni list, 2023).

2.2.3 Kulturno-socialno okolje

V Slovenije je delež terciarno izobraženega prebivalstva 40,3 % v starosti 25–64 let. Vendar pa pridobljena izobrazba, veščine in znanje pogosto niso kompatibilne s potrebami na trgu dela. V letu 2021 je bila pri okoli tretjini zaposlenih ugotovljena neskladnost z izobrazbo, kar vodi v pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra. V Sloveniji je že nasploh velika problematika pomanjkanje ustreznih kadrov, zato je potrebno poleg integracijske in migracijske politike pospešiti reorganizacijo in avtomatizacijo procesov dela. Delodajalci se

že nekaj let soočajo s pomanjkanjem kadrov s strokovno in srednjo poklicno izobrazbo, med katerimi so tudi kuharji in natakarji. Priložnost za potencialno delovno silo UMAR vidi v delovno neaktivnih mladih in tistih mladih, ki niso v izobraževanju, v težje zaposljivih skupinah odraslih in priseljenkah. Stopnja delovne aktivnosti prebivalcev Slovenije starih med 20 in 64 let je bila po podatkih iz leta 2021 76,1 %, v letu 2022 pa 78 %. Najbolj se je povišala v skupini starejših med 55 in 64 let, kar je povezano z dvigom upokojitvene starosti in z višjimi dohodki, če starejši ostanejo delovno aktivni pa tudi z vsesplošnim pomanjkanjem kadrov, kar vodi v zaposlovanje vseh segmentov prebivalstva. V primerjavi z drugimi državami Evropske Unije (v nadaljevanju EU) pa je v Sloveniji stopnja delovno aktivnih starostnikov nizka (UMAR, 2023b).

OECD slovenski vladi predlaga ukrepe za višjo udeležbo starejših na trgu dela. Predlaga povečanje števila let, ki so potrebna za upokojitvev ter dodatne spodbude za tiste, ki bi ostali delovno aktivni, čeprav so že dosegli upokojitveno starost (Kenda, 2023).

2.2.4 Tehnološko okolje

Po zadnjem merjenju je bil delež inovacijsko aktivnih podjetij v letih 2018–2020 55,2 %, v predhodnem obdobju pa 48,6 %. Prav tako slovenska podjetja pospešeno uporabljajo osnovna digitalna orodja in spletno prodajo, zaostajajo pa pri zahtevnejši digitalni tehnologiji (UMAR, 2023b; SURS, brez datuma b).

Na področju inovacij je prišlo do večjih premikov po letu 2016, in sicer med srednjimi in velikimi podjetji. Kljub temu pa se podjetja v večini digitalne in zelene preobrazbe ter procesov modernizacije lotevajo površinsko. Premalo je zavedanja o koristih. V majhnih in srednjih podjetjih je precej visok delež tistih z nizko digitalno intenzivnostjo v primerjavi z mednarodnimi podjetji. Koriščenje sredstev kohezijske politike je ena od možnosti in priložnosti podjetij za večja vlaganja v digitalno preobrazbo (UMAR, 2023a).

Velik tehnološki napredek si obeta dejavnost računovodstva. Vseskozi se optimizirajo računovodski procesi, določena dela so že avtomatizirana, spreminjajo se pretok informacij in delovni procesi. Zaradi tehnološkega razvoja nasploh se zahtevajo tudi vedno nova znanja (AccountingBox, brez datuma).

2.2.5 Naravno okolje

Leta 2021 se je v Sloveniji zavrglo 143 tisoč ton hrane, kar pomeni 68 kg na prebivalca. Polovica zavržene hrane je iz gospodinjstev, tretjina pa iz gostinskih dejavnosti, oziroma dejavnosti, kjer se pripravlja hrana. Poleg preprečevanja nastanka izgub in presežkov hrane, je potreben poudarek tudi na prerazporejanju in uporabi presežkov ter ustreznem ravnanju z odpadno hrano (UMAR, 2023b).

Koristi zmanjšanja zavržene hrane so družbene, okoljske in ekonomske. Nekateri od ukrepov za zmanjševanje količine zavržene hrane v restavracijah so pravilno ločevanje, usposabljanje zaposlenih, premišljena nabava in predpriprava hrane, primerno shranjevanje hrane, v celoti porabljene sestavine in sezonska živila (Zero Waste Slovenija, 2020).

2.3 Analiza ožjega okolja

Ožje okolje podjetja Megos je analizirano s Porterjevimi petimi silnicami, in sicer z nevarnostjo vstopa novih konkurentov, pogajalsko močjo kupcev, nevarnostjo pojava substitutov, pogajalsko močjo dobaviteljev in rivalstvom med obstoječimi konkurenti.

2.3.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

V panogi gostinskih storitev je nevarnost vstopa novih konkurentov visoka, saj so tako vstopne kot izstopne ovire nizke. Posledično je konkurentov več. Nova podjetja, ki vstopajo v panogo, praviloma nimajo težav pri pridobivanju kupcev, saj za panogo gostinstva zvestoba iz strani kupca ni tako izrazita. Stroški menjave dobaviteljev so nizki, prav tako ni posebnih zakonodajnih ovir. Ekonomije obsega sicer so prisotne, saj imajo podjetja v panogi nižje stroške na enoto in posledično višji dobiček (primer so stroški nabave materiala in popusti za redne stranke) od podjetij, ki v panogo šele vstopajo. Uveljavljena podjetja v panogi lahko dosegajo visoke dobičke, kar pomeni, da so vzpodbude za vstop novih konkurentov večje (Porter, 2008; Hunger & Wheelen, 2010; B2U, 2016). Februarja 2023 je bil prihodek od prodaje storitev najvišji prav v gostinstvu, zvišal se je namreč za 32 % (SURS, 2023). Panoga postaja zaradi vedno boljših rezultatov privlačnejša za vstop. V povezavi z donosi lahko sklepamo, da so v gostinski panogi ti nizki, vendar stabilni (Porter, 1980).

V panogi računovodskih storitev je nevarnost vstopa novih konkurentov prav tako visoka. Vstopne in izstopne ovire so nizke, zato so tudi donosi nizki, vendar stabilni. Ker zakonodaja določa obvezno poročanje in izdelavo računovodskih izkazov, je potreba po računovodskih servisih velika. Prav tako na področju zakonodaje še ne obstaja zakon, ki bi na kakršen koli način preprečeval vstop novim konkurentom, saj ni predpisanih pogojev za opravljanje poklica računovodje (Porter, 1980; Mestek, 2009; Inštitut za računovodstvo, 2022).

2.3.2 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je v panogi gostinskih storitev visoka. Ker je menjava za kupca enostavna, imajo posledično višjo pogajalsko moč. Višjo pogajalsko moč jim prinaša tudi standardizirana ponudba in velika možnost substitutov. Prav tako so kupci v večini bolj cenovno občutljivi in ne iščejo zgolj kvalitete, ampak tudi ugodne cene (Porter, 2008; Hunger & Wheelen, 2010).

Kupci računovodskih storitev so različni, od samostojnih podjetnikov in gospodarskih družb do društev, nosilcev dopolnilnih dejavnosti in različnih zvez. Vsi naštetih potrebujejo po zakonodaji izdelane in poročane računovodske izkaze. Večja podjetja imajo v večini notranje računovodstvo, ostala večina pa zunanje. Ker je ponudnikov računovodskih storitev veliko, prav tako pa je veliko potencialnih kupcev, imajo ti možnost izbire in s tem tudi višjo pogajalsko moč. Vstopne in izstopne ovire so nizke, nizki so tudi stroški menjave ponudnika. Obstaja pa skupina kupcev, ki se skozi leta povečuje in ne glede na svojo velikost, pričakuje od računovodskih servisov nekaj več kot samo izkaze in pregled preteklega poslovanja. Želijo si več kakovostnih storitev, več zahtevnih računovodskih funkcij in več analiziranja in svetovanja. Želijo storitve, ki presegajo tehnično znanje in želijo si graditi dolgotrajen odnos. Teh ponudnikov računovodskih storitev je občutno manj in s tem kupci izgubijo svojo pogajalsko moč. Prav tako izgubijo pogajalsko moč v obdobju izdelave zaključnih bilanc. Takrat se lahko pojavijo novi kupci, ki storitve nujno potrebujejo in so odvisni od računovodskih servisov. Panoga računovodskih storitev je iz vidika pogajalske moči kupcev srednje privlačna (Mestek, 2009; Hunger & Wheelen, 2010; AccountancyEurope, 2023).

2.3.3 Nevarnost pojava substitutov

Nevarnost pojava substitutov je v panogi gostinskih storitev visoka. Fiksni stroški so nizki, prav tako so nizki stroški zamenjave substituta. Gostinske storitve niso nujne, zato je panoga iz vidika nevarnosti pojava substitutov nepriljubljena (Hunger & Wheelen, 2010; B2U, 2016).

Substitutov v panogi računovodskih storitev ni, saj so te storitve nujne oziroma zakonsko obvezujoče. Večja podjetja imajo večinoma svoje notranje računovodstvo, za manjša, predvsem pa za samostojne podjetnike, pa notranje računovodstvo ni rentabilno. Prav ta so najštevilčnejša in potrebujejo zunanji računovodski servis. Iz vidika nevarnosti pojava substitutov je panoga privlačna (Mestek, 2009).

2.3.4 Pogajalska moč dobaviteljev

V panogi gostinskih storitev dobaviteljev ni tako veliko v primerjavi s številčnostjo kupcev. Stroškov menjave dobavitelja praktično ni. Glede na to, da so cene hrane in pijače pri dobaviteljih zelo podobne, lahko kupca zadržijo z danimi popusti. Pogajalska moč dobaviteljev je srednje visoka (Porter, 2008; Hunger & Wheelen, 2010).

Med pomembne dobavitelje računovodskih storitev uvrščamo ponudnike računovodskih programov, ponudnike računalniške opreme in drugega pisarniškega materiala in ponudnike različnih izobraževanj. V večini primerov se samo dobavitelji računovodskih programov ne menjajo pogosto, drugi dobavitelji so lažje zamenljivi in njihova pogajalska moč ni visoka. Računovodsko znanje je specifično, zato substitutov pri dobaviteljih praktično ni. Z vidika pogajalske moči dobaviteljev je panoga srednje privlačna (Mestek, 2009).

2.3.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Število konkurentov v panogi gostinskih storitev je visoko. V letu 2021 je bilo po podatkih SURS (brez datuma b) v Sloveniji registriranih 8.192 podjetij, ki imajo registrirano dejavnost strežbe jedi in pijač. Kljub temu da je število konkurentov visoko, pa lahko s pestrostjo ponudbe vplivajo na kupce in se med seboj tudi razlikujejo. Tekmujejo tudi po ceni in kvaliteti. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi gostinskih storitev je srednje visoko.

Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi računovodskih storitev je visoko. Panoga je privlačna, saj je dolgoročno stabilna. Podjetja z dejavnostjo računovodstva lahko razdelimo v različni skupini, in sicer tiste, ki med seboj tekmujejo po ceni in tiste, ki med seboj tekmujejo po dodani vrednosti oziroma kvaliteti. V zadnjem času kupci zahtevajo vedno več, zato zgolj tekmovanje s cenami ni smiselno (Mestek, 2009).

2.3.6 Skupna ocena privlačnosti obeh panog na podlagi analize ožjega okolja

V tabelah 6 in 7 je podana ocena privlačnosti obeh panog na podlagi analize silnic. Panogo gostinskih storitev ocenjujem kot srednje privlačno. Panogo računovodskih storitev prav tako ocenjujem kot srednje privlačno. Ko bodo sprejeti predpisi za opravljanje poklica računovodje oziroma se bo spremenil zakon, se bodo spremenile tudi vstopne ovire. S tem se bo zmanjšal vstop novih konkurentov in panoga bo postala bolj privlačna za vstop.

Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge gostinskih storitev

Privlačnost	Visoka	Srednja	Nizka
Silnice			
Nevarnost vstopa novih konkurentov		x	
Pogajalska moč kupcev			x
Nevarnost pojava substitutov			x
Pogajalska moč dobaviteljev		x	
Rivalstvo med konkurenti		x	
Skupna ocena		x	

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Ocena privlačnosti panoge računovodskih storitev

Privlačnost	Visoka	Srednja	Nizka
Silnice			
Nevarnost vstopa novih konkurentov			x
Pogajalska moč kupcev		x	
Nevarnost pojava substitutov	x		
Pogajalska moč dobaviteljev		x	
Rivalstvo med konkurenti			x
Skupna ocena		x	

Vir: lastno delo.

2.4 Analiza uspešnosti poslovanja

Podatki iz bilance stanja in podatki iz izkaza poslovnega izida so iz let 2021 in 2022. Pri analizi nisem upoštevala podatkov iz leta 2020, saj je bila gostilna, poleg vseh omejitev, tudi popolnoma zaprta od 16. 3. 2020 do 4. 5. 2020 zaradi ukrepov covid-19.

V tabeli 8 je prikazana bilanca stanja podjetja Megos za leti 2021 in 2022. Sredstva so se v letu 2022 v primerjavi z letom 2021 povišala za 14,9 %. Dolgoročna sredstva so se povišala za 2,6 %, kratkoročna pa za 30,4 %. Dolgoročne obveznosti podjetja so se povišale za 46,5 %, kratkoročne pa zmanjšale za 19,7 %. Kapital se je povišal za 7,9 % in z njim se je delno financiralo povišanje sredstev. Ostalo se je financiralo s kreditom pridobljenim konec leta 2022, zato je indeks denarnih sredstev tako visok. Prav tako so se dolgoročne obveznosti povišale zaradi kredita, medtem ko so se kratkoročne zmanjšale skladno z odplačanimi obroki. Čisti dobiček poslovnega leta 2022 znaša 8.519,71 EUR in se je povišal za 69,3 % (Zaman Groff, Hočevnar & Igličar, 2007; AJPEŠ, brez datuma a).

Tabela 8: Bilanca stanja podjetja Megos na dan 31.12.2021 in 31.12.2022 in indeks 2022/2021

Leto in indeks Postavka v EUR	31.12.2021	31.12.2022	Indeks 2022/2021
SREDSTVA	248.454,92	285.536,13	114,9
Dolgoročna sredstva	127.892,34	131.283,13	102,6
Neopredmetena sredstva	456,79	399,09	87,4
Opredmetena osnovna sredstva	120.711,85	124.160,34	102,8
Dolgoročne finančne naložbe	723,70	723,70	100,0
Dolgoročne poslovne terjatve	6.000,00	6.000,00	100,0
Kratkoročna sredstva	114.386,43	149.119,73	130,4
Zaloge	8.618,09	8.582,02	99,6
Kratkoročne finančne naložbe	10.000,00	10.000,00	100,0
Kratkoročne poslovne terjatve	73.630,39	59.440,26	80,7
Denarna sredstva	22.137,95	71.097,45	321,1
Kratkoročne AČR	6.176,15	5.133,27	83,1
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	248.454,92	285.536,13	114,9
Kapital	108.188,06	116.707,77	107,9
Vpoklicani kapital	7.500,00	7.500,00	100,0
Rezerve iz dobička	750,00	750,00	100,0
Preneseni čisti dobiček	94.907,13	99.938,06	105,3
Čisti dobiček poslovnega leta	5.030,93	8.519,71	169,3
Dolgoročne obveznosti	84.861,06	124.336,42	146,5
Kratkoročne obveznosti	55.405,80	44.491,94	80,3

Prirejeno po AJ PES (brez datuma a).

V tabeli 9 je prikazan izkaz poslovnega izida podjetja Megos za leti 2021 in 2022. Čisti prihodki od prodaje so se v letu 2022 povišali za 120.630,06 EUR oziroma za 37,2 %,

posledično se je tudi čisti poslovni izid povečal za 69,3 %. Stroški blaga, materiala in storitev so se povečali za 8,4 %, od tega so se stroški porabljenega materiala povečali za 17,6 %. Največ so se povečali stroški energije, in sicer za 22 % ter stroški materiala za 20 %. Stroški storitev so se zmanjšali za 1,5 %. Stroški dela so se povečali za 31,9 %, saj so bile v podjetju zaposlene 3 osebe več. Amortizacija se je zmanjšala za 7,7 %. Povečali so se vsi odhodki. V tabeli izstopajo drugi poslovni prihodki, ki so se v letu 2022 zmanjšali za 78,5 %. To so covid-19 dodatki, refundacije plač in subvencije zavoda za zaposlovanje. Leta 2022 covid-19 dodatkov praktično ni bilo več. Med druge poslovne prihodke leta 2021 spada tudi dobiček pri prodaji osnovnega sredstva.

Tabela 9: Izkaz poslovnega izida podjetja Megos na dan 31. 12. 2021 in 31. 12. 2022 in indeks 2022/2021

Leto in indeks	31.12.2021	31.12.2022	Indeks 2022/2021
Postavka v EUR			
Čisti prihodki od prodaje	324.207,16	444.837,22	137,2
Drugi poslovni prihodki	52.229,07	11.250,96	21,5
Stroški blaga, materiala in storitev	141.653,02	153.615,06	108,4
Stroški dela	202.672,36	267.338,28	131,9
Odpisi vrednosti	22.999,87	21.299,82	92,3
Drugi poslovni odhodki	114,10	393,43	344,8
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	3.430,02	4.628,56	134,9
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	118,55	147,02	124,0
Drugi prihodki	1.291,77	2.324,87	180,0
Drugi odhodki	233,80	800,46	342,4
Davek iz dobička	1.475,35	1.670,71	113,2
Čisti dobiček obračunskega obdobja	5.030,93	8.519,71	169,3

Prirjeno po AJPES (brez datuma a).

V nadaljevanju so prikazani izračuni najpomembnejših kazalnikov uspešnosti poslovanja v letih 2021 in 2022 ter zbrani rezultati v tabeli 10 (Zaman Groff, Hočevar & Igličar, 2007; Inštitut za računovodstvo, 2019).

Enačba (1) prikazuje izračun za čisto dobičkonosnost sredstev. Čista dobičkonosnost sredstev v letu 2021 znaša 2,3 %, v letu 2022 pa 3,2 %. Kazalnik čiste dobičkonosnosti sredstev nam pokaže, da podjetje za vsakih 100 EUR vloženih v sredstva v letu 2022, dobi 3,20 EUR dobička.

$$\text{Čista dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečno stanje sredstev}} \quad (1)$$

Enačba (2) prikazuje izračun za čisto dobičkonosnost kapitala. Čista dobičkonosnost kapitala v letu 2021 znaša 4,8 %, v letu 2022 pa se je povečala za 2,8 odstotni točki na 7,6 %. Kazalnik kaže, da podjetju vsakih 100 EUR vloženega kapitala v letu 2022 prinese 7,60 EUR dobička.

$$\text{Čista dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečno stanje kapitala}} \quad (2)$$

Z enačbo (3) se izračuna čista dobičkonosnost prihodkov. V letu 2021 znaša 1,3 %, v letu 2022 pa 1,9 %. To pomeni, da je podjetje naredilo 1,90 EUR dobička na 100 EUR prihodkov.

$$\text{Čista dobičkonosnost prihodkov} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Prihodki}} \quad (3)$$

EBIT oziroma dobiček iz poslovanja se je v letu 2022 povišal iz 8.996,88 EUR na 13.441,59 EUR. EBITDA vrednost je v letu 2021 znašala 31.996,75 EUR, v letu 2022 pa 34.741,41 EUR, kar pomeni, da se je povečala za 8,6 %. Izračun je prikazan z enačbo (4).

$$\text{EBITDA} = \text{dobiček iz poslovanja} + \text{odpis vrednosti} \quad (4)$$

Izračuna za donosnost sredstev ali ROA in donosnost kapitala ali ROE sta prikazana v enačbi (5) in (6). Donosnost sredstev se je v letu 2022 povišala za 1 odstotno točko. Prav tako se je povišala donosnost kapitala, in sicer za 2,6 odstotni točki.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Sredstva}} \quad (5)$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Kapital}} \quad (6)$$

Tabela 10: Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja Megos za leti 2021 in 2022 in indeks 2022/2021

Leto in indeks	2021	2022	Indeks 2022/2021
Postavka			
Čista dobičkonosnost sredstev (v %)	2,3	3,2	139,1
Čista dobičkonosnost kapitala (v %)	4,8	7,6	158,3
Čista dobičkonosnost prihodkov (v %)	1,3	1,9	146,2
EBIT (v EUR)	8.996,88	13.441,59	149,4
EBITDA (v EUR)	31.996,75	34.741,41	108,6
ROA (v %)	2,0	3,0	150,0
ROE (v %)	4,7	7,3	155,3

Vir: lastno delo.

V letu 2022 so vsi kazalniki uspešnosti boljši kot v letu 2021. Čista dobičkonosnost sredstev je višja za 39,1 %, čista dobičkonosnost kapitala za 58,3 %, čista dobičkonosnost prihodkov pa za 46,2 %. EBIT oziroma dobiček iz poslovanja se je povečal za 49,4 %, EBITDA pa za 8,6 %. Rezultat je pričakovan, saj je podjetje v letu 2021 še vedno okrevalo zaradi posledic covid-19. Gostinstvo je bilo namreč ena od najbolj prizadetih panog.

Za primerjavo uspešnosti poslovanja podjetja s konkurenco, sem zbrala podatke o čistih prihodkih od prodaje. Čisti prihodki od prodaje so namreč postavka, ki jo je v podjetju mogoče natančno ločiti glede na dejavnost. V tabeli 11 so zbrani čisti prihodki od prodaje podjetij, ki imajo registrirano dejavnost gostinstva, ki se nahajajo v bližini gostilne Na letališču in ponujajo podobne gostinske storitve.

Tabela 11: Čisti prihodki od prodaje gostinskih storitev podjetja Megos in konkurenčnih podjetij v letih 2021 in 2022 v EUR in indeks 2022/2021

Leto in indeks	2021	2022	Indeks 2022/2021
Ime in postavka			
Gostilna Na letališču (Megos)	218.336,72	305.473,10	139,9
Gostilna Čefidelj	186.400,51	195.053,66	104,6
Gostišče Na vasi	157.330,36	235.812,19	149,9
Gostišče Dežmar	164.131,25	189.046,23	115,2
Jernejev hram	227.373,57	286.267,39	125,9

Prirejeno po Ajpes (brez datuma a).

Iz zbranih podatkov je razvidno, da so se prihodki od prodaje v letu 2022 podjetju povečali za 39,9 %. Prav tako so se prihodki od prodaje povečali vsem konkurenčnim podjetjem. Podjetje Megos ima med analiziranimi podjetji v letu 2022 največ prihodkov od prodaje, največji dvig pa je imelo gostišče Na vasi, in sicer za 49,9 %. Skupni prihodki od prodaje analiziranih podjetij v letu 2022 znašajo 1.211.652,57 EUR, delež prihodkov od skupne prodaje podjetja Megos pa je 25,2 %.

V tabeli 12 so zbrani čisti prihodki od prodaje podjetij, ki imajo registrirano dejavnost računovodstva in se nahajajo v isti občini kot podjetje Megos.

Tabela 12: Čisti prihodki od prodaje računovodskih storitev podjetja Megos in konkurenčnih podjetij v letih 2021 in 2022 v EUR in indeks 2022/2021

Leto in indeks Ime in postavka	2021	2022	Indeks 2022/2021
Megos d.o.o.	105.870,44	139.364,12	131,6
Amadeja d.o.o.	61.316,78	72.815,78	118,8
Krevs d.o.o.	293.383,00	364.983,00	124,4
M biro d.o.o.	73.334,14	82.568,09	112,6
Statero d.o.o.	125.080,23	139.560,99	111,6
Ker fin d.o.o.	226.401,44	255.152,99	112,7

Prirjeno po Ajpes (brez datuma a).

Iz podatkov je razvidno, da so se vsem podjetjem v letu 2022 prihodki od prodaje povečali. Podjetju Megos so se med konkurenčnimi podjetji povečali največ, in sicer za 31,6 % v primerjavi z letom 2021. Po višini prihodkov od prodaje v letu 2022 je podjetje Megos nekje na sredini. V računovodski panogi so namreč cene storitev zelo subjektivno določene in razlike so lahko zelo velike. Skupni prihodki od prodaje analiziranih podjetij v letu 2022 znašajo 1.054.444,97 EUR, delež prihodkov od skupne prodaje podjetja Megos pa je 13,2 %.

2.5 Analiza sredstev

Bistvo sredstev podjetja je v zagotavljanju koristi in v preoblikovanju. Po računovodskih standardih se sredstva delijo na kratkoročna in dolgoročna ter kratkoročne aktivne časovne razmejitve (Zaman Groff, Hočevnar & Igličar, 2007). V nadaljevanju so podrobneje analizirana osnovna in obratna sredstva.

2.5.1 Analiza osnovnih sredstev

V tabeli 13 so prikazane vrednosti osnovnih sredstev iz bilance stanja. Vrednost opredmetenih osnovnih sredstev v letu 2022 je znašala 124.160,34 EUR in je bila za 2,9 %

višja kot v predhodnem letu. 80 % vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev v letu 2022 predstavljajo proizvodjalne naprave in stroji. Njihova vrednost se je povišala iz 93.948,88 EUR na 99.307,18 EUR. Preostalih 20 % vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev pa predstavljajo druge naprave in oprema, drobni inventar in druga opredmetena osnovna sredstva, katerih vrednost se je prav tako povišala iz 17.238,5 EUR na 24.853,16 EUR. Leta 2021 je bilo v bilanci stanja prikazano tudi za 9.524,47 EUR opredmetenih sredstev v gradnji oziroma izdelavi, ki predstavljajo gostinsko opremo in so bila v letu 2022 dana v uporabo. Podjetje za amortiziranje osnovnih sredstev uporablja naslednje amortizacijske stopnje:

- 50 % za računalniško opremo,
- 20 % za drugo opremo, mehanizacijo in pisarniško pohištvo,
- 12,5 % za vozila in gostinsko opremo ter
- 10 % za opremo terase in premoženjske pravice.

Tabela 13: Podatki o osnovnih sredstvih iz bilance stanja za leti 2021 in 2022

Leto	2021	2022
Postavka v EUR		
Neopredmetena sredstva	456,79	399,09
Opredmetena osnovna sredstva	120.711,85	124.160,34
Proizvajalne naprave in stroji	93.948,88	99.307,18
Druge naprave in oprema, drobni inventar in druga opredmetena osnovna sredstva	17.238,50	24.853,16
Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	9.524,47	0

Prirejeno po AJPES (brez datuma a).

Kazalniki povezani z osnovnimi sredstvi so kazalniki stanja investiranja, kazalniki vodoravnega finančnega ustroja in kazalniki obračanja (Računovodstvo Pavliha, 2021). Izračunani so v nadaljevanju ter predstavljeni v tabeli 15.

Enačba (7) prikazuje neodpisane vrednosti osnovnih sredstev v celotnih sredstvih. Stopnja osnovnosti investiranja znaša 0,4. To pomeni, da je delež osnovnih sredstev 43,5 % vseh sredstev podjetja v letu 2022. V letu 2021 je bil delež osnovnih sredstev v sredstvih podjetja 48,6 %.

$$\text{Stopnja osnovnosti investiranja} = \frac{\text{Osnovna sredstva}}{\text{Sredstva}} \quad (7)$$

V tabeli 14 je izpis iz registra osnovnih sredstev, ki prikazuje nabavno vrednost osnovnih sredstev, popravek vrednosti ter neodpisano vrednost osnovnih sredstev. Neodpisana vrednost po registru je manjša, kot je prikazana v bilanci stanja, ker se dani predujmi za osnovna sredstva knjigovodsko izkazujejo kot terjatve, v bilanci stanja pa so upoštevani v opredmetenih osnovnih sredstvih.

Tabela 14: Izpis iz registra osnovnih sredstev na dan 31.12.2021 in 31.12.2022

Leto	2021	2022
Postavka v EUR		
Nabavna vrednost	243.386,70	265.311,78
Popravek vrednosti	131.252,53	157.752,35
Neodpisana vrednost	112.134,17	107.559,43

Prirejeno po Megos d.o.o. (2023a).

Enačba (8) prikazuje odpisanost osnovnih sredstev, ki v letu 2021 znaša 0,5, v letu 2022 pa 0,6, kar pomeni, da je v podjetju 60 % sredstev že odpisanih. Stara osnovna sredstva so navadno visoko odpisana, prav tako tudi tista, pri katerih so uporabljene previsoke stopnje (Računovodstvo Pavliha, 2021).

$$\text{Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev} = \frac{\text{Popravek vrednosti osnovnih sredstev}}{\text{Nabavna vrednost osnovnih sredstev}} \quad (8)$$

Kazalnik iz enačbe (9) pove, kakšno je financiranje neodpisanih osnovnih sredstev s kapitalom. Zaželeno je financiranje osnovnih sredstev s kapitalom in z dolgoročnimi krediti. Dobre vrednosti so okoli 1 in večje, saj to pomeni, da so neodpisana osnovna sredstva in tudi druga sredstva financirana v celoti s kapitalom. Vrednost pod 1 pa pomeni, da je le del neodpisanih osnovnih sredstev financiran s kapitalom (Računovodstvo Pavliha, 2021). Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev za leti 2021 in 2022 znaša 0,9.

$$\text{Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev} = \frac{\text{Kapital}}{\text{Osnovna sredstva}} \quad (9)$$

Koeficient obračanja osnovnih sredstev je izračunan z enačbo (10). Koeficient obračanja v letu 2021 je 0,2, prav tako v letu 2022. Vrednost nam pokaže kolikokrat se osnovna sredstva v letu obrnejo (Računovodstvo Pavliha, 2021).

$$\text{Koeficient obračanja osnovnih sredstev} = \frac{\text{Amortizacija v letu dni}}{\text{Povprečno stanje osnovnih sredstev}} \quad (10)$$

Tabela 15: Kazalniki osnovnih sredstev za leti 2021 in 2022

Leto in indeks	2021	2022	Indeks 2022/2021
Kazalnik			
Stopnja osnovnosti investiranja (v %)	48,6	43,5	89,5
Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev (v %)	53,9	59,5	110,4
Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	0,9	0,9	100,0
Povprečno stanje osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti (v EUR)	101.898,41	122.436,09	120,2
Koeficient obračanja osnovnih sredstev	0,2	0,2	100,0

Vir: lastno delo.

Iz tabele je razvidno, da se je v letu 2022 delež osnovnih sredstev v vseh sredstvih podjetja zmanjšal, in sicer za 10,5 %. Povišala se je odpisanost osnovnih sredstev, koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev in koeficient obračanja osnovnih sredstev pa sta ostala enaka. Osnovna sredstva niso v celoti financirana s kapitalom in dolgoročnimi krediti, zaželeno pa je, da bi bila.

2.5.2 Analiza obratnih sredstev

Tabela 16 prikazuje vrednosti obratnih sredstev iz bilance stanja za leti 2021 in 2022. Kratkoročna sredstva so se v podjetju zvišala za 30 % zaradi višjih denarnih sredstev, ki so se povežala iz 22.137,95 EUR na 71.097,45 EUR zaradi pridobljenega kredita konec leta 2022. Zaloga materiala je ostala podobna kot v letu 2021. Kratkoročne poslovne terjatve so se v letu 2022 zmanjšale za 19 %.

Tabela 16: Podatki o obratnih sredstvih iz bilance stanja za leti 2021 in 2022

Leto	2021	2022
Postavka v EUR		
Zaloge	8.618,09	8.582,02
Material	8.580,08	8.510,74
Trgovsko blago	38,01	71,28
Kratkoročne poslovne terjatve	73.630,39	59.440,26
Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	45.479,37	40.029,51
Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	28.151,02	19.410,75
Denarna sredstva	22.137,95	71.097,45

Prirejeno po AJPES (brez datuma a).

Za obratna sredstva so v nadaljevanju izračunani kazalniki stanja investiranja in kazalniki obračanja (Računovodstvo Pavliha, 2021). Rezultati so povzeti v tabeli 18. Za potrebe izračuna so v tabeli 17 prikazana povprečna stanja zalog, terjatev in denarnih sredstev za leti 2021 in 2022. Zaloge v podjetju se vrednotijo po metodi FIFO.

Tabela 17: Povprečna stanja obratnih sredstev v letih 2021 in 2022

Leto	2021	2022
Postavka v EUR		
Povprečno stanje zalog materiala	10.703,67	8.600,05
Povprečno stanje terjatev do kupcev	67.082,63	66.535,32
Povprečno stanje denarnih sredstev	22.544,70	46.617,70
Skupaj	100.331,00	121.753,07

Vir: lastno delo.

Enačba (11) prikazuje stopnjo obratnosti investiranja. Obratna sredstva so zaloge, kratkoročne poslovne terjatve in denarna sredstva. Izračunana stopnja obratnosti investiranja v letu 2021 je 0,4, v letu 2022 pa 0,5, kar pomeni, da so se obratna sredstva povečala.

$$\text{Stopnja obratnosti investiranja} = \frac{\text{Obratna sredstva}}{\text{Sredstva}} \quad (11)$$

Enačba (12) prikazuje stopnjo opredmetenosti kratkoročnih sredstev in pove koliko je zalog v kratkoročnih sredstvih. Vrednost kazalnika se giba med 0 in 1. Ker je za zaloge potrebno pridobiti vire financiranja, je težnja po čim manjšem obsegu zalog oziroma po zmanjševanju udeležbe zalog v kratkoročnih sredstvih (Računovodstvo Pavliha, 2021). Stopnja opredmetenosti kratkoročnih sredstev v letu 2021 je 0,09, v letu 2022 pa se je zmanjšala na 0,06.

$$\text{Stopnja opredmetenosti kratkoročnih sredstev} = \frac{\text{Povprečne zaloge}}{\text{Kratkoročna sredstva}} \quad (12)$$

Enačba (13) prikazuje stopnjo neopredmetenih sredstev oziroma terjatev v kratkoročnih sredstvih. Tudi tukaj se vrednost kazalnika giba med 0 in 1 (Računovodstvo Pavliha, 2021).

Stopnja neopredmetenosti kratkoročnih sredstev v letu 2021 je 0,6. Stopnja neopredmetenosti kratkoročnih sredstev v letu 2022 je 0,4. Največji del obratnih sredstev v letu 2022 torej predstavljajo prav terjatve, in sicer 39,9 %, ki pa so se v primerjavi z letom 2021 znižale za 24,5 odstotnih točk.

$$\text{Stopnja neopredmetenosti kratkoročnih sredstev} = \frac{\text{Terjatve iz poslovanja}}{\text{Kratkoročna sredstva}} \quad (13)$$

V enačbah (14), (15) in (16) so izračunani koeficienti obračanja. Koeficient obračanja obratnih sredstev pove, kolikokrat letno se obrne povprečno stanje sredstev. Koeficient obračanja zalog materiala pove, kolikokrat letno se obrnejo zaloge materiala. Če je koeficient visok, to pomeni, da se zaloge prodajo hitro, kar pa vpliva tudi na denarna sredstva. Koeficient obračanja terjatev do kupcev pove, kolikokrat se letno obrnejo terjatve. S kazalnikom je mogoče analizirati plačilno disciplino kupcev ter sposobnost izterjave terjatev. Če s koeficientom delimo število dni v letu (365), dobimo povprečno dobo vezave zalog in povprečno dobo vezave terjatev do kupcev (Računovodstvo Pavliha, 2021; Zaman Groff, Hočevvar & Igličar, 2007).

Koeficient obračanja obratnih sredstev leta 2021 je 3,4, povprečna doba vezave pa 106 dni. Koeficient obračanja obratnih sredstev v letu 2022 prav tako znaša 3,4, enaka je tudi povprečna doba vezave.

$$\text{Koeficient obračanja obratnih sredstev} = \frac{\text{Poslovni odhodki v letu dni brez amortizacije}}{\text{Povprečno stanje obratnih sredstev}} \quad (14)$$

Koeficient obračanja zalog materiala v letu 2021 znaša 6,9, kar pomeni 53 dni vezave. V letu 2022 znaša koeficient obračanja zalog materiala 10,1. Povprečna doba vezave zalog je 36 dni. Povprečna valuta pri dobaviteljih je 15 dni, ti so stalni in zanesljivi. Kljub zmanjšanju vezave zalog za 17 dni, bi lahko zaloge še zmanjšali.

$$\text{Koeficient obračanja zalog materiala} = \frac{\text{Porabljen material v letu dni}}{\text{Povprečna zaloga materiala}} \quad (15)$$

Prejemki od kupcev v letu 2021 znašajo 387.893,73 EUR, v letu 2022 pa 517.012,55 EUR. Izračunan koeficient obračanja terjatev do kupcev v letu 2021 znaša 5,8. Povprečna doba vezave terjatev do kupcev je 63 dni. Koeficient obračanja terjatev do kupcev v letu 2022 znaša 7,8. Povprečna doba vezave terjatev do kupcev leta 2022 pa 47 dni. To pomeni, da kupci v povprečju poravnajo svoje obveznosti v 47 dneh, oziroma v povprečju 16 dni prej kot v letu 2021.

$$\text{Koeficient obračanja terjatev do kupcev} = \frac{\text{Prejemki od kupcev v letu dni}}{\text{Povprečno stanje terjatev do kupcev}} \quad (16)$$

Tabela 18: Kazalniki obratnih sredstev za leti 2021 in 2022

Leto in indeks	2021	2022	Indeks 2022/2021
Kazalnik			
Stopnja obratnosti investiranja (v %)	42,0	48,7	116,0
Povprečne zaloge materiala (v EUR)	10.703,67	8.600,05	80,3
Stopnja opredmetenosti kratkoročnih sredstev (v %)	9,4	5,8	61,7
Stopnja neopredmetenosti kratkoročnih sredstev (v %)	64,4	39,9	62,0
Koeficient obračanja obratnih sredstev	3,4	3,4	100,0
Povprečna doba vezave obratnih sredstev (v dnevih)	106	106	100,0
Koeficient obračanja zalog materiala	6,9	10,1	146,4
Povprečna doba vezave zalog (v dnevih)	53	36	67,9
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	5,8	7,8	134,5
Povprečna doba vezave terjatev do kupcev (v dnevih)	63	47	74,6

Vir: lastno delo.

Iz tabele 18 je razvidno, da so se obratna sredstva v podjetju povečala za 16 % v primerjavi z letom 2021. Povprečne zaloge v podjetju so se zmanjšale, zato je tudi stopnja opredmetenosti kratkoročnih sredstev nižja za 38,3 %. Za podjetje je dobro, da zaloge niso prevelike. V letu 2022 je podjetje porabilo zaloge v 36 dneh, lahko pa bi se doba vezave zalog še znižala. Del terjatev iz poslovanja v kratkoročnih sredstvih se je prav tako zmanjšal, in sicer za 38 %. Terjatve bi se lahko izterjale prej, saj znaša povprečna doba vezave terjatev 47 dni. Sicer se je v primerjavi z letom 2021 zmanjšala za 25,4 %, vendar še vedno ostaja visoka.

2.6 Analiza zaposlenih

V tabeli 19 so podatki iz zbira plač za leti 2021 in 2022. Podjetje Megos je v letu 2021 zaposlovalo 10 oseb, v letu 2022 pa 13. Redne ure dela so se v letu 2022 povešale za 53,6 %, vse ure skupaj pa za 14,5 %. Izkoriščenost delovnega časa, ki je izračunana z enačbo (17), se je v letu 2022 povešala za 34,1 % v primerjavi z letom 2021. Rezultat je boljši predvsem zaradi zmanjšanja ur odsotnosti zaposlenih. V letu 2022 je bilo 90 % manj odsotnosti zaradi karantene, izolacije ali čakanja na delo zaradi covid-19 kot v letu 2021. Prav tako je bilo v letu 2022 za 8,5 % manj odsotnosti iz dela zaradi boleznin, poškodb pri delu, nege in starševskega dopusta.

$$\text{Izkoriščenost delovnega časa} = \frac{\text{Redno delo v urah}}{\text{Skupaj bruto ure}} \quad (17)$$

Produktivnost dela je izračunana z enačbo (18). Produktivnost se je v letu 2022 povešala za 5,5 %.

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{Čisti prihodki od prodaje}}{\text{Število zaposlenih}} \quad (18)$$

Tabela 19: Podatki iz zbira plač za leti 2021 in 2022

Leto in indeks	2021	2022	Indeks 2022/2021
Postavka			
Redno delo v urah	11.603	17.816	153,6
Skupaj bruto ure	20.102	23.016	114,5
Izkoriščenost delovnega časa (v %)	57,7	77,4	134,1
Število zaposlenih	10	13	130,0
Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	324.207,16	444.837,22	137,2
Produktivnost dela (v EUR)	32.420,72	34.218,25	105,5

Prerejeno po AJ PES (brez datuma a) in Megos d.o.o. (2023b).

Produktivnost dela se je v letu 2022 na ravni celotnega podjetja sicer povišala, vendar je za boljši uvid potrebna ločitev obeh dejavnosti in primerjava s konkurenčnimi podjetji. V tabelah 20 in 21 so zato zbrani podatki o čistih prihodkih od prodaje, številu zaposlenih in produktivnosti dela za podjetje Megos in konkurenčna podjetja za leto 2022.

Tabela 20: Podatki za izračun produktivnosti dela v gostinski dejavnosti podjetja Megos in konkurenčnih podjetij v letu 2022

Postavka Ime in postavka	Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	Število zaposlenih	Produktivnost dela (v EUR)
Gostilna Na letališču (Megos)	305.473,10	9	33.941,46
Gostilna Čefidelj	195.053,66	4	48.763,42
Gostišče Na vasi	235.812,19	5	47.162,44
Gostišče Dežmar	189.046,23	4	47.261,56
Jernejev hram	286.267,39	5	57.253,48

Prirejeno po Ajpes (brez datuma a).

Iz podatkov je razvidno, da ima podjetje kljub najvišjim prihodkom od prodaje, najnižjo produktivnost na zaposlenega. V podjetju nihče ne dela preko študentskega servisa, za konkurenčna podjetja pa tega podatka nimam. V vsakem primeru gre razmisliti o reorganizaciji dela.

Tabela 21: Podatki za izračun produktivnosti dela v računovodski dejavnosti podjetja Megos in konkurenčnih podjetij v letu 2022

Postavka Ime in postavka	Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	Število zaposlenih	Produktivnost dela (v EUR)
Megos d.o.o.	139.364,12	4	34.841,03
Amadeja d.o.o.	72.815,78	2	36.407,89
Krevs d.o.o.	364.983,00	6	60.830,50
M biro d.o.o.	82.568,09	2	41.284,05
Statero d.o.o.	139.560,99	3	46.520,33
Ker fin d.o.o.	255.152,99	5	51.030,61

Prirejeno po Ajpes (brez datuma a).

Iz podatkov je razvidno, da je tudi v računovodski dejavnosti produktivnost najnižja. Za razliko od gostinske dejavnosti težava ni v številu zaposlenih in obliki dela, temveč v nižjih cenah od konkurence. Največje razlike v ceni nastajajo pri letnih poročilih.

2.7 Povzetek v obliki SWOT analize

V tabeli 22 so napisane prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Megos glede na rezultate celovite analize. Prednosti in slabosti so zapisane na podlagi letnih izkazov in subjektivne ocene, priložnosti in nevarnosti pa na podlagi analize širšega okolja.

Tabela 22: SWOT analiza podjetja Megos

PREDNOSTI Čisti dobiček se povečuje. Rast prihodkov. Povečanje produktivnosti dela. Zvestoba kupcev. Negativna fluktuacija zaposlenih. Široko znanje iz področja računovodstva.	SLABOSTI Prepočasno izterjanje plačil. Nizka produktivnost dela na zaposlenega. Nizke cene računovodskih storitev.
PRILOŽNOSTI Napovedana gospodarska rast. Višanje izdatkov za investicije in subvencije za podjetja. Ker plače v gostinstvu rastejo, so možnosti za pridobitev novega kadra večje.	NEVARNOSTI Visoka inflacija. Visoke cene hrane in energentov. Višje obrestne mere in posledično težje zadolževanje. Nezmožnost višanja plač zaradi visokih davčnih obremenitev.

Vir: lastno delo.

3 STRATEŠKI CILJI IN RAZVIJANJE STRATEGIJ PODJETJA MEGOS

3.1 Poslanstvo, vrednote in vizija

Podjetje poslanstva še nima opredeljenega. Ker želijo v podjetju veliko energije usmeriti tudi v zadovoljstvo zaposlenih oziroma v povezovanje obstoječe ekipe, je poslanstvo za dejavnost gostinstva sledeče: »S pozornostjo izbrana lokalna živila ter zagotavljanje najvišje možne kakovosti gostinskih storitev. Hkrati pa dajemo velik poudarek timskega delu, dobremu počutju in povezovanju zaposlenih.«

Poslanstvo za dejavnost računovodstva pa se glasi: »Zagotavljanje najvišje možne kakovosti informacij in storitev iz področja računovodstva in davčne zakonodaje ter možnost izobraževanja vseh zaposlenih.«

Vrednote podjetja so sledeče:

- kakovost: najvišja možna kakovost živil, kakovostna gostinska ponudba, zagotavljanje najvišje možne kakovosti računovodskih storitev,
- sodelovanje: spodbujati sodelovanje v podjetju, s tem pa razvijati zdravo tekmovalnost,
- odgovornost: biti odgovoren do svojega dela, odgovornost do zaposlenih, odgovornost do kupcev,
- družina: zagotoviti zaposlenim urnik dela, ki omogoča tudi kvalitetno preživet čas z družino, pomoč pri iskanju zaposlitve družinskih članov zaposlenih,
- poštenost: do zaposlenih in med seboj, do kupcev, do države,
- ustvarjalnost: priložnost zaposlenim biti ustvarjalni pri delu,
- razvoj: omogočanje razvoja zaposlenih s tečaji in seminarji vsaj 1x letno tako za gostinske kot za računovodske storitve,
- vljudnost: med zaposlenimi v podjetju in do kupcev.

Prav tako kot poslanstvo tudi vizija ni jasno opredeljena, zato sem jo oblikovala sama. Vizija podjetja za dejavnost gostinstva se glasi: »Na področju gostinstva bomo združili kvalitetne lokalne sestavine in ustvarjalnost zaposlenih, obenem pa ostali cenovno dostopni za vse goste.«

Vizija podjetja za dejavnost računovodstva se glasi: »V 5-ih letih bomo postali bolj prepoznavno podjetje v JV Sloveniji, s širokim spektrom znanja in rešitvami iz računovodstva in davčnega svetovanja.«

3.2 Strateški cilji v skladu z vidiki BSC

BSC predstavi nove vidike, ki povezujejo dolgoročne strateške cilje s kratkoročnimi ukrepi, in sicer finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti (Kaplan & Norton, 2007). V tabeli 23 so predstavljeni strateški cilji podjetja Megos, organizirani v vidike BSC in pripadajoči kazalci za merjenje njihove uspešnosti.

Strateški cilji podjetja so sledeči:

- Povečati prihodke od prodaje iz računovodstva za 15%. Prihodki od prodaje se povečajo zaradi novih kupcev in zaradi povišanja cen obstoječih storitev.
- Povečati prihodke od prodaje iz gostinstva za 30 %. Prihodki od prodaje se povečajo zaradi ohranjanja obstoječih kupcev in novih kupcev.
- Dobiček iz poslovanja večji za 100 %. Najvišji cilj s finančnega vidika je višji dobiček iz poslovanja. Poveča se na račun večjih prihodkov. Skupno se povečajo za 45 %, kar je realna rast glede na leto 2022, ko so se povečali za 37 %. Ob tem se povečajo tudi odhodki za 25 %.

- Povečanje števila novih kupcev v računovodstvu. Da se lahko povečajo prihodki na želeno raven, je potrebno poiskati nove kupce v računovodstvu. Pridobi se jih z večjo prepoznavnostjo podjetja. V računovodstvu so zaradi narave dela kupci bolj zvesti in je sodelovanje z njimi dolgoročneje. Cilj je dosežen, ko podjetje poveča količino kupcev za 10 % v 1 letu.
- Povečanje števila novih kupcev v gostinstvu. V gostinski dejavnosti je kupcev količinsko več kot v računovodstvu in so bolj cenovno občutljivi, zato prevelika nihanja cen niso dobrodošla. Pridobi se jih s kvalitetno ponudbo in vzdrževanjem maksimalne kakovosti gostinskih storitev. Cilj je dosežen, ko podjetje poveča količino kupcev za 20 % v 1 letu.
- Večja učinkovitost računovodskega dela. Nov sistem knjiženja omogoča hitrejše knjiženje s predhodnim skeniranjem dokumentov, ki se naložijo v računovodski program. Skrajša čas knjiženja, zmanjša ročno prepisovanje dokumentov in zmanjša možnost človeške napake. Cilj je dosežen, ko ima podjetje uveden nov sistem knjiženja za vse večje kupce.
- Ohraniti pozitivno klimo v podjetju. Klima v podjetju ima pozitiven učinek na motivacijo zaposlenih, prisotnost na delu in produktivnost. Vsem zaposlenim se predstavijo novo poslanstvo, vrednote, vizija in strategija, saj je pomembno, da jih vsi razumejo. Cilj je dosežen po 1 letu, če se ohrani število zaposlenih oziroma po potrebi poveča.

Tabela 23: Vidiki BSC, strateški cilji in kazalci za merjenje uspešnosti

Vidik BSC	Cilji (enoletni časovni okvir)	Kazalci za merjenje uspešnosti
Finančni vidik	SC1: Povečani prihodki od prodaje iz računovodstva za 15 % SC2: Povečani prihodki od prodaje iz gostinstva za 30 % SC3: Dobiček iz poslovanja večji za 100 %	– % rast prihodkov – Dobiček iz poslovanja
Vidik kupcev	SC4: Povečanje števila novih kupcev v računovodstvu SC5: Povečanje števila novih kupcev v gostinstvu	– Število novih kupcev – Število pritožb kupcev v gostinstvu
Vidik notranjih procesov	SC6: Večja učinkovitost računovodskega dela	– Stroški storitev – % napak
Vidik učenja in rasti	SC7: Ohraniti pozitivno klimo v podjetju	– % sprememba absentizma – Število zaposlenih

Prerejeno po Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac (2011).

3.3 Strateške aktivnosti

S finančnega vidika, vidika kupcev, notranjih procesov ter učenja in rasti sem izluščila strateške aktivnosti, ki so dokumentirane v tabeli 24. Poleg je navedena tudi odgovornost. Te aktivnosti vodijo v strateške rezultate, ti pa v strateške cilje. Aktivnosti so v nadaljevanju tudi opisane.

Tabela 24: Dokumentiranje strateških aktivnosti s pripadajočimi strateškimi cilji in odgovornostjo

Strateški cilj (SC)	Strateška aktivnost (SA)	Odgovornost
SC1: Povečani prihodki od prodaje iz računovodstva za 15 %	SA1: Povišati cene računovodskih storitev	Direktorica podjetja
SC2: Povečani prihodki od prodaje iz gostinstva za 30 %	SA2: Povečati trženjsko aktivnost v gostinstvu SA3: Zagotoviti tehnološko dovršenost gostinskih strojev	Direktorica podjetja, vodja gostinstva
SC3: Povečanje števila novih kupcev v računovodstvu	SA4: Zagotoviti najvišjo možno kakovost računovodskih storitev	Direktorica podjetja
SC4: Povečanje števila novih kupcev v gostinstvu	SA2: Povečati trženjsko aktivnost v gostinstvu SA5: Zagotoviti najvišjo možno kakovost gostinskih storitev	Direktorica podjetja, vodja gostinstva
SC5: Večja učinkovitost računovodskega dela	SA6: Uvesti nov sistem knjiženja dokumentov	Direktorica podjetja
SC6: Ohraniti pozitivno klimo v podjetju	SA7: Uvesti nagrajevanje po delovni uspešnosti	Direktorica podjetja
SC7: Dobiček iz poslovanja večji za 100 %	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5	Direktorica podjetja

Vir: lastno delo.

3.3.1 Povišati cene računovodskih storitev

Strateška aktivnost 1, povišati cene računovodskih storitev, vodi v večje prihodke od prodaje iz računovodstva, ti pa v večji dobiček iz poslovanja. Odgovorna oseba je direktorica podjetja.

Analiza zaposlenih je pokazala, da bi se produktivnost na zaposlenega lahko izboljšala. V računovodstvu je težje najti nove kupce, obstoječe cene pa so v primerjavi s konkurenco med nižjimi. Ker je sodelovanje s kupci v računovodstvu v večini dolgoročno, ti pa iščejo kvaliteto, je dvig cen smiseln in ga je kupcem mogoče utemeljiti. Rezultat strateške aktivnosti so neposredno višji prihodki od prodaje v računovodstvu.

3.3.2 Povečati trženjsko aktivnost v gostinstvu

Strateška aktivnost 2, povečati trženjsko aktivnost, vodi v večje prihodke od prodaje iz gostinstva, ki vodijo v večji dobiček iz poslovanja, in v povečanje števila novih kupcev. Odgovorni osebi sta direktorica podjetja in vodja gostinstva.

Za večjo prepoznavnost in boljši obisk se poveča trženjska aktivnost. Poleg zadovoljnih sedanjih kupcev je dober vir oglaševanja splet. Več pozornosti se nameni spletnim medijem in oglaševanju na radiu. Vsak dan se objavi dnevna ponudba in novosti. Rezultat strateške aktivnosti je večja prepoznavnost podjetja.

3.3.3 Zagotoviti tehnološko dovršenost gostinskih strojev

Strateška aktivnost 3, zagotoviti tehnološko dovršenost gostinskih strojev, vodi v večje prihodke od prodaje iz gostinstva, ti pa v večji dobiček iz poslovanja. Odgovorni osebi sta direktorica podjetja in vodja gostinstva.

S tehnološko dovršenimi stroji je mogoče skrajšati čas pomožnih del v kuhinji. Prav tako se zmanjša količina odpadne hrane in skrajša čas kuhanja. Zaposleni se zato lahko posvetijo kreiranju in postrežbi, kar vodi v večje zadovoljstvo gostov in posledično večji obisk. Rezultat strateške aktivnosti je večja produktivnost dela. Stroje, ki jih podjetje potrebuje, je smiselno zamenjati v roku 3 let.

3.3.4 Zagotoviti najvišjo možno kakovost računovodskih storitev

Strateška aktivnost 4, zagotoviti najvišjo možno kakovost računovodskih storitev, vodi v povečanje števila novih kupcev v računovodstvu, ti pa v večje prihodke od prodaje iz računovodstva in večji poslovni izid. Odgovorna oseba je direktorica podjetja.

Kakovost računovodskih storitev se zagotovi z zadostnim znanjem zaposlenih. V podjetju se že sedaj udeležujejo letnih seminarjev in predavanj na tematiko davkov in računovodstva. Delo v računovodstvu poteka na način, da ima vsak zaposleni določeno število podjetij in samostojnih podjetnikov za knjiženje, letne izkaze pa pripravlja vedno 1 zaposlena. Smiselno je reorganizirati delo tako, da 2 zaposlena knjižita dokumente manjših strank in opravljata druge knjigovodske storitve, kot so zlaganje dokumentov, priprava dokumentov na skeniranje in podobno, ostala 2 zaposlena pa knjižita dokumente večjih strank, plače ter letne izkaze in opravljata storitve svetovanja. Rezultat strateške aktivnosti je večja prepoznavnost podjetja.

3.3.5 Zagotoviti najvišjo možno kakovost gostinskih storitev

Strateška aktivnost 5, zagotoviti najvišjo možno kakovost gostinskih storitev, vodi v povečanje števila novih kupcev in v večje prihodke od prodaje iz gostinstva, ti pa v večji dobiček iz poslovanja. Odgovorni osebi sta direktorica podjetja in vodja gostinstva.

Kakovost gostinskih storitev se zagotovi s kvalitetnimi lokalnimi sestavinami, zanimivo ponudbo in izobraženimi zaposlenimi. Ravno zaposleni in njihova kreativnost pripomorejo največ do kvalitetne ponudbe. Rezultat kakovostnega opravljanja gostinskih storitev je večja prepoznavnost podjetja.

3.3.6 Uvesti nov sistem knjiženja dokumentov

Strateška aktivnost 6, uvesti nov sistem knjiženja dokumentov, vodi v večjo učinkovitost računovodskega dela. Odgovorna oseba je direktorica podjetja.

Optimizacija dela v računovodstvu prinaša razbremenitev zaposlenih in boljšo povezanost s stranko. Zmanjša se obseg knjigovodskega dela, zmanjšajo se rutinska dela, skrajša se čas knjiženja in zmanjša se možnost človeške napake pri knjiženju. Ker ni več ročnega prepisovanja, se poveča čas namenjen za svetovanje. Optimizacija je smiselna za večja podjetja in samostojne podjetnike, ki imajo večji obseg dokumentov. Računi za storitve se prav tako pošiljajo po elektronski pošti. Rezultat uvedenega novega sistema knjiženja dokumentov je večja učinkovitost računovodskega dela.

3.3.7 Uvesti nagrajevanje zaposlenih po delovni uspešnosti

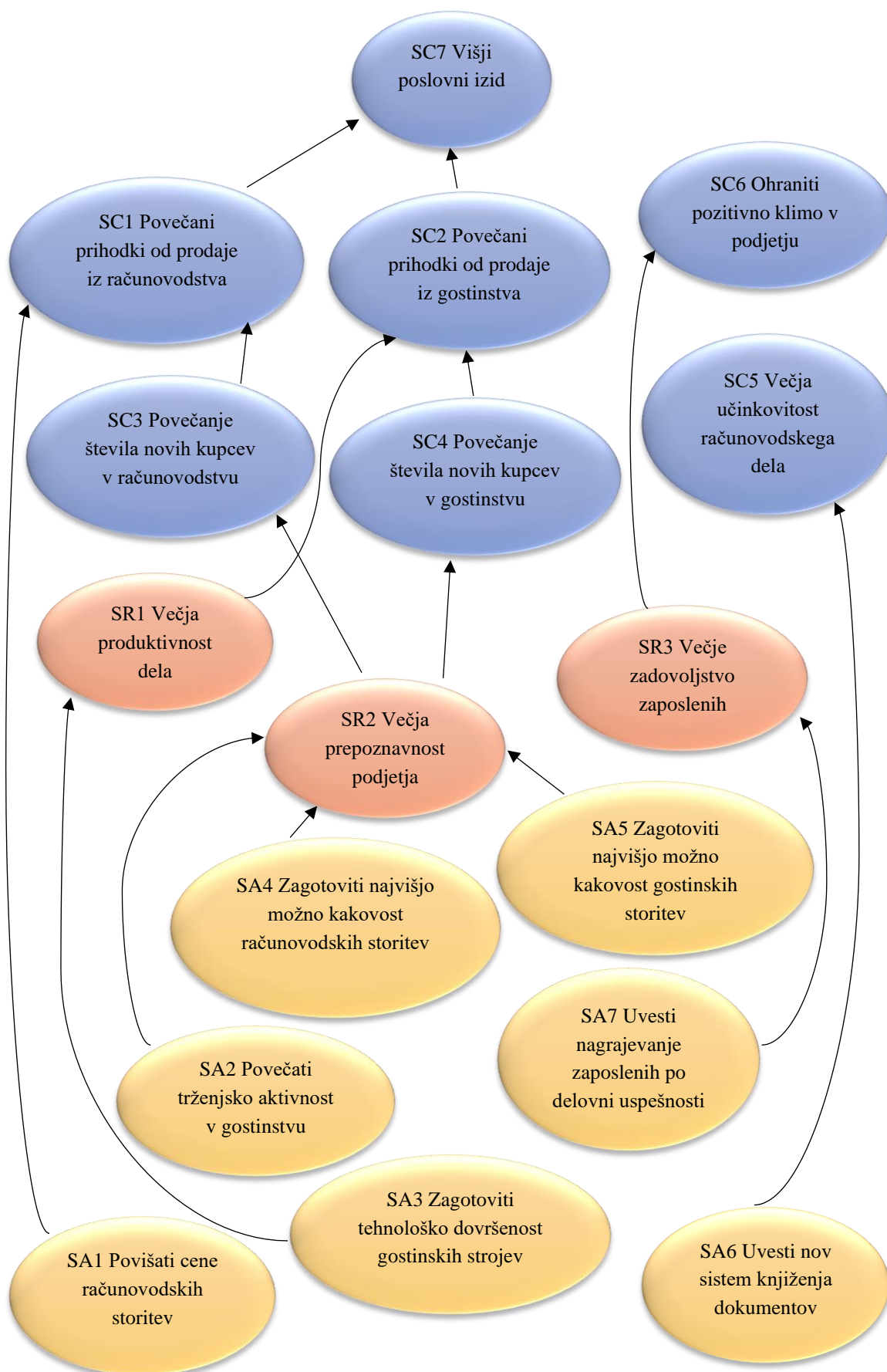
Strateška aktivnost 7, uvesti nagrajevanje zaposlenih po delovni uspešnosti, vodi v pozitivno klimo v podjetju. Odgovorna oseba je direktorica podjetja.

Delovno uspešnost v gostinstvu je mogoče izmeriti s količino prometa posameznega zaposlenega. V kuhinji je organizacija dela drugačna in delovno uspešnost lahko presodi glavni kuhar na podlagi opravljenega dela. Prav tako se upošteva delo ob vikendih in ob praznikih ter popoldansko delo. Nagradi se tudi dobre in inovativne ideje. V računovodstvu se delovna uspešnost meri po kvaliteti opravljenega dela. Presodi jo direktorica ob koncu meseca. Primerno nagrajeni zaposleni so bolj motivirani za delo in posledično bolj produktivni. Rezultat nagrajevanja po delovni uspešnosti je večje zadovoljstvo zaposlenih, ki vodi v pozitivno klimo v podjetju.

3.4 Strateški diagram

Na sliki 7 je predstavljen strateški diagram podjetja, ki je sestavljen iz strateških aktivnosti (SA), strateških rezultatov (SR) in strateških ciljev (SC) kot povzetek poglavij 4.2 in 4.3.

Slika 7: Strateški diagram podjetja Megos



Vir: lastno delo.

SKLEP

Leto 2020 je bilo za gospodarstvo težko leto. Veliko izzivov so predstavljali ukrepi namenjeni odpravi covid-19 in poslovanje je bilo postavljeno na preizkušnjo. Gostinstvo je ena od bolj prizadetih panog. Poleg okrevanja pa izziv predstavljajo tudi vedno višje cene materiala in storitev. Zaradi vsega naštetega je še toliko bolj pomembno, da ima podjetje izdelano strategijo.

V magistrskem delu sem iskala najprimernejšo strategijo za podjetje Megos. To je mikro podjetje, s 13 zaposlenimi in z 2 dejavnostma, gostinstvom in računovodstvom. Najprej sem pregledala aktualno literaturo, s katero sem lahko analizirala širše in ožje okolje podjetja, njegovo poslovanje, osnovna in gibljiva sredstva ter zaposlene. Uspešnost poslovanja ter analizo zaposlenih sem za obe dejavnosti primerjala še s konkurenco. Pretirana odstopanja niso bila ugotovljena. Potrebna je večja pozornost na pravočasni izterjavi terjatev ter na količini zalog. Na podlagi vsega naštetega sem izdelala SWOT analizo. Ugotovljene so nekatere ključne prednosti, kot so večanje dobička in rast prihodkov, in slabosti, med katerimi bi izpostavila nizke cene računovodskih storitev in nizko produktivnost dela na zaposlenega. Priložnosti sem našla v optimiziranju delovnih procesov, nevarnosti pa so predvsem visoka inflacija, rast cen in visoke davčne obremenitve.

V zadnjem poglavju sem najprej zapisala vrednote, vizijo in poslanstvo podjetja, saj jih do sedaj niso imeli zapisanih. Nato sem oblikovala strateške cilje v skladu z vidiki BSC in strateške aktivnosti. Na koncu poglavja je izdelan strateški diagram kot povzetek vsega naštetega.

Strategija, izbrana za podjetje Megos, je poslovna strategija. Podjetje naj se v obeh dejavnostih osredotoči na povečanje prihodkov. To lahko doseže z naslednjimi strateškimi aktivnostmi:

- povišati cene računovodskih storitev,
- povečati trženjsko aktivnost v gostinstvu,
- zagotoviti tehnološko dovršenost gostinskih strojev,
- zagotoviti najvišjo možno kakovost računovodskih storitev,
- zagotoviti najvišjo možno kakovost gostinskih storitev,
- uvesti nov sistem knjiženja dokumentov in
- uvesti nagrajevanje zaposlenih po delovni uspešnosti.

Vse naštete strateške aktivnosti vodijo v uresničene strateške cilje:

- povečani prihodki od prodaje iz računovodstva za 15 %,
- povečani prihodki od prodaje iz gostinstva za 30 %,
- dobiček iz poslovanja večji za 100 %,

- povečanje števila novih kupcev v računovodstvu,
- povečanje števila novih kupcev v gostinstvu,
- večja učinkovitost računovodskega dela in
- ohraniti pozitivno klimo v podjetju.

Ena od prvih stvari, ki jih je potrebno v podjetju storiti, je seznanitev vseh zaposlenih s sprejeto strategijo. Za začetek se pripravi sestanek za vse zaposlene in se jim predstavi novo vizijo, vrednote, cilje ter strategijo in pot do nje. Razumevanje strategije vseh zaposlenih je namreč zelo pomemben dejavnik na poti k njeni uresnitvi.

LITERATURA IN VIRI

1. AccountancyEurope. (2023, 19. april). *Beyond the books: soft skills as important for accountants as technical knowledge*. Pridobljeno 13. junija 2023 iz <https://www.accountancyeurope.eu/good-governance-sustainability/beyond-the-books-soft-skills-as-important-for-accountants-as-technical-knowledge/>
2. AccountingBox. (brez datuma). *Kaj bo krojilo prihodnost računovodskega dela?* Pridobljeno 12. junija 2023 iz <https://accbox.net/kaj-bo-krojilo-prihodnost-racunovodskega-dela/>
3. AJPES. (brez datuma a). *Javna objava letnih poročil*. Pridobljeno 14. junija 2023 iz <https://www.ajpes.si/jolp/>
4. AJPES. (brez datuma b). *Poslovni register Slovenije: Megos d.o.o.* Pridobljeno 2. junija 2023 iz <https://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?s=1&e=387409>
5. B2U. (2016, 3. avgust). *Porter's Five Forces*. Pridobljeno 12. junija 2023 iz <https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/>
6. Bao, G. (2015). What theories are needed for strategic management? *Nankai Business Review*, 6(4), 433–454.
7. Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 43–56.
8. Cusi, A., Ferri, A., Micozzi, A. & Palazzo, M. (2023). From SWOT, a bidimensional diagnostic tool, to a new 3D strategic model. *Emerald Publishing Limited*.
9. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management* 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Delo. (2021). *Vrednote so kažipot pri sprejemanju odločitev v podjetju*. Pridobljeno 12. maja 2023 iz <https://www.delo.si/dpc-podjetniske-zvezde/vrednote-so-kazipot-pri-sprejemanju-odlocitev-v-podjetju/>
12. Eierle, B., Hartlieb, S., Hay, D. C., Niemi, L. & Ojala, H. (2022). External Factors and the Pricing of Audit Services: A Systematic Review of the Archival Literature Using a PESTLE Analysis. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 41(3), 95–119.
13. Feldman, E. R. (2020). Corporate Strategy: Past, Present, and Future. *Strategic Management Review*, 179–206.

14. Fergnani, A. (2022). CORPORATE FORESIGHT: A NEW FRONTIER FOR STRATEGY AND MANAGEMENT. *Academy of Management Perspectives*, 36(2), 820–844.
15. Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213–229.
16. Hegazy, M., Hegazy, K. & Eldeeb, M. (2022). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance Evaluation in Auditing Firms. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(4), 902–927.
17. Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251.
18. Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2010). *Essentials of Strategic Management* (5. izd.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
19. Hussey, D. (1998). *Strategic management: from theory to implementation* (4. izd.). Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
20. Inštitut za računovodstvo. (2019, 17. maj). *EBIT in EBITDA*. Pridobljeno 17. junija 2023 iz <https://www.iracunovodstvo.eu/ebit-in-ebitda/>
21. Inštitut za računovodstvo. (2022, 10. november). *Na srečanju računovodij predvsem o ugledu poklica*. Pridobljeno 12. junija 2023 iz <https://www.iracunovodstvo.eu/na-srecanju-racunovodij-predvsem-o-ugledu-poklica/>
22. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (8. izd.). London: Pearson Education Limited.
24. Jukka, T. (2023). Does business strategy and management control system fit determine performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 659–678.
25. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71–79.
26. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 49–61.
27. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 96–109.
28. Kenda, A. (2023). Slovenski BDP bo letos zrasel za 1,5 odstotka, inflacija bo 7,3-odstotna. *Finance*, 105, 6–7.
29. Megos, d.o.o. (2023a). *Register osnovnih sredstev* (interno gradivo). Trebnje: Megos d.o.o.
30. Megos, d.o.o. (2023b). *Zbir plač* (interno gradivo). Trebnje: Megos d.o.o.
31. Mestek, B. (2009). *Analiza panoge računovodskih storitev v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Mišanková, M. & Kočišová, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 861–870.

33. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
34. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
35. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
36. Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 3-22.
37. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 24–41.
38. Pramudita, C. D. (2016). *The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument. Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives*. Hamburg: Anchor Academic Publishing.
39. Prašnikar, J. & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Pučko, D. (2006a). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Pučko, D. (2006b). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Računovodstvo Pavliha. (2021, 13. december). *Boniteta - kazalniki*. Pridobljeno 12. julij 2023 iz <https://pavliha.org/racunovodske-storitve/racunovodstvo/boniteta-kazalniki/>
44. Statistični urad Republike Slovenije. (2023, 26. april). *Prihodek od prodaje storitev višji kot mesec prej*. Pridobljeno 13. junija 2023 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/11078>
45. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma a). *Aktualni podatki*. Pridobljeno 6. junija 2023 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/1/29>
46. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma b). *Poslovanje podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno, končni podatki*. Pridobljeno 13. junija 2023 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/Data/1450404S.px/table/tableViewLayout2/>
47. Tan, L. & Ding, J. (2015). The frontier and evolution of the strategic management theory: A scientometric analysis of Strategic Management Journal, 2001–2012. *Nankai Business Review International*, 6(1), 20–41.
48. Tavčar, M. I. (2002). *Strateški management. Učbenik za podiplomski študij*. Koper in Maribor: Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru.
49. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2023a). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2023*. Pridobljeno 6. junija 2023 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/napovedi/pomlad/pomladanska_2023/PN2023__S.pdf
50. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2023b). *Poročilo o razvoju 2023*. Pridobljeno 8. junija 2023 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2023/slovenski/POR2023.pdf

51. Uradni list. (2023, 5. april). *Kaj prinaša novela Zakona o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev?* Pridobljeno 8. junija 2023 iz <https://www.uradni-list.si/novice/pogled/kaj-prinasa-novela-zakona-o-zaposlovanju-samozaposlovanju-in-delu-tujcev>
52. Veršič, S. (2020). Vloga temeljne strategije podjetja za razvojno uspešnost podjetja v dinamičnem okolju. *Revija za univerzalno odličnost*, 9(4), 372–388.
53. Zaman Groff, M., Hočevar, M. & Igljčar, A. (2007). *Temelji računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Zero Waste Slovenija. (2020, 29. junij). *Trajnost v restavracijah*. Pridobljeno 11. junija 2023 iz <https://ebm.si/zw/o/2020/trajnost-v-restavracijah/>