

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA LACARA PLUS D.O.O.

Ljubljana, avgust 2016

IGOR ADAMIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Igor Adamič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Strateška analiza podjetja LACARA PLUS d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem ddr Igorjem Ivaškovičem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 22. 8. 2016

Podpis študenta:

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE V TEORIJ	2
1.1 Pučkov model strateškega managementa.....	3
1.2 Analiza okolja	5
1.2.1 Širše okolje podjetja	6
1.2.2 Ožje okolje podjetja	7
1.2.3 Pregled ugotovitev že izdelanih analiz.....	11
1.3 Poslanstvo in vizija	12
1.4 Celovito strateško ocenjevanje podjetja.....	13
1.5 SWOT analiza.....	13
2 PREDSTAVITEV PODJETJA LACARA PLUS D.O.O.	16
3 ANALIZA OKOLJA	17
3.1 Ocena širšega okolja podjetja	17
3.1.1 Gospodarsko okolje.....	18
3.1.2 Politično in pravno okolje	21
3.1.3 Tehnično in tehnološko okolje	22
3.1.4 Naravno okolje	23
3.1.5 Kulturno in družbeno okolje	23
3.2 Analiza ožjega okolja podjetja	25
3.2.1 Ocena privlačnosti panoge	25
3.3 Ugotovitve že izdelanih analiz	31
3.3.1 Opredelitev glavne funkcije podjetja	31
3.3.2 Koncept trženja	32
3.3.3 Kupci in ciljni trgi	32
4 SWOT ANALIZA.....	33
4.1 Ugotovitve SWOT analize in predlogi.....	35
4.1.1 Strategije izkoristka prednosti in priložnosti (PPr strategije).....	36
4.1.2 Strategija izkoristka prednosti v izogib nevarnostim (PN strategije).....	36
4.1.3 Strategija izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (SPr strategija).....	37
4.1.4 Strategija zmanjševanja slabosti in izogibanja nevarnostim (SN strategija).....	37
SKLEP	38
VIRI IN LITERATURA	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomembnejši kazalci za Slovenijo v letih od 2008 do 2015	18
Tabela 2: Struktura izdatkov v letih 2008 in 2014 v Sloveniji ter primerjava z EU	19
Tabela 3: Letni prihodki največjih konkurentov v panogi od leta 2008 do 2015.....	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Štirje glavni elementi strategije.....	3
Slika 2: Pučkov model procesa strateškega managementa v podjetju	4
Slika 3: Določljivke privlačnosti panoge.....	9
Slika 4: SWOT matrika podjetja	15
Slika 5: Gibanje razpoložljivega dohodka in izdatkov za končno potrošnjo v Sloveniji....	20
Slika 6: Gibanje izdatkov za končno potrošnjo gospodinjstev v Sloveniji	20

UVOD

Vsebina naloge je strateška analiza podjetja LACARA PLUS d.o.o. V osnovi gre za trgovsko podjetje, ki pokriva celovit segment ustvarjalnega, likovnega in slikarskega materiala. Podjetje je naslednik uspešnega podjetja LACARA d.o.o., katerega zametki segajo v leto 1991, ko je odprlo prvo trgovino v takratnih Javnih skladiščih, danes BTC City. Še danes se ta trgovina imenuje Pri levčku, ki je na širšem območju Ljubljane znana kot trgovina s prijaznim prodajnim osebjem, ki zna svetovati in za vsak ustvarjalni problem najde rešitev. Trgovina se od drugih specializiranih ustvarjalnih trgovin razlikuje z izredno pestro izbiro materiala za izdelavo nakita.

Podjetje se je razvijalo, širilo, stagniralo, padalo. V letih od 2009 do 2014 se je izkazalo, da ni bilo pripravljeno na spremembe, ki jih je prinesla gospodarska kriza. Po spoznanju, da se je razmerje moči med trgovci spremenilo, da so kupci boljše informirani, da se zavedajo večje moči, da spletna trgovina ne pozna ozemeljskih ovir in da so potrošniki zmanjšali proračune za življenjsko manj pomembne dobrine, sta se ustanovitelja podjetja morala odločiti ali zapreta podjetje ali pa poiščeta nekoga, ki bi bil pripravljen vložiti znanje, ideje in svež kapital. Tu vstopijo v posel novi poslovni partnerji, ki so v prej naštetih ovirah videli izzive in nove priložnosti.

Cilj naloge je analiza podjetja, identifikacija prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, identifikacija ključnih izzivov ter podajanje ukrepov oziroma predlogov za prihodnje. Analiza bo narejena na podlagi priporočil teorije. Metodologija pa deskriptivna oziroma opisna in z uporabo orodij, ki so se v preteklosti že izkazala kot dobra pri strateški analizi.

Namen naloge je s pomočjo strateške analize izboljšati poslovanja podjetja. Na podlagi informacij, ki jih bom pridobil, bo lahko poslovodstvo oblikovalo strategije oziroma se bo lažje odločalo o nadaljnjem razvoju podjetja.

V prvem poglavju bo predstavljeno teoretično ozadje strateškega upravljanja in poslovanja. Omenili bomo različne modele, planske predpostavke, pogledali bomo, kako se lotimo širše in ožje analize podjetja ter na kaj moramo biti pozorni pri ocenjevanju privlačnosti panoge in prodajnega trga. Na podlagi priporočil teorije bomo pogledali, kako temeljito izpeljati analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT analiza) in na njeni podlagi oblikovati možne strategije podjetja. Med strateško analizo bomo ocenil širše okolje podjetja. Čeprav je podjetje LACARA PLUS majhno in deluje na območju Ljubljane, se izkaže, da ima širše okolje velik vpliv. Na koncu je izdelana SWOT analiza podjetja ter na njeni podlagi prepoznane ključne priložnosti za podjetje. Priložnosti zato, ker se nevarnostim ne moremo izogniti, se pa lahko pripravimo nanje in jih preoblikujemo v priložnosti ob upoštevanju vseh prednosti in slabosti. Na koncu je podan še sklep diplomskega dela s povzetkom in poudarki glavnih ugotovitev.

1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE V TEORIJI

Poznamo pet vrst podjetij: taka, ki poskrbijo, da se jim stvari dogajajo; taka, ki si domišljajo, da se stvari dogajajo po njihovi zaslugi; taka, ki opazujejo, kako se stvari dogajajo; taka, ki se čudijo, kaj se je zgodilo; in taka, ki sploh ne vedo, da se je kaj zgodilo (Kotler, 1998, str. 61). V uspešnem, razvijajočem se podjetju si vsekakor želijo, da bi bili med tistimi, ki si sami krojijo dogajanje. Že samo z vidika upravljanja podjetja je marsikatera strateška odločitev lažja ob ustrezno splaniranih dohodkih in načrtovanem denarnem toku.

Vodenje podjetja v dinamičnem in turbulentnem okolju ni brez zavestnega usmerjanja današnje in prihodnje dejavnosti podjetja. Pučko (2008, str. 8) pravi, da se moramo v podjetju nenehno spraševati, kje smo in kje bomo, če ne bomo v svoji dejavnosti ničesar spreminjali čez eno leto, dve leti ali pet let. Ali bomo s tistim zadovoljni? Če ne bomo zadovoljni, kaj moramo delati? Delo in razvoj podjetja je torej potrebno zavestno uravnati. Odgovornost za to pa prevzamejo upravljalci in poslovodstvo podjetja.

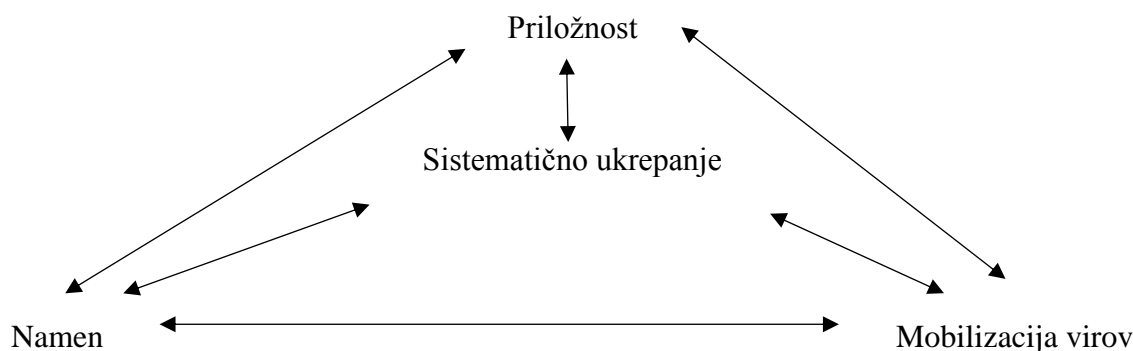
Za razvoj podjetja je ključno, da je poslovodstvo dovolj pozorno in fokusirano, da pravočasno zazna spremembe v okolju. Oceniti jih mora z vidika nevarnosti in po potrebi prilagoditi strategije. Takšen prilagodljiv, učeči se poslovni sistem nato »razume« sporočila iz poslovnega okolja in spremembe, ki jih to poslovno okolje terja. Poznamo tudi podjetja, ki so toga in niso pripravljena spreminjati kar koli v vzorcih svojega poslovanja, vrednot in procesov. Takšna podjetja se do zadnjega upirajo spremembam in zapravljajo dragocen čas, ki bi ga s postopnimi majhnimi koraki lahko pridobila. Takšna toga podjetja doživljajo travmatične spremembe v najkrajšem možnem času. Zaposleni in menedžment so izpostavljeni hudim pretresom, saj v času, ki je bistveno krajši od potrebnega, ne morejo uveljaviti potrebne spremembe v podjetju. Tako opazujemo propad podjetja, ki je zamudilo potreben trenutek za preobrazbo in se samo postavilo v položaj, iz katerega praviloma ni rešitve (Banič, 2007, str. 48).

Po zgornjih trditvah lahko potegnemo vzporednice z obravnavanim primerom v diplomski nalogi. Kot bomo lahko videli, je podjetje zadnja štiri leta zmanjševalo prodajo od 10 do 15 odstotkov letno, vendar se z vidika prilagoditev ali ukrepanja ni zgodilo nič. Da podjetje ne bi zašlo s poti, gre za iskanje odgovorov na dve ključni vprašanji, in sicer: kaj in koliko naj podjetje ustvarja ter kako. V ospredju sta uspešnost in konkurenčnost podjetja (Duh, 2015, str. 144). Spraševati se moramo kje smo in kaj je naš cilj. Če hočemo priti do cilja je potrebno določiti pot – strategijo.

Strategija kot plan je koordinirana serija dejanj, ki vključuje aktivacijo vseh resoursov, kateri omogočajo doseganje cilja v nekem časovnem obdobju. Slika 1 prikazuje štiri glavne elemente strategije. Z upoštevanjem vseh štirih elementov je strategija postala utečen proces, razdeljen na posamezne korake, s katerimi s pomočjo programiranja dosegamo delne cilje v okviru zastavljenih proračunov (White, 2004, str. 17). Na koncu je ključen cilj, ki ga moramo

doseči s strategijo. Cilj pa nam predstavlja zaznane priložnosti. Prav zato bomo v tej diplomski nalogi definirali priložnosti, poslovodstvu pa prepustili nalogo definirati pot, kako bo te priložnosti čim bolje izkoristilo.

Slika 1: Štirje glavni elementi strategije



Vir: C. White, Strategic Management, 2004, str. 5.

Bistvo strateškega managementa je torej dolgoročno določati namene, cilje in politiko podjetja, ter ohranjati in razviti interese lastnikov podjetja, v kolikor niso lastniki sami managerji (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 19). Pučkovo trditev lahko podkrepimo s Kotlerjem (1998, str. 61), ki dodaja, da je cilj strateškega planiranja oblikovanje in preoblikovanje dejavnosti ter izdelkov podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in da podjetje doseže načrtovano rast.

Naloge strateškega managementa so lahko zelo široko opredeljene. Temeljne naloge, ki jih navajata Thompson in Strickland (1999, str. 15–27) pa so:

- oblikovanje vizije, kam naj podjetje gre ter oblikovanje poslanstva,
- oblikovanje ciljev, ki naj jih poslovodstvo izrazi s številkami,
- oblikovanje strategij, ki jih poslovodstvo oblikuje na podlagi vizije in ciljev,
- uspešna implementacija strategije v praksi,
- ocenjevanje uspešnosti in korigiranje.

1.1 Pučkov model strateškega managementa

Oblikovanje strategij podjetja, ki ga imenujemo proces strateškega planiranja, lahko prikažemo bolj ali manj podrobno (Možina et al, 2002, str. 272). Proces strateškega poslovođenja sicer v večini primerov opredeljujejo vsi avtorji o strateškem managementu, ki ga ob tem predstavijo v grafičnih modelih. Primerjave pa pokažejo, da se taki modeli med seboj ne razlikujejo veliko. Najdemo lahko podobne procese in sestavine posameznih faz. Modeli se razlikujejo predvsem v tem, kako podrobno avtorji razčlenijo proces strateškega

managementa in kako so v samem procesu uvrščene posamezne faze (Pučko, Čater, Rejc Buhovac, 2009, str. 25).

Med najbolj uporabljenimi modeli sicer velja omeniti model po Hungerju in Wheelnu, ki proces strateškega managementa razčlenjujeta na štiri faze. Prvo fazo delita na motrenje zunanjega in notranjega okolja, v drugi fazi oblikujemo strategije, v tretji jih uresničujemo, v četrti pa kontroliramo samo izvajanje strategij in jih po potrebi tudi spreminjamo (Pučko, 2008, str. 15). Izpostaviti velja še model po Thompsonu, ki izstopa zaradi tega, ker avtor v nobeni izmed faz posebej ne izpostavlja analize zunanjega okolja podjetja, ampak jo skriva v fazi ocenjevanja položaja in obstoječih strategij (Pučko et al., 2009, str. 25).

Večina modelov si je sicer zelo podobna. V osnovi izhajajo iz ideje o podrobni analizi, o postavitvi ciljev ter o programih. Glede na majhne razlike med modeli, jih torej ne kaže na dolgo preučevati. Za primer diplomske naloge bomo uporabili Pučkov model, po katerem bomo gradili strateško analizo. Pučko razčlenjuje proces strateškega managementa v naslednje tri faze, ki so prikazane na Sliki 2.

Slika 2: Pučkov model procesa strateškega managementa v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje: prednosti slabosti priložnosti nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij: celovitih	Ocenjevanje strategij Izbira strategij	Taktično planiranje
Ugotovitve že izdelanih analiz		Ugotavljanje planskih vrzeli	poslovnih		Organiziranje projektov
Vizija in poslanstvo			funkcijskih		Programiranje Predračunavanje Kadrovanje Usmerjanje Kontrola

Vir: D. Pučko, Strateški management 1, 2008, str. 17.

Iz Slike 2 lahko razberemo, da je Pučko (2008, str. 17) proces strateškega managementa opredelil v treh fazah. Prva faza je izdelovanje planskih predpostavk, drugo fazo predstavlja strateško planiranje v ožjem pomenu besede, v tretji fazi pa je združil uresničevanje in kontrolo uresničevanja strategij. V prvi fazi najprej naredimo celovito oceno podjetja. V njej zaznamo prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje v sedanjosti. Na podlagi podjetniškega predvidevanja pa ocenimo poslovne priložnosti in nevarnosti, ki jih vidimo v prihodnosti.

Pučko fazo sestavljanja strateških planov razdeli na posamezne podfaze. Najprej postavimo strateške planske cilje in ugotovimo ali obstajajo morebitne planske vrzeli. Nato razvijamo strategije, s katerimi bi lahko dosegli zastavljene cilje. Sledi podfaza ocenjevanja strategij ter izbire, nato pa že izdelava strateških planov. V okvir faze uresničevanja strateških ciljev in strategij spadajo taktično planiranje, programiranje, predračunavanje, kadrovanje in usmirjanje ter na koncu še kontrola uresničevanja strategij (Pučko, 2008, str. 17).

Samo oblikovanje je logičen in analitičen proces, ki zajema identificiranje priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja. Izluščene alternative predstavljajo možne strategije, med katerimi se podjetje odloča na podlagi ocene svojih prednosti, slabosti ter zmožnosti obstoječih virov in sposobnosti, ki jih ima (Kotnik, 2010, str. 9).

S planiranjem razmišljamo kako bi spravili podjetje do točke B. Razmišljamo torej o prihodnosti z namenom vplivati nanjo. Da bi vedeli, koliko časa bomo potrebovali do točke B, pa moramo najprej spoznati začetno točko A. Logično je torej, da moramo najprej oceniti sedanje poslovanje podjetja. Predvideti moramo vpliv okolja, določiti cilje in poti, po katerih bomo te cilje najhitreje in najbolj učinkovito dosegli. Cilje lahko dosežemo po večjih poteh, zato je pomembno, da kar najboljše in natančno ocenimo poslovanje podjetja. Tako ugotovimo njegove prednosti in slabosti, ki jih moramo upoštevati pri doseganju ciljev. S poznavanjem prednosti in slabosti lažje zmanjšamo odstopanja ter napake pri določanju poslovanja podjetja v prihodnosti (Čehajić, 2005, str. 5).

1.2 Analiza okolja

Okolje, v katerem podjetje nastane, obstaja, se razvija in raste ter tudi preneha delovati, imenujemo življenjsko okolje podjetja. Členimo ga lahko na naravno in umetno okolje. Za podjetja je tako lahko izrednega pomena poznavanje določenih razsežnosti naravnega okolja, kot so bogastvo virov (zrak, voda, površina, naravni viri, surovine), dostop do morja, kmetijski potencial, topografija, podnebje. Umetno okolje pa pogosto členimo na ekonomsko, tehnično – tehnološko, kulturno ter družbenopolitično in drugo socialno okolje (Duh, 2015, str. 17).

Poslovanje podjetja nikoli ni odvisno le od njega samega. Pomemben dejavnik uspešnosti predstavlja okolje poslovanja. Sestavlja ga sicer več dejavnikov, predvsem pa uporabniki in konkurenca. Odločitve o poslovanju in usmeritvah podjetja bodo zato v večji meri odvisne od poznavanje okolja in njegovega predvidevanja. Bolje kot predvidevamo spremenljivke v okolju, bolje se lahko odločamo. Zato mora analiza okolja odkriti nevarnosti, ki prežijo na podjetje, pa tudi priložnosti, ki jih razberemo v možnem razvoju podjetja (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 83).

Ko ocenjujemo okolje podjetja, ga razčlenimo na širše in ožje. Najprej je smiselno predvideti ključne prihodnje razvoje v najširšem okolju. Predstavljajo ga gospodarsko, tehnični in

tehnološko, politično in pravno, naravno ter družbeno in kulturno okolje. Nato se usmerimo na ciljno okolje podjetja. To ocenjevanje naj vsebuje vsaj analizo privlačnosti panoge in analizo trga podjetja, skupaj s predvidevanjem možne prodaje v prihodnjih letih (Pučko, 2008, str. 21).

1.2.1 Širše okolje podjetja

Okolje, v katerem deluje podjetje, mu ponuja danosti za uspešen razvoj, hkrati pa tudi omejitve, ki jih mora upoštevati. Če znamo razbrati glavni razvoj dogodkov v vsakem od obravnavanih podokolij v preteklosti, bomo lažje ocenili glavne razvoje v naslednjih nekaj letih. To funkcijo ocenjevanja razvojov opravlja najvišje poslovodstvo v podjetju. Rezultati takšnega motrenja okolja pa omogočajo odkrivanje poslovnih priložnosti, nevarnosti in prihodnjih izzivov za podjetje (Pučko, 2008, str. 21).

Ocenjevanja širšega okolja lahko opravimo s podrobno analizo naslednjih podokolij (Hunger & Wheelen, 1996, str. 89; Kotler, 1998, str.165; Kotnik, 2010, str. 14; Pučko, 2008, str. 21):

- **gospodarsko okolje.** Splošno gospodarsko stanje v državi analiziramo skozi obseg zaposlenosti, stopnjo inflacije, obrestne mere in stroške. Analiziramo rast bruto domačega proizvoda, dinamiko osebne porabe, zaima nas kakšna je kupna moč prebivalstva, kolikšen je delež zasebne in države porabe, kako potrošniki razporejajo razpoložljiv dohodek, so potrošniki optimistični ali pesimistični glede stanja ekonomije, kakšen je trend obsega nakupov in kakšni so vzorci porabe na ciljnih trgih. Z vidika podjetja LACARA PLUS je smiselno ocenjevati celoten razpoložljiv dohodek in delež, ki ga potrošniki namenijo za nakup nujnih dobrin kot sta hrana in pijača. Ker podjetje trži proizvode, ki po svojih značilnostih spadajo v segment rekreacije in kulture, je smiselno analizirati, kolikšen je delež dohodka, ki ga potrošniku ostane za rekreacijo in kulturo oziroma za nakup neživiljenjsko potrebnih dobrin. V ta segment namreč spada prodajni program obravnavanega podjetja.
- **Tehnično in tehnološko okolje.** Med glavnimi kazalci pri preučevanju tega podokolja najdemo delež bruto domačega proizvoda, ki ga podjetja namenjajo za raziskave in razvoj. Z vidika obravnavanega podjetja nas zanima ali v popolnosti izkoriščamo potencial novih tehnologij, ali lahko dosegamo več kupcev, ali lahko poenostavimo oziroma avtomatiziramo poslovne procese, izboljšamo tržne aktivnosti. Preučiti velja vpliv spreminjajočih tehnologij na naše kupce in ali lahko pričakovane novosti izboljšajo ali ogrozijo poslovanje podjetja. Z vidika novih tehnologij nas zanimajo tudi področja, ki bi lahko pomenila drugačno razporeditev prostega časa kupcev. Če kupci svoj prosti čas namenjajo na primer uporabi pametnih telefonov, ga ne bodo porabili za ustvarjanje. Preučiti velja tudi patentne zaščite novih proizvodov, ki prihajajo na trg. Za specifične tehnike je namreč ravno razvoj novega orodja lahko ključnega pomena za povečanje priljubljenosti obstoječe ali prodor nove tehnike ustvarjanja.

- **Politično in pravno okolje.** Z vidika političnega in pravnega okolja preučujemo število zakonov, ki urejajo poslovanje ter nove politike. Krovno nas zanima politična stabilnost v regiji in napovedi. Če je okolje stabilno, so potrošniki optimistični in trošijo denar. Po drugi strani pa se poveča nevarnost vstopa tujih konkurentov. Ob prihodu na nove trge je namreč politična stabilnost prvi pogoj za vstop. Z vidika pravnega okolja moramo poznati obstoječe in nove zakonske rešitve. Pri tem moramo spremljati spremembe v davčni zakonodaji, finančnem poslovanju, zdravstvene regulative, pravilnike za proizvode namenjene otrokom. Obravnavano podjetje je tudi uvoznik produktov iz držav, ki niso članice EU. S tega vidika je potrebno spremljati mednarodno poslovanje in ocenjevati vpliv mednarodnih trgovinskih sporazumov. Že spremembe na primer v carinski zakonodaji vplivajo na oblikovanje končnih cen in posledično na konkurenčnost podjetja.
- **Kulturno in družbeno okolje.** Kulturno in družbeno okolje lahko preučujemo z vidika demografskih sprememb. In sicer kako naraščanje prebivalstva, življenjski stil, starostna sestava vplivajo na trženjski splet podjetja in na ljudi. Spremljamo število in nastanek novih subkultur ter spremembe v navadah ljudi. Z vidika spreminjanja navad preučujemo delež prostega časa, ki ga ljudje namenjajo ustvarjanju. Analiziramo organiziranost življenja ljubiteljskih ustvarjalcev in kolikšno je število združenj. Bolj kot so skupine organizirane, bolj so posamezniki dejavni in več ustvarjajo. Smiselno je tudi analizirati vpliv potrošniških in okoljevarstvenih skupin na naše podjetje ali panogo. Večina prodajnega programa podjetja namreč sestavljajo materiali iz umetnih snovi. Kampanje proti uporabi tovrstnih materialov zagotovo ne bi pripomogle k povečanju prodaje.
- **Naravno okolje.** Analizo naravnega okolja lahko opravimo z vidika stopnje onesnaženosti, ekoloških omejitev, z vidika razpoložljivosti surovin ali možnosti oskrbe z energijo. Ker predpostavljamo, da poslovanje obravnavanega podjetja ni pogojeno s pridobivanjem surovin neposredno iz narave ali z reliefno raznolikostjo države, to podokolje ni ključnega pomena za strateško analizo v diplomskem delu. Zato tudi ne bo predmet podrobne analize.

1.2.2 Ožje okolje podjetja

Pri ocenjevanju ožjega okolja podjetja se je potrebno usmeriti na analizo privlačnosti panoge ter na analizo prodajnega trga in izdelavo predvidevanja možne prodaje podjetja (Pučko, 2008, str. 23). Med analizo ciljnega okolja podjetja natančno preučimo konkurente na eni in kupce na drugi strani. Zanima nas njihova pogajalska moč. Ugotavljamo stanje izdelkov ali storitev na trgu ter možnost pojava novih izdelkov oziroma substitutov.

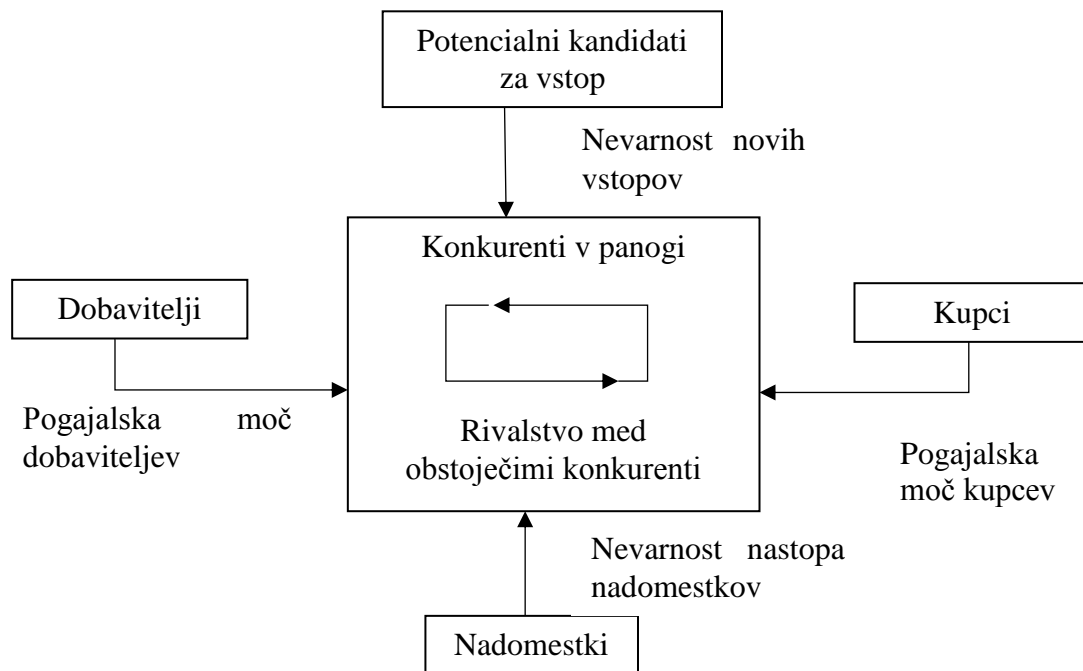
Ocena privlačnosti panoge. Podjetje mora poznati svoje odjemalce, vendar to ni dovolj. Prepoznati mora konkurente in jih spremljati. Obstaja sicer več tipov podjetij. V enih menijo, da vedo vse o konkurentih, ker z njimi tekmujejo, v drugih se s konkurenco ne ukvarjajo, ker menijo, da ne bodo izvedeli dovolj uporabnih informacij. V razumnih podjetjih spremljajo konkurenco načrtno in sistemsko izvajajo aktivnosti, v okviru katerih pridobivajo podatke (Kotler, 1998, str. 224).

Čeprav se zdi spremljanje konkurence na prvi pogled preprosta naloga, se podjetje sooča s kar štirimi ravnmi konkurenčnosti. Konkurenco na ravni blagovnih znamk predstavljajo podjetja, ki ponujajo podobne izdelke ali storitve istim odjemalcem po podobnih cenah. Konkurenco na ravni panoge predstavljajo podjetja, ki ponujajo enak izdelek ali celotno vrsto izdelkov. Konkurenco na ravni zadovoljevanja potrebe sestavljajo vsi proizvajalci, ki zadovoljujejo isto potrebo oziroma služijo istemu namenu. Med splošno konkurenčnost spadajo vsa podjetja, ki si prizadevajo pridobiti denar od istih porabnikov (Kotler, 1998, str. 225). Pri ocenjevanju okolja organizacije in prihajajočih razvojev predstavlja najpomembnejši dejavnik predvidevanje v panogi. Podjetje mora zelo dobro poznati svojo panogo. Poznati mora trenutne, pa tudi prihajajoče razmere, kar je osnova za vsakršno opredeljevanje strateških usmeritev (Možina et al., 2002, str. 276).

Ob poznavanju panoge se moramo zavedati tudi njene privlačnosti za obstoječe in nove konkurente. Stopnja privlačnosti panoge pomeni neko dosegljivo donosnost za podjetja, ki v panogi poslujejo. Med najbolj uporabljenimi modeli za analizo privlačnosti panoge je tisti, ki ga je razvil M. Porter. Po Porterjevem modelu petih silnic naj bi bila ocena strategij odvisna od dveh osrednjih vprašanj. Prvo je privlačnost panoge, za katero obstoji možnost, da bo dolgoročno ekonomsko uspešna ob dejavnikih, ki jo določajo. Drugo je relativen konkurenčni položaj organizacije v panogi (Možina et al., 2002, str. 275).

Kot je prikazano na Sliki 3, je privlačnost panoge odvisna od petih določljivk. Določajo jo nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev, stopnja substitucije ter rivalstvo v panogi (Pučko, 2008, str. 24). Vse omenjene določljivke lahko vplivajo na cene, stroške, investicije, posledično pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Kako vplivajo te določljivke ena na drugo, je prikazano v Porterjevem modelu na Sliki 3.

Slika 3: Določljivke privlačnosti panoge



Vir: S. Možina et al., *Management*, 2002, str. 276.

Ko želimo izvedeti ali je panoga privlačna za naše podjetje in s tem izpolnjuje pogoj za uresničitev strategije vstopa v panogo, moramo poznati dejavnike, od katerih so odvisne sile privlačnosti panoge. Ti dejavniki so (Pučko, 2008, str. 26; Kotnik, 2010, str. 16):

- rivalstvo med konkurenti je prvi pokazatelj privlačnosti panoge. Večje kot je število podjetij, večja kot je tekmovalnost med njimi, nižja je dobičkonosnost v panogi. Manjša dobičkonosnost je lahko posledica zniževanja cen ali pa višjih stroškov, ki jih prinese povečan obseg promocijskih aktivnosti. Med preučevanjem tekmovalnosti med konkurenti spremljamo še stopnjo rasti panoge, analiziramo delež fiksnih stroškov v celotnih stroških, ocenimo presežne zmogljivosti, stroške zalog, stroške menjave proizvoda in menjave ponudnika, diverzifikacijo konkurentov, moč blagovnih znamk ter na koncu ocenimo še izstopne ovire.
- Nevarnost vstopa v panogo predstavljajo ovire, ki bi jih ob vstopu v panogo začutilo novo podjetje. Med ovire za vstop štejemo izkoriščanje ekonomije obsega proizvodnje, izoblikovano diferenciacijo proizvodov, stroškovne prednosti obstoječih podjetij, kadrovske omejitve. Oviro lahko predstavljajo tudi potrebna specifična znanja zaposlenih, omejitve k pristopu do prodajnih kanalov, omejitev pristopa do surovin, veliki začetni kapitalski vložki ter zakonodajne ovire.
- Pogajalska moč dobaviteljev lahko bistveno vpliva na dobičkonosnost podjetij v panogi. V primeru velike moči lahko dobavitelji z višanjem cen in nižanjem kakovosti blaga vrednost zadržijo zase in posledično znižujejo dobičkonosnost v panogi. Pri analizi moči dobaviteljev se vprašamo ali obstajajo veliki stroški v povezavi z menjavo dobaviteljev,

ali obstajajo nadomestki proizvodov dobavitelja in kakšna je diferenciacija, kolikšni so relativni stroški nabavljenega materiala dobavitelja v primerjavi z vsemi nabavami v panogi in predvsem ali lahko dobavitelj zaobide naše podjetje ter tako oblikuje svoj distribucijski kanal, da pride do kupca.

- Pogajalska moč kupcev se kaže predvsem v njihovi velikosti in koncentraciji. Veliki kupci imajo moč zniževanja cen. Zaradi velikega obsega nabav podjetje prisilijo, da sprejme njihove pogoje, saj se boji izostanka posla. Pri analizi moči kupcev moramo torej upoštevati obseg nakupov in relativni strošek glede na celotni obseg nakupov, stopnjo informiranosti kupca o tržnih cenah in stroških dobav, upoštevati moramo obstoj nadomestkov ter diferenciacijo proizvodov. Vprašati se moramo ali imajo kupci možnost sami proizvajati izdelek. Pa tudi ali so kupci zaradi lastnih nizkih dobičkov pri svojih nakupih cenovno občutljivi. Močni kupci torej z zniževanjem cen in dvigovanjem zahtev zaostrejo konkurenčen boj v panogi.
- Nevarnost nastopa nadomestkov predstavljajo izdelki, ki zadovoljujejo isto potrebo. Bolj kot se bo cena substitutom zniževala, bolj bodo dostopni ciljni publiki. S povečevanjem izbire izdelkov, pa se povečuje tudi elastičnost povpraševanja. Bolj kot je določen proizvod v očeh kupca zaznan kot substitut, večja je težnja po zamenjavi izdelka in prilagajanju cen. Zaradi vpliva na oblikovanje cen torej tudi substituti omejujejo dobičkonosnost panoge.

S preučevanjem zgoraj naštetih določljivk lahko izpeljemo celovito analizo privlačnosti katere koli panoge (Pučko, 2008, str. 26). Pravila konkuriranja v panogi kažejo na priložnosti in nevarnosti, ki jih je treba pri strateških odločitvah upoštevati. Šibke sile bodo pomenile seveda priložnost, da se podjetje z ustrezno strategijo na tem področju okrepi in s tem izboljša svoj tržni položaj ter uspešnost (Kotnik, 2010, str. 17). Podjetje mora ves čas spremljati aktivnosti konkurenčnih ponudnikov. Primerjati mora svoje izdelke z drugimi, prilagajati cene, primerjati tržne kanale in promocijske aktivnosti, izboljšave, predstavitve. Le tako lahko učinkovito ugotavlja svoje konkurenčne prednosti in izboljšuje področja, na katerih zaostaja. Na podlagi takšne analize pa lahko izbere orodja in sredstva, s katerimi se bo učinkovito branilo pred napadi konkurence (Kotler, 1998, str. 224).

Analiza prodajnega trga. Kot podjetje moramo dobro vedeti, kdo se zanima in bi želel kupiti naš produkt. Te stranke predstavljajo naš ciljni trg, zato skušamo vse dejavnosti usmeriti vanje (Glas, 2003, str. 90). Če poznamo našo ciljno publiko, ji lahko prilagodimo ton komunikacije, nagovor, jo spremljamo in glede na način obnašanja predvidimo v kateri točki bo potrebovala naš izdelek ter jo v tej fazi nakupnega cikla prestrežemo.

Po prečitvi porabniškega trga in konkurence se usmerimo v izbiro trgov, ki so zanimivi za naše podjetje in zanje razvijemo strategije vstopa. Pred vstopom mora podjetje opredeliti vse dejavnike, predvsem pa predvideti stroške in prodajo (Kotler, 1998, str. 245). Ocenjevanje ciljnega okolja pa podjetja ni opravljeno v popolnosti, če nimamo vključene sedanje in prihodnje analize prodajnega trga, kar pomeni, da moramo najprej ugotoviti obstoječi tržni

potencial, napovedati njegov razvoj, opredeliti velikost glavnih tržnih segmentov in njihove potrebe (Pučko, 2008, str. 27).

Pri analizi trga moramo vedeti, kaj dejansko ocenjujemo. Celoten trg opredeljujejo vsi možni kupci našega izdelka. Ob tem ni pomembno ali jih izdelek zanima ali ne. Možne kupce opredeljujejo dohodek, zanimanje za izdelke in njihova dostopnost. Analiza celotnega trga nam torej ne bi pokazala tistih kupcev, na katere bi se bilo smiselno osredotočiti. Analiziramo lahko tudi tržni potencial podjetja. Ta predstavlja tisto mejo povpraševanja, ki bi se ji podjetje v danem okolju lahko približalo, če bi izdatke za trženje povečalo v neskončnost. Tržno povpraševanje je opredeljeno s trženjskim okoljem, je dohodkovno elastično, podjetje pa nanj nima vpliva. Podjetje sicer lahko vpliva na svoj položaj na tej funkciji s prilagajanjem obsega sredstev namenjenih samemu trženju (Kotler, 1998, str. 248).

Za podjetje je veliko bolj zanimiv prodajni potencial. Ta predstavlja mejo, kateri se približuje povpraševanje po naših proizvodih glede na povečan obseg sredstev za trženje in trženjskih aktivnosti v primerjavi s konkurenco. Absolutno mejo povpraševanja po naših izdelkih sicer predstavlja zgoraj omenjeni tržni potencial. Tržni potencial bi bil enak prodajnemu, če bi podjetje osvojilo 100-odstotni tržni delež. Prodajni potencial je običajno manjši od tržnega. Tega dejstva ne moremo spremeniti niti s tem, ko izdatke za trženje v primerjavi s konkurenco močno povečamo. To lahko pripišemo dejstvu, da ima vsak ponudnik na trgu določeno število kupcev, ki so imuni na snubljenje konkurence in jih ne premamijo niti najbolj ugodne druge ponudbe (Kotler, 1998, str. 250).

1.2.3 Pregled ugotovitev že izdelanih analiz

Poslovanje konkretnega podjetja analiziramo z namenom, da bi izboljšali uspešnost njegovega poslovanja (Pučko, 2008, str. 27). Prihodnost je vedno povezana z dejanji v sedanjosti, sedanjost pa lahko razložimo z dejanji v preteklosti. Od sedanjega poslovanja je zlasti kratkoročno v veliki meri odvisno razmišljanje prihodnosti podjetja. Analizo poslovanja začnemo opravljati z oceno poslovanja, rezultat pa je postavljena diagnoza. Analiza nam pokaže težave podjetja, pa tudi predosti, ki jih lahko podjetje izkoristi na trgu (Rozman et al., 1993, str. 83).

V okviru strateškega managementa ne kaže razčlenjevati celote analize poslovanja, ki ocenjuje vse poslovne prvine, vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja, temveč za to, da naslonimo proces strateškega upravljanja in poslovanja na glavna spoznanja in ugotovitve vseh v zadnjem obdobju izvedenih analiz poslovanja v podjetju (Pučko, 2008, str. 27).

Izsledki analize poslovanja nam veliko povedo o tem kako dobra je obstoječa strategija podjetja. Trden tržni položaj in dober poslovni uspeh bosta zelo verjetno pokazatelj dobro zastavljene in uresničevane strategije (Kotnik, 2010, str. 13).

1.3 Poslanstvo in vizija

Kdo smo? Zakaj obstajamo? Kaj počnemo? Kako? Za koga? Za kaj? To so pomembna vprašanja, ki si jih hote ali nezavedno zastavljajo lastniki, managerji, direktorji in zaposleni v podjetju. Kakšno je to podjetje? Zakaj obstaja? Kaj počne? Kako? Za koga? To se na drugi strani sprašujejo tisti, ki pridejo v stik s podjetjem kot sedanji in bodoči potrošniki, uporabniki, dobavitelji. Ker gre za brez dvoma pomembna vprašanja tako za notranjo kot zunanjo javnost, mnoga podjetja te osrednje misli zapišejo v dokumente. S tem povežejo identiteto in ideologijo podjetja, njegovo poslanstvo in vrednote, s podobo, kako se podjetje vidi v prihodnosti (Musek Lešnik, 2008, str. 27).

Čeprav je eden od ciljev prepoznati skupna pojmovanja, razprava o vrednotah, poslanstvu in viziji ne sme biti orodje za gnetenje zaposlenih v enoten kalup. Podjetje, ki zna opredeliti svoje vrednote, poslanstvo in vizijo, bolje razume sebe in svoje delovanje. Poleg tega ima v njih dragoceno orodje za razvijanje strategij za uresničevanje svojih najpomembnejših ciljev. Zato je pomembno, da podjetje razume razlike med pojmovanji (Musek Lešnik, 2008, str. 30):

- vrednote opredeljujejo, kaj je pomembno za podjetje,
- vizija opiše, kam želi podjetje iti v prihodnosti,
- poslanstvo prek opredelitve, kaj podjetje je in kaj in zakaj počne, postavlja okvire njegovega delovanja.

Pučko pravi, da gre pri viziji za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti podjetja, ki jo je mogoče sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v njegovem okolju. Oblikovanje vizije je v prvi vrsti naloga direktorja, potreba po njej pa lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem nadzoru jutrišnjega podjetja. Vizijo lahko razumemo kot obraz podjetja, ki nam pokaže, kaj naj bi iz današnjega podjetja postalo v prihodnosti. Ker velja, da slika predstavlja nekaj statičnega, velja, da je vizija statičen koncept (Pučko, 2008, str. 19).

V literaturi (Dimovski et al, 2013, str. 199) lahko po drugi strani zasledimo, da ne gre za statično sliko vizije, saj bi se morala slednja nenehno razvijati, ker je za učečo organizacijo značilno stalno spreminjajoče se okolje. Avtor tudi poudarja, da samo oblikovanje vizije, ki pomeni sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za njegovo doseg, ni dovolj. Vizijo je treba posredovati članom organizacije na način, da bo vsak posameznik videl smisel svojega dela v udejanjanju skupne vizije.

Ko podjetje opredeli poslanstvo, skuša odgovoriti na vprašanje, kaj je in kaj naj bo njegovo poslovno področje. Poslanstvo ali misija naj govori o izdelkih, storitvah in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo in jih bo pokrivalo. Poslanstvo lahko opredeljuje temeljne tehnologije podjetja, lahko je navedeno, za kaj bo podjetje uporabljalo resurse ali h kakšnemu obsegu bo težilo. V poslanstvu se pogosto kažeta družbena odgovornost podjetja

ali njegova željena slika v javnosti. V poslanstvu lahko podjetje opredeli trajne namene, ki jim bo sledilo na dolgi rok in ki se nanašajo na strateška poslovna področja, na osnovne smotre ali odnose, ki jih bo razvijalo s partnerji in strankami (Pučko, 2008, str. 20).

Poslanstvo poskuša odgovarjati na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Po eni strani mora poslanstvo uokviriti dejavnost podjetja in jasno začrtati mejo med poslovnimi področji, ki jih ne pokriva, po drugi strani pa mora dopustiti manevrski prostor ustvarjalni rasti podjetja. Iz poslanstva naj bo jasno razvidno tudi razločevanje od drugih podjetij (Pučko, 1999, str. 131–132).

Musek Lešnik (2008, str. 34) pravi, da sta poslanstvo in vizija najbolj učinkovita, kadar se vzajemno krepi, vendar se tudi pomembno razlikujeta. Poslanstvo se osredotoča na namen podjetja, njegove člane, uporabnike, vodstvo, vlogo v skupnosti, tehnologijo in metode, ki jih uporablja, vizija pa je večdimenzionalna podoba njegove zelene prihodnosti.

1.4 Celovito strateško ocenjevanje podjetja

Pučko (2008, str. 51) pravi, da na splošno v ekonomski stroki velja, da je opredeljevanje problema v problemski situaciji najtežja faza v procesu odločanja. Z njo iščemo in zaznavamo razvojne (strateške) probleme podjetja. Gre za celovito strateško oceno podjetja. Glavni namen ocenjevanja je pridobivanje podatkov iz preteklega in sedanjega poslovanja ter informacij, ki bi lahko vplivale na poslovanje podjetja v prihodnosti. Poznamo več prijemov, izvajamo pa jih lahko za celotno podjetje ali le v posameznih strateških poslovnih enotah.

Strateško analizo lahko opravimo na več načinom. Med najpogostejše spadajo analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti oziroma SWOT analiza, portfeljska analiza, analiza verige vrednosti. Podjetje LACARA PLUS je majhno, nediverzificirano podjetje. Zato bomo v praktičnem delu izpeljali SWOT analizo, ki je v tem primeru najprimernejša. V podjetju namreč niti ni dovolj natančno opredeljenih služb za analizo verige vrednosti, ki temelji na tem, da vsaka aktivnost v podjetju pripomore k ustvarjanju vrednosti za kupca. Prav tako podjetje nima dovolj diverzificiranih poslovnih področij za izpeljavo portfeljske analize.

1.5 SWOT analiza

Strateško načrtovanje se začne z odgovori na tri osnovna vprašanja: kje smo v tem trenutku, kje bi radi bili in kako bomo tja prišli. Na prvo vprašanje običajno najdemo odgovore s SWOT analizo okolja, konkurenčnosti in sposobnosti podjetja (Bričl, 2008, str. 53).

Začetno točko za oblikovanje strategije podjetja ponavadi predstavlja SWOT analiza. Sestavljena je iz notranje in zunanje analize. Z zunanjo analizo širšega in ožjega okolja

opredelimo priložnosti in nevarnosti podjetja. Z notranjo analizo pa poiščemo prednosti in slabosti. SWOT analiza nam omogoča oblikovati strategije s katero izpolnjujejo poslanstvo podjetja ob izkoriščanju prednosti in priložnosti ter nevtraliziramo nevarnosti in odpravimo slabosti (Griffin, 2008, str. 203).

Tako analizo lahko začnemo izvajati z iskanjem odgovorv na več vprašanj. Lahko se vprašamo, kateri poslovni rezultati so boljši ali slabši od planiranih oziroma so boljši ali slabši od konkurenčnih podjetij. Lahko primerjamo stopnjo rentabilnosti, ekonomičnost, rast prodaje, tržni delež, število kupcev, izkoristek kapacitet, število obiskovalcev. Že v procesu podajanja odgovorov na zgornja vprašanja pa se sprašujemo, katere so bile tiste podstrukture, oddelki ali procesi, ki so več ali manj prispevale k poslovni uspešnosti. Lahko je to kadrovska, tržna ali organizacijska podstruktura (Možina et al., 2002, str. 280).

Odgovore na zgornja vprašanja iščemo z ocenjevanjem podstruktur organizacije in sicer ocenimo njihov doprinos k uspešnosti. Ocenjevanje lahko izvedemo s subjektivnim ocenjevanjem sestavin organizacije ali s točkovnim ocenjevanjem. Ne glede na to katero metodo uporabimo, je končni rezultat tega ocenjevanja profil prednosti in slabosti podjetja. Analitično ocenjevanje podstruktur praviloma opredeli več deset prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti. Iz te množice je potrebno izluščiti štiri do pet glavnih prednosti in slabosti. Enako velja tudi za priložnosti in nevarnosti. Pri presoji igra najpomembnejšo vlogo poslovodstvo. Ugotovljene glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti zapišemo v glavi SWOT matrike, ki je prikazana na Sliki 4. V štiri prazna polja matrike pa vpisujemo možne (predvsem) poslovne strategije, ki smo jih razvili na podlagi glavnih prednosti in slabosti podjetja (Pučko, 2008, str. 61).

Dobljeni rezultati SWOT analize so osnova za oblikovanje alternativnih strategij prihodnjega poslovanja. Matrika, prikazana na Sliki 4, ponuja štiri možne alternative (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 103):

- strategijo izkoristka prednosti in priložnosti (SO oziroma PPr strategijo),
- strategijo izkoristka prednosti v izogib nevarnostim (ST oziroma PN strategijo),
- strategijo izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (WO oziroma SPr strategijo),
- strategijo zmanjševanja slabosti in izogibanju nevarnostim (WT oziroma SN strategijo).

Slika 4: SWOT matrika podjetja

Zunanji dejavniki	Notranji dejavniki	Glavne prednosti (P)	Glavne slabosti (S)
Glavne priložnosti (Pr)		PPr strategije	SPr strategije
Glavne nevarnosti (N)		PN strategije	SN strategije

Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2005, str. 103.

Analiza prednosti in slabosti se izkaže za močno orodje, če jo povežemo in primerjamo s konkurenco, kar storimo s konceptom osrednje sposobnosti. Pri tem je potrebno odgovoriti na naslednja vprašanja (Hočevar & Jaklič, 1999, str. 72):

- kdo je lastnik osrednje sposobnosti? Predvsem v storitvenih, pa tudi v visokotehnoloških podjetjih se zgodi, da imajo osnovno znanje zaposleni. Torej so glavno gonilo razvoja zaposleni, ne podjetje. V primeru, da se zaposleni preselijo h konkurenci, naše podjetje ostane brez glavne osrednje sposobnosti, na kateri temelji poslovni uspeh.
- Kako trajne so osrednje sposobnosti? V podjetjih, kjer so življenjski cikli proizvodov kratki, kjer so podvrženi hitrim tehnološkim spremembam, so posledično tudi konkurenčne prednosti kratkotrajne. Zato je za podjetje izredno pomembno, da je hitro, fleksibilno, sposobno hitrega učenja in prilagajanja.
- Kako so osrednje sposobnosti prenosljive? Dostop do večine surovin je za vsa podjetja enak, zato imajo možnost dostopa do njih tudi vsa ostala konkurenčna podjetja. Precej težje sta prenosljiva blagovna znamka in sloves podjetja.
- Kako hitro nas konkurenca lahko posnema? V odgovoru na to vprašanje podamo oceno, kako hitro lahko konkurenca razvije podoben proizvod, razvije podobno distribucijsko mrežo ali vire.

Ko dobimo odgovore na zgornja vprašanja, ugotovimo, kako trdna in zanesljiva je naša osrednja sposobnost, ki nam omogoča poslovno uspešnost. Znamo tudi opredeliti aktivnosti, ki nam bodo še naprej omogočale konkurenčnost. V tem primeru lahko govorimo o znanju, ki je lastno podjetju, ki ga drugi ne morejo ali zelo težko posnemajo, ki ni na voljo na trgu in ki ga je zato potrebno še naprej strateško razvijati (Hočevar & Jaklič, 1999, str. 72).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA LACARA PLUS d.o.o.

Podjetje LACARA d.o.o. je ustanovil zakonski par leta 1991. Sprva je podjetje poslovalo kot trgovina z igračami, ki se je po vzponu velikih trgovskih centrov reorganizirala in specializirala za trgovino z umetniškim, likovnim in ustvarjalnim materialom. Trgovina Pri levčku je dobila ime po velikem plišastem levu, ki je bdel nad vhodom trgovine. Otoroci pa so staršem govorili, da bi radi »k levčku«. Lokacija maloprodajne trgovine je ista že 25 let, to je BTC City, hala A, spodnja etaža.

Podjetje je raslo in z iskanjem kakovostnih nabavnih virov doseglo, da so poleg maloprodaje vpeljali tudi prodajo na debelo, kar je znatno pripomoglo k povečanju prihodkov podjetja, saj poleg največjega igralca v panogi, Prometeja, drugih dobaviteljev ni bilo. Število zaposlenih se je na višku moči leta 2008 povečalo na 10, LACARA je redno oskrbovala okoli 50 manjših ali večjih trgovin, najvišje prihodke je zabeležila leta 2009, ko so znašali skoraj 700.000 evrov. Trgovina Pri levčku je tako skrbela za maloprodajo, LACARA pa je postala sinonim za prodajo na debelo. Konec leta 2013 so posel odkupili in prevzeli štirje poslovni partnerji pod imenom LACARA PLUS d.o.o.

Podjetje LACARA d.o.o. je bilo na svojem poslovnem višku v letih 2009 in 2010, odtlej pa je promet vztrajno padal. Nekaj je k temu pripomogla splošna gospodarska kriza, nekaj pa neaktivno trženje in spanje na lovorikah. Vendar so bili temelji še vedno zdravi. Imelo je ustaljeno poslovanje v maloprodajni trgovini in prodaji na debelo. Imelo je ekskluzivno zastopstvo za Slovenijo francoskega proizvajalca barv Pebeo in zastopstvo nemškega proizvajalca ustvarjalnega materiala Max Bringmann pod blagovno znamko Folia. Od konkurence pa se najbolj loči po dveh lastnih blagovnih znamkah:

- Lacara Art and Hobby Products, ki jo poznajo kupci po Sloveniji, zaznamujejo pa jo dobro razmerje med kakovostjo in ceno,
- Keramasa – sinonim za kvalitetno keramično maso za vlivanje.

Z zagonom podjetja LACARA PLUS so novi lastniki želeli postati prepoznavni v celotni Sloveniji, se usmeriti na evropsko tržišče ter utrditi položaj lastne blagovne znamke. Vsem, ki želijo ustvarjati na kakršen koli način, nudijo pestro izbiro umetniškega materiala, ki ga odlikuje dobro razmerje med kakovostjo in ceno. S prepletanjem umetniških in poslovnih znanj, z inovativnim trženjem in izobraževanjem pa iščejo rešitve za širši krog ljudi. Strateške cilje prdstavljajo inovativni proizvodi, povečevanje dohodka preko internetnih možnosti, razširitev prodajnih kanalov in nenehno izboljševanje kakovosti ter širine proizvodov.

Po začetnem entuziazmu ni kazalo najbolje. Medtem ko je Evropa že dobivala zagon, je gospodarska situacija v Sloveniji kazala zobe. Podrobneje o tem v poglavju 3.1.1 kjer je

izdelana analiza gospodarskega okolja. Priložnosti, ki so jih videli ob prevzemu posla, so se izgubljale v naslednjih ključnih prodajnih kazalnikih:

- povprečni nakup v maloprodajni trgovini se je zmanjšal za 25 %,
- število kupcev v maloprodajni trgovini se je zmanjšalo za 30 %, cene preverjajo na spletu,
- v veleprodaji se je zmanjševal povprečni nakup za 40 %, število nakupov se je povečalo za 10 %,
- na strani veleprodaje je od 2014 do sredine leta 2015 vrata zaprlo 19 trgovin, ki jih je Lacara oskrbovala z materialom, kar je pomenilo, da se končni kupci selijo v velike trgovine v trgovskih centrih, kjer dobijo vse na enem mestu,

Leto 2014 je bilo leto, ko je kriza dosegla dno. Promet je v prvi polovici leta padel za skoraj četrtno glede na leto prej. Veleprodajni odjemalci so si mesečno podajali telefon in podjetje obveščali o zaprtju poslovalnic. V letu 2014 se je v Sloveniji zaprlo skoraj 20 trgovin z ustvarjalnim materialom in hibridov med papirnicami in ustvarjalnimi trgovinami. Danes lahko v Sloveniji na prste preštujemo vse trgovine, ki so specializirane za prodajo ustvarjalnega in likovnega materiala. Dokaz, da je kriza dodobra oklestila tovrstno dejavnost, je tudi ukinitvev poslovanja najstarejše tovrstne trgovine Prometej. Novih trgovin, kamor bi lahko plasirali artikole, ni bilo. Na podlagi poročil komercialista na terenu je vodstvo ugotovilo, da tri četrtine obiskanih malih trgovcev ne sprejema več tveganja, da bi imeli zalogo pri sebi in želijo imeti blago na komisijo ali konsignacijo. Vse navedene situacije so podjetje privedle do točke, ko je bilo potrebno ukrepanje.

3 ANALIZA OKOLJA

Glede na to, da je podjetje LACARA PLUS d.o.o. majhno podjetje, bo za strateško analizo uporabljena SWOT analiza, ki je uporabna tako za večja kot majhna podjetja. Ponuja sistematičen pristop k analizi okolja in posameznih podstruktur podjetja in od analitika zahteva predvsem poznavanje narave podjetja in panoge v kateri deluje (Kotnik, 2010, str. 20).

S SWOT analizo bom prek prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti skušal predlagati podjetju, katere so možnosti in strategije po katerih lahko poseže. Izkazale se bodo nove poti, po kateri lahko podjetje pelje prihodnje poslovanje, pri tem pa pazi na nevarnosti in poskuša odpraviti slabosti kjer je najbolj ranljivo.

3.1 Ocena širšega okolja podjetja

Podjetje LACARA PLUS je majhno. Celotno realizacijo opravi na dveh lokacijah v Ljubljani. Za potrebe ugotavljanja priložnosti in nevarnosti podjetja se zato zdi, da ni

smotrna dolga in široka analiza širšega okolja. Pa vendar se izkaže, da je širše okolje močan dejavnik, ki vpliva na poslovanje podjetja.

3.1.1 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje je eden od ključnih elementov, ki vpliva na poslovanje podjetja. Glede na to, da LACARA PLUS posluje v Sloveniji, si s pomočjo pomembnejših kazalnikov v Tabeli 1 pogledimo gospodarsko situacijo znotraj države. Poskusili bomo narediti povezavo med gibanjem bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) in prometom v obravnavanem podjetju. Kazalniki so oblikovani na podlagi podatkov Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR).

Tabela 1: Pomembnejši kazalniki za Slovenijo v letih od 2008 do 2015

Pomembnejši kazalci	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BDP (realne stopnje rasti v %)	3,4	-7,9	1,2	0,6	-2,7	-1,1	3,0	2,9
BDP v mio EUR (tekoče cene)	37.244	35.420	36.252	36.896	35.988	35.907	37.303	38.543
BDP na prebivalca, v EUR (tekoče cene)	18.420	17.349	17.694	17.973	17.498	17.435	18.093	18.680
Stopnja registrirane brezposelnosti	6,7	9,1	10,7	11,8	12,0	13,1	13,1	12,3
Stopnja anketne brezposelnosti	4,4	5,9	7,3	8,2	8,9	10,1	9,7	9,0
Inlacija, povprečje Leta	5,7	0,9	1,8	1,8	2,6	1,8	0,2	-0,5
Zasebna potrošnja (realne stopnje rasti, v %)	2,3	-0,1	1,3	0,0	-2,5	-4,1	0,7	1,7
Delež zasebne potrošnje v BDP, v %	51,8	54,8	56,0	56,0	56,7	55,0	53,3	51,9
Državna potrošnja (realne stopnje rasti, v %)	5,9	2,5	-0,5	-0,7	-2,3	-1,5	-0,1	0,7
Delež državne potrošnje v BDP, v %	18,1	20,2	20,3	20,4	20,3	19,8	19,1	18,5

Vir: UMAR, Ekonomsko ogledalo, 2013, str. 35; UMAR, Ekonomsko ogledalo, 2016, str. 29.

Da čutimo utrip gospodarstva, ne moremo mimo ključnih pokazateljev gospodarske aktivnosti. Iz Tabele 1 vidimo, da se je BDP zmanjševal od leta 2008 pa vse do leta 2013, ko je dosegel dno. Po vseh kazalnikih sicer vidimo, da je leto 2013 tisto, ko je kriza v Sloveniji najbolj pokazala zobe. Od leta 2008 je naraščalo je število brezposelnih. Zasebna potrošnja se je manjšala, kar je posledica prilagoditve potrošnje nižji ravni dohodkov in slabših razmer na trgu dela. Glede na to, da LACARA PLUS ponuja proizvode, ki niso življenjskega pomena, jih ljudje najprej črtajo s seznama dobrin, ki si jih privoščijo. Po značilnostih torej sodijo v segment pristočasnih dejavnosti kot sta rekreacija in kultura.

V Tabeli 1 vidimo, da se je zmanjševala državna potrošnja. Zakaj je za nas tudi to pomembno? Zaradi segmenta javnih institucij in ustanov, ki se financirajo iz javnih sredstev. Ti predstavljajo pomemben delež v celotnem letnem prometu podjetja. Iz Tabele 1 je razvidno, da se zmanjšanje v državni potrošnji dejansko zgodi z zamikom. Medtem ko je zasebna potrošnja dosegla negativno rast v letu 2009, je država porabo zmanjšala leto kasneje. Podobno se dogaja tudi z rastjo. Ta je pri državni potrošnji pozitiven predznak dobila v letu 2015, medtem ko so zasebni potrošniki povečali nakupe že v letu 2014.

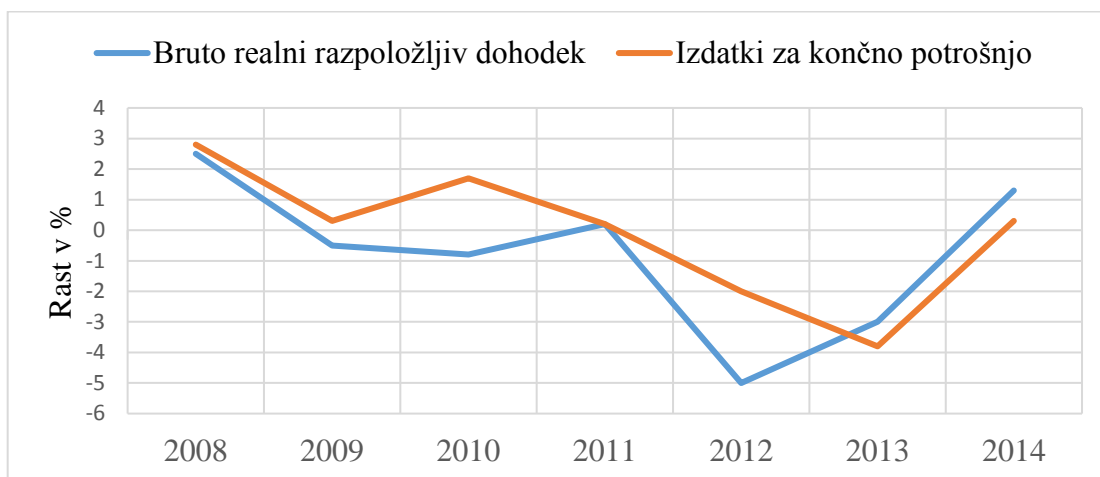
Iz Tabele 1 še lahko razberemo, da se je gospodarska situacija začela popravljati v letu 2014. Zabeležimo prve zmetke okrevanja, ki se nadaljujejo v letu 2015. BDP je šele v letu 2015 dosegel raven iz leta 2008. Število registriranih brezposelnih se je zmanjšalo. Vendar pa sta kriza in gospodarska situacija pripeljali do tega, da potrošniki drugače razporejajo denar med dobrine kot pred letom 2008. Da bi bolje razumeli ustroj zasebne potrošnje, si v Tabeli 2 pogledjmo še strukturo izdatkov, na Slikah 5 in 6 pa gibanje razpoložljivega dohodka in izdatkov za končno potrošnjo.

Tabela 2: Struktura izdatkov v letih 2008 in 2014 v Sloveniji ter primerjava z EU

Segment potrošnje	Slovenija		EU-28	
	2008	2014	2008	2014
Hrana in brezalkoholne pijače	14,7	15,0	12,4	12,4
Alkoholne pijače, tobak in mamila	4,9	5,6	3,9	4,1
Obleka in obutev	5,4	5,2	5,2	5,0
Stanovanjske najemnine, voda, energija	18,5	18,6	22,5	24,4
Pohištvo, gospodinjska oprema in vzdrževanje	5,7	5,3	5,8	5,4
Zdravstvo	3,5	4,0	3,5	3,9
Transport	15,6	16,2	13,3	12,8
Komunikacije	3,2	3,3	2,8	2,5
Rekreacija in kultura	10,2	8,6	9,2	8,6
Izobraževanje	1,2	1,3	1,0	1,2
Hoteli, kavarne, restavracije	7,1	7,0	8,2	8,3
Raznovrstni proizvodi in storitve	9,9	9,9	12,2	11,4
Trajno blago	11,1	7,6	Np	Np
Poltrajno blago	8,6	8,5	Np	Np
Netrajno blago	37,4	41,9	Np	Np
Storitve	43,0	42,0	Np	Np

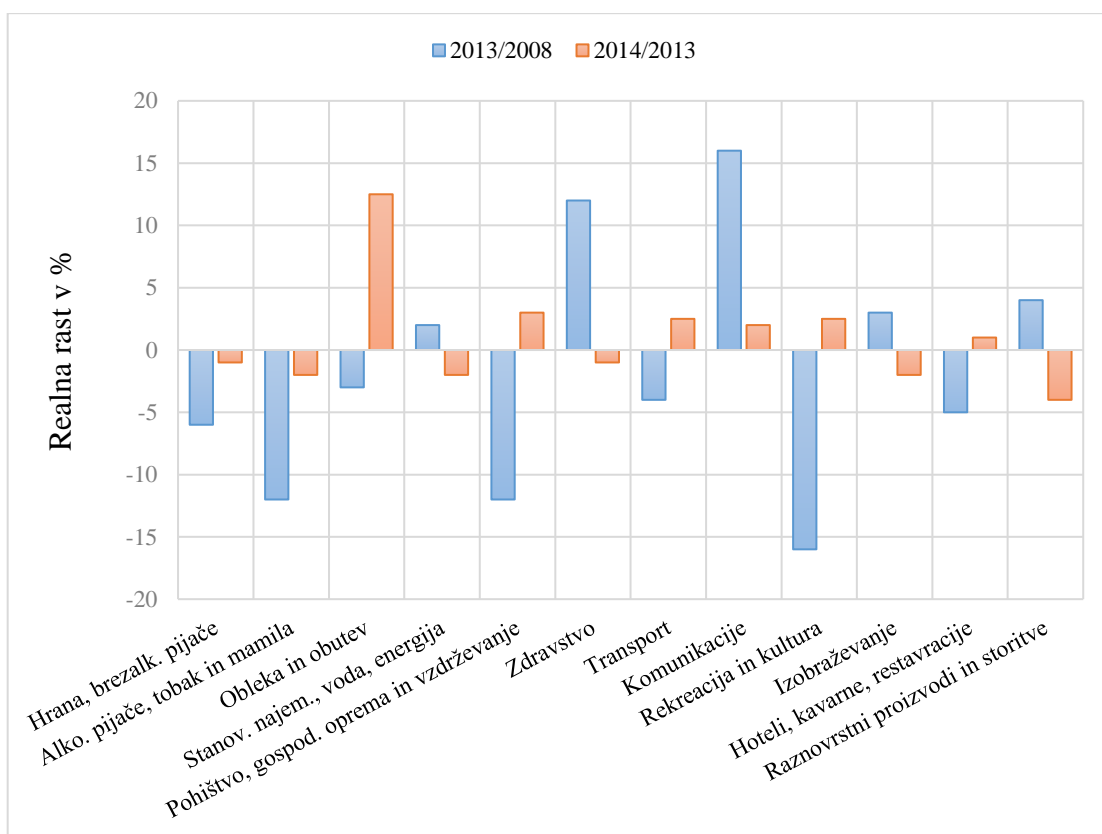
Vir: UMAR, Ekonomsko ogledalo, 2015, str. 11.

Slika 5: Gibanje razpoložljivega dohodka in izdatkov za končno potrošnjo v Sloveniji



Vir: UMAR, *Ekonomsko ogledalo*, 2015, str. 11.

Slika 6: Gibanje izdatkov za končno potrošnjo gospodinjstev v Sloveniji



Vir: UMAR, *Ekonomsko ogledalo*, 2015, str. 11

Iz Tabel 1 in 2 ter Slik 5 in 6 lahko razberemo, da so z rastjo razpoložljivega dohodka in izboljšanjem razpoložnja potrošnikov v letu 2014 gospodinjstva povečala izdatke za trajne dobrine in nekatere storitve, ki so se jim v krizi lažje odrekla. V ta segment sodijo tudi

produkti, ki jih ponuja LACARA PLUS. Po precejšnjem zmanjšanju v letih 2012 in 2013, predvsem zaradi zmanjšanja razpoložljivega dohodka, so se izdatki za končno potrošnjo gospodinjstev v letu 2014 povečali za 0,5 %. K rasti so največ prispevali izdatki za obleko in obutev, ki so se precej povečali po močnem padcu v letu 2013. Večji so bili tudi izdatki za trajne dobrine (6,8 %), ki so v obdobju od 2008 do 2013 najbolj padli (-21,7 %) (UMAR, 2015, str. 11).

Povečali so se predvsem nakupi pohištva in druge stanovanjske opreme, avdio vizualne in fotografske opreme ter nakupi vozil. Delež trajnih dobrin v strukturi potrošnje, ki se je od leta 2008 zmanjševal, se je tako povečal (na 7,6 %), vendar je ostal precej manjši kot leta 2008 (11,1 %). Manjši kot leta 2008 je ostal tudi delež izdatkov za rekreacijo in kulturo (8,6 %; 10,2 % leta 2008), ki so se po zmanjševanju do leta 2013 (-16,5 %) v letu 2014 povečali (UMAR, 2015, str. 11).

Glede na Tabelo 2 lahko razberemo, da je struktura izdatkov za končno potrošnjo v povprečju držav EU podobna kot v Sloveniji. Gospodinjstva največ izdatkov namenijo za stanovanje, transport in brezalkoholne pijače (skupaj okoli 50 %). Podobno kot v Sloveniji gospodinjstva namenijo manjši del izdatkov kot leta 2008 za nekatere trajne dobrine (pohištvo, gospodinjska oprema) ter pristočasne dejavnosti (kultura in rekreacija) (UMAR, 2015, str. 11).

3.1.2 Politično in pravno okolje

Podjetje LACARA PLUS vso prodajo ustvari znotraj Slovenije. Zato mora spoštovati pravila slovenske ter posledično evropske zakonodaje. Znotraj Slovenije mora upoštevati pravila trgovinske dejavnosti, spoštovati delavno pravno zakonodajo ter ostale predpise, ki opredeljujejo poslovanje.

Veliko pozornost namenja poslovanju z javnim sektorjem, kjer se je od nastopa krize precej spremenilo. Največja sprememba se je zgodila z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o opravljanju plačilni storitev za proračunske uporabnike, ki je vpeljal poslovanje z e-računi. S 1.1.2015 so lahko proračunski uporabniki sprejemali račune in spremljajoče dokumente izključno v elektronski obliki. Sprememba je zahtevala kar precej prilagoditev, predvsem pa veliko časa, izobraževanje zaposlenih ter nekaj denarnih sredstev.

Čeprav ni neposredno povezano, je pa bilo močno čutiti uvedbo Zakona za uravnoteženje javnih financ in njegovo dopolnitev v letu 2014. Nižanje in spremembe denarnih nadomestil, znižanja plač in pokojnin, sprememljene cene vrtcev, zmanjšanje starševskih nadomestil, predvsem pa zvišanje stopnje davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) in zategovanje pasu v javnem sektorju so spremembe, ki so še močnejše prispevale k drugačni razporeditvi prejemkov potrošnikov in zmanjševanju potrošnje javnih zavodov in institucij. Podjetje, ki ustvarja promet iz tistega, kar na koncu meseca ostane potrošniku in kar ni

najbolj pomembno za delovanje javnih zavodov, mora biti na to pripravljeno in situacijo vnaprej prevideti.

Na drugi strani podjetje LACARA PLUS z vsega sveta, predvsem pa z daljnega vzhoda, uvaža produkte za prodajo. V ta namen je bilo potrebno osvojiti znanje mednarodne trgovine, transporta in logistike. Spremembe na področju mednarodne trgovine in mednarodnih trgovinskih sporazumov so nas še kako pomembne. Predvsem pomembno je spremljati antidumpinške ukrepe in zakonodajo. Nepoznavanje pravil namreč lahko pripelje do tega, da ob sicer začetni izredno ugodni ceni, po plačilu carinskih in ostalih dajatev artikel stane precej več kot bi prišel iz Evropske unije.

Glede na to, da v prodajni program sodijo barve, morajo nekateri artikli poleg klasičnih deklaracij vsebovati tudi posebne varnostne in tehnične liste, ki kupcem pomagajo pri ravnanju s produktom in vsebujejo varnostne napotke v primeru nepravilnega ravnanja ali nesreče.

Del produktov je namenjenega ustvarjanju z otroki, kjer velja posebna zakonodaja in mu je potrebno posvetiti posebno pozornost. Artikli so posebej označeni, deklaracije vsebujejo opozorila in varnostne napotke. Ker je bila trgovina Pri levčku v svoji zgodovini tudi prodajalna igrač, podjetje redno obiskuje zdravstvena inšpekcija in pregleduje artikle. Sledenje spremembam zakonodaje je zato ključno za zdravo poslovanje podjetja.

3.1.3 Tehnično in tehnološko okolje

Kot trgovec z ustvarjalnim, slikarskim in umetniškim materialom, bi na prvi pogled lahko rekli, da se nas razvoj tehnologije ne dotika neposredno. Z bežnim pogledom bi z razvojem tehnologij pridobili le proizvajalci tovrstnega materiala, ki bi s tem lahko dosegali prihranke in nižje cene, posledično pa tudi mi in naši kupci. Pa vendar bi neposreden vpliv tehnologije lahko v prihodnosti videli v 3D tiskanju, v razvoju novih materialov in polimernih mas za oblikovanje nakita in razvoju novih tehnik. Pa naj bo to pri slikanju ali hobi ustvarjanju. V tej panogi je razvoj novih produktov predvsem posledica trendov, novih gibanj in subkultur.

Še veliko bolj se nas tehnologije dotikajo posredno v smislu prerazporeditve prostega časa. Pred hitrim vzponom mobilne in računalniške tehnologije so ljudje razporedili prosti čas med prostočasne aktivnosti oziroma hobije. Vzpon mobilnih tehnologij in družbenih omrežjih pa je vsakemu od prej naštetih odščipnil del časa. Zdi se, da je ravno čas za prostočasne aktivnosti največja žrtev razvoja tehnologij.

Po drugi strani pa je potrebno tehnologijo izrabiti sebi v prid. Razvoj interneta je kar naenkrat vsem odprl možnost svojega posla iz domačega kavča. Zakaj tega ne bi izkoristili tudi sami. Dejstvo narameč je, da spletni nakupi v Sloveniji rastejo, kupci pa tudi zaupajo slovenskim trgovcem.

3.1.4 Naravno okolje

Naravnega okolja za potrebe diplomskega dela ne bom opisoval, čeprav vplivi niso zanemarljivi, vendar spet bolj temeljijo na trendih in gibanjih subkultur. Tako je trenutno v trendu les, ki se uporablja tudi v vsakdanjih modnih dodatkih, kot so lesene ure, lesen nakit, sončna očala z lesenimi okvirji, celo lesena kolesa. To so vplivi, ki nas vračajo nazaj k naravi in ki nas prisilijo, da posegamo po naravnih materialih, ki jih dobimo neposredno iz okolja.

3.1.5 Kulturno in družbeno okolje

Kulturno in družbeno okolje tako neposredno kot posredno pomembno plivata na poslovanje podjetja LACARA PLUS. Med kulturno življenje štejemo likovno dejavnost, ki je v Sloveniji precej razširjena. Samo v okviru krovne Zveze likovnih društev Slovenije (v nadaljevanju ZLDS) je na spletni strani navedenih 27 lokalnih društev, ki so neposredno povezani s slikarstvom (Aktivna društva v okviru ZLDS).

V Sloveniji imamo tudi Zvezo kulturnih društev Slovenije v okviru katere deluje 58 občinskih, mestnih ali lokalnih zvez (Člani Zveze kulturnih društev Slovenije). Pod okriljem vsake lokalne zveze pa delujejo posamezna društva. Ponavadi so to slikarska, gledališča, pevska, kiparska in likovne sekcije. V vsakem od njih se kažejo potrebe po ustvarjalnem ali slikarskem materialu.

Z vključevanjem starejših v pogon se je izkazala Slovenska univerza za tretje življenjsko obdobje (v nadaljevanju UTŽ), ki v okviru svojega poslanstva izboljšuje kvaliteto življenja starejših in skupnosti na temelju izobraževanja in kulture. Med programi v 51. krajih po Sloveniji najdemo tudi slikarstvo in druge ustvarjalne dejavnosti (Študijski programi UTŽ).

Pomembno vlogo v kulturnem življenju igra Javni sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti (v nadaljevanju JSKD), ki prek 59. območnih izpostav organizira izobraževanja, kulturne prireditve, razstave, pripravlja seminarje, delavnice, tečaje, kolonije, izdaja revije in druge publikacije ter strokovno in organizacijsko pomaga kulturnim društvom (Organizacija sklada JSKD).

Medtem ko se krepi skupno delovanje, druženje, izobraževanje, kulturno udejstvovanje v okviru društev, na drugi strani med mladimi opažamo drugo skrajnost. Gre za virtualizacijo prostega časa mladih, ki vse večji delež svojega prostega časa namenjajo uporabi elektronskih medijev. Najprej pa moramo definirati termin »prosti čas«.

Prosti čas sestavljajo številne dejavnosti, med katere štejemo počitek, zabava, izpopolnjevanje znanja, postovoljno delo, družbeno udejstvovanje. Značilnost teh dejavnosti je, da jih posameznik izvaja prostovoljno, po svobodni volji in izbiri potem, ko je opravil svoje obveznosti (službene, družinske ali socialne (Černigoj Sadar, 1976, str. 9). Prosti čas

lahko opredelimo tudi kot čas, s katerim razpolaga človek po svojih hotenjih in nagibih, ko nanj ne deluje nobena sila in obveznost, temveč je njegovo ravnanje podrejeno samo njegovemu prepričanju, volji in interesom (Lešnik, 1986, str. 115).

Kljub nekaterim razlikam v definicijah prostega časa, je vsem skupno to, da govorijo o času, ki je svobodna izbira posameznika in ki si ga organiziramo po lastnih željah, potrebah in hotenjih.

Ko imamo opredeljen izraz prostega časa, je ključna še razporeditev aktivnosti med prosti čas. V tem diplomskem delu se ne bomo poglobljali v samo količino časa, ki je sicer omejena dobrina in je odvisna od več dejavnikov, tudi ekonomskih. Predpostavljamo, da ima vsak posameznik na razpolago določeno količino prostega časa, ki jo mora porabiti.

Lešnik (1986, str. 144–145) navaja štiri sklope dejavnosti, med katere razdelimo prosti čas posameznika:

- informativno oblikovalne dejavnosti, ki omogočajo nabiranje novih izkušenj in doživetij in izobraževanj. Vplivajo na razvoj osebnosti. Sem spadajo branje časopisov, revij, gledanje televizije, ogledi razstav, ukvarjanje s sabo.
- Ustvarjalne dejavnosti za katere je značilna želja po odkrivanju nečesa novega. Potrebna je iznajdljivost in domišljija. Sem spadajo različni hobiji, slikanje, risanje, igranje inštrumenta.
- Družbeno potrditvene dejavnosti so tiste, s katerimi posameznik zadovolji potrebo po uveljavitvi in priznavanju v okolju ter samodokazovanju. Za te dejavnosti je značilen tekmovalni duh. Sem spadajo različni športi, tekmovanja z vrstniki.
- Sprostitveno družabne dejavnosti, ki zadovoljujejo potrebo po sprostitvi, vendar niso tekmovalne narave. Sem spadajo sprehodi, izleti, različne igre.

Med prostočasnimi aktivnostmi ne moremo mimo tehnologije, ki se je vrnila v vse pore našega življenja. Pod največjim vplivom pa so, kot kaže, ravno mladi, saj čas, ki ga namenijo uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije progresivno narašča. Hkrati se povečuje število dejavnosti in aktivnosti, ki jih mladi lahko izvajajo na računalnikih ali telefonih in tako še povečujejo čas, preživet na mobilnih napravah (Boljka et al., 2010, str. 61). Nove oblike zabave v obliki računalniških iger, družbenih omrežij in interneta so mlade priklenile v zasebnost njihovih sob z računalniki. Ni jih več v javnosti. S pojavom interneta govorimo celo o oblikovanju »internetne kulture«, ki postaja dominantna komunikacijska kultura. Internetna kultura ima lahko tako pozitivne kot negativne lastnosti. Po eni strani podpira kreativnost posameznika, pomaga mu oblikovati njegove osebne preference in povečuje splošno informiranost, po drugi strani pa prekinja medsebojne vezi v resničnem življenju (Boljka et al., 2010, str. 61).

Lahko pa opazamo naraščajoči trend v stilu »naredi si sam«. Ljudje družbena omrežja uporabljajo za to, da pokažejo prijateljem ali sledilcem, kaj so naredili sami. Nabirajo všečke, delitve, izkoriščajo viralnost objav za samopotrditev, samodokazovanje, za dvig samozavesti in dokaz lastne kreativnosti. Narediti nekaj po svoje, personalizacija, dodati piko na i konfekcijskemu izdelku iz trgovine, biti drugačen od drugih, uporabiti surov material iz narave in reciklirati, fotografije doma pripravljenih jedi ter nevsakdanja hrana pa so trendi, ki so se razvili predvsem po pojavu pametnih telefonov in platform za enostavno obdelovanje ter deljenje fotografij. Po številu objav lastnih »naredi si sam« projektov na družbenih omrežjih bi lahko rekli, da se jih ljudje lotijo tudi zato, da lahko fotografije objavijo na družbenih omrežjih. Unikatnost tudi šteje.

Po vzoru iz tujine opazamo tudi v Sloveniji porast neformalnih skupnosti ustvarjalk in ustvarjalcev na družbenih omrežjih s skupnimi interesi, na primer skupnost za izmenjavo ustvarjalnega materiala, skupnost izdelovalk nakita iz polimernih mas, nakita iz žice, skupnosti za oblikovanje gline, »scrapbooking«, terapevtsko slikanje idr. Vse to pa so dejavniki, ki jih lahko podjetje s pravo strategijo izkoristi sebi v prid.

3.2 Analiza ožjega okolja podjetja

V tem delu bom izdelal oceno privlačnosti panoge in analizo prodajnega trga. Za oceno privlačnosti panoge bom uporabil Porterjev model pravil konkuriranja v panogi.

3.2.1 Ocena privlačnosti panoge

Privlačnost panoge je po Porterju odvisna od petih sklopov dejavnikov. Od nevarnosti vstopa novih konkurentov, pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev, nevarnosti substitutov in od samega rivalstva konkurentov v panogi. Vse te silnice so odločilne pri oblikovanju cen, doseganju stroškov, investiranju. S tem pa tudi vplivajo na ekonomsko uspešnost, ki jo dosega panoga (Pučko, 1999, str. 127).

Nevarnost vstopa v panogo. Nova podjetja, ki vstopajo v panogo in želijo pridobiti tržni delež, prinašajo nove kapacitete in sredstva. Vendar pa zaradi že obstoječih dobro poznanih blagovnih znamk dobaviteljev težje pridobivajo kupce. Dolgoročno lahko vstop novih konkurentov iz Evrope zniža dobičke podjetjem, ki nabavljajo le v Evropi in nimajo lastne blagovne znamke. Najpogostejšo vstopno oviro predstavlja ekonomija obsega, saj si dolgoročni uspeh zagotovi le podjetje z velikim asortimanom, kar pa zanj pomeni tudi velike stroške. Ekonomija obsega se v tem primeru navezuje tako na količine posameznih artiklov kot tudi na širino asortimana ter dejavnik upoštevanja komplementarnosti artiklov. To pomeni, da je potrebno stranki ponuditi celoten spekter povezanih artiklov potrebnih za izdelavo določenega izdelka. V primeru izdelave ogrlice je na primer stranki potrebno ponuditi tako vrvico, laks ali žico, zaključke, ki pritičejo vsaki od teh osnov ter vmesne člene. Velike količine samo enega od teh artiklov ne pomenijo konkurenčne ali prodajne prednosti.

Za širok prodajni program podjetje potrebuje veliko prodajno površino na primerni lokaciji. Predstavitev, strukturiranost, preglednost in estetski vidik so pomembni dejavniki za prodajo tovrstnih izdelkov. Dobra lokacija in velika površina hkrati pomenita veliko začetno naložbo, torej začetne stroške. Sredstva, potrebna za vstop v panogo lahko predstavljajo pomembno oviro za vstop novih podjetij. Dejstvo je, da so cene posameznih artiklov relativno majhne. Za nekatere artikle, kot so posamezni listi, kuverte, zaključki, posamezni kosi perl, satenasti trakovi, celo le nekaj centov. Večina cen se giblje med 0,5 evra do 2,5 evra. Da ustvari podjetje zadostno količino denarja za poslovanje, je zato ključen zadosten obseg strank, ki ustvarijo promet. To pa pomeni, da podjetje brez močne trženjske funkcije nima kaj iskati v panogi.

Diferenciacija proizvodov predvsem v segmentu izdelave nakita pomeni bistveno prednost in bi lahko pomembno vplivala na uspeh novih konkurentov. Kupci so ves čas v iskanju nečesa novega in nenavadnega. Tisti, ki širi in dopolnjuje ponudbo z novimi barvnimi kombinacijami, novimi materiali, novimi zaključnimi obdelavami površin in primerno predstavitvijo, lahko osvoji srca kupcev.

Pomemben dejavnik z vidika prodaje je svetovalna funkcija in izobraženost ter razgledanost prodajnega osebja. V tem primeru ne moremo govoriti o formalni izobrazbi, temveč o strokovni podkovanosti. Prodajalka ne more biti le tista, ki računa za blagajno, temveč mora poznati vse materiale, poznati vse možne aplikacije ter kombinacije materialov. Tipičen kupec, ki pride v trgovino, ni tisti, ki pride s spiskom artiklov, temveč pride z idejo, da bi nekaj ustvarjal ali s problemom, ki ga je potrebno rešiti. Samo od iznajdljivosti in svetovalnega potenciala prodajnega osebja pa je odvisno, koliko artiklov bo kupec odnesel iz trgovne in kako uspešno bo s tem rešil problem ali realiziral svojo idejo. Ostalih večjih, formalnih ali posebnih zakonodajnih ovir, omejitev dostopa k prodajnim kanalom ali omejitev dostopa do nabavnih kanalov ni.

Pogajalska moč dobaviteljev. V tem primeru bom dobavitelje segmentirali na dobavitelje hobi programa, dobavitelje materiala za nakit, dobavitelje slikarskega in umetniškega programa ter dobavitelje papirjev.

V vsakem od teh segmentov je dobaviteljev veliko. Tako znotraj Evropske unije kot zunaj nje. Vsi si močno konkurirajo med sabo pa naj gre za papirje, barve, slikarski material in dodatke, ali material za izdelavo nakita. Še večja je konkurenca v hobi segmentu. V primerjavi s cenami dobaviteljev izven EU, se zdi, da so cene dobaviteljev iz EU precej višje in se na prvi pogled zdi nesmiselno nabavljati pri njih. Podrobna analiza pa razkrije, da carine, transportni stroški, druge uvozne dajatve in necertificirani materiali precej dvignejo vhodno ceno, ki zato postane smiselna šele z ekonomijo obsega. Posebnih stroškov, ki bi bili povezani z zamenjavo dobaviteljev ni. Nihče ne ponuja artiklov za katere bi bilo potrebno osvojiti posebna, le zanj značilna znanja.

Zanemarljiv je vpliv inputov na prodajno ceno. Dobavitelji se zavedajo, da višja kvaliteta ne prinese višje prodajne cene, lahko pa prenizka kvaliteta popolnoma ustavi prodajo. Pri materialu za izdelavo nakita je na primer pomembna končna obdelava in vsebnost niklja, ki povzroča reakcije na koži. Ostalo je drugotnega pomena in ne ustvarja možnosti za doseganje višjih cen. Prednosti, ki si jo dobavitelji v našem primeru lahko zgradijo so primerna cena, zaloga, diferenciacija, novosti ter širina asortimana.

Pogajalska moč kupcev. Že v poglavju o kulturnem in družbenem okolju je bilo prikazano, da je ljubiteljska kulturna in umetniška dejavnost v Sloveniji zelo razširjena. Posebne koncentracije kupcev po posameznih krajih v Sloveniji ni. V vsakem kraju je določen odstotek tistih, ki ustvarjajo in si želijo tovrstne ponudbe. Je pa res, da se zaradi dnevnih migracij v večje kraje število potencialnih kupcev poveča na primer v Ljubljani, Mariboru, Celju ali Kopru. Večina kupcev nakup tovrstnega materiala opravi spotoma, sočasno z drugimi nakupi. Redki so tisti, ki se odpravijo v trgovino izključno po barvo, filc, penasto gumo ali stiroporno kroglo.

Da kupci nakupe materiala za ustvarjanje najraje opravijo spotoma, je botrovalo dejstvu, da se je tovrstna ponudba najbolj pogostih artiklov pojavila v trgovskih centrih in večjih drogerijah. Pojavljajo se hibridi papirnic z nekaj policami najbolj osnovnega ustvarjalnega materiala.

Obseg posameznih nakupov je majhen, povprečni nakupi so nizki. Močan pa je sezonski vpliv, ko se število nakupov in povprečna vrednost precej dvigneta. Dva glavna sezonska vala sta ustvarjanje pred veliko nočjo in novoletni čas. Takrat pridejo v trgovino, vsaj po idejo, tudi tisti, ki sicer nimajo posebne želje po ustvarjanju, vendar jih vsesplošno razpoloženje napelje na to. Kupci se radi informirajo in iščejo ideje za ustvarjanje. Hitro se učijo in se seznanjajo tudi z alternativnimi artikli posameznih dobaviteljev. To seveda povečuje njihovo pogajalsko moč. V tem pogledu ne moremo mimo razdelitve na večje in male kupce. K večjim kupcem prištevamo javne zavode. Ti poznajo materiale, so ustrezno informirani, poznajo tržišče in cene. Ker jih ni veliko, si zaradi enkratnega odjema velikih količin lahko izpogajajo boljše cene. Pri tem ni toliko pomembna kvaliteta, blagovna znamka ali diferenciacija proizvoda. Zaradi omejitev s proračunom in običajno obvezno pridobitvijo ponudb treh različnih podjetij, predstavlja v teh primerih cena izključno merilo izbora.

Cena je vsekakor pomemben dejavnik pri odločanju. Vendar bolj pri velikih kot manjših kupcih. Glede na majhen delež, ki ga predstavlja nakup v ustvarjalnega materiala v celotni strukturi kupčevih izdatkov, kupci niso tako cenovno občutljivi. Bolj je pomembna celostna ponudba, diferenciacija in lokacija.

Po nastopu krize in med hitrim vzponom ter priljubljenostjo internetne trgovine so se tudi mali kupci začeli zavedati svoje pogajalske moči in jo začeli izkoriščati. Postali so bolj občutljivi na ceno. Vendar bi tudi tu veljalo razdeliti kupce med tiste, ki vedo kaj potrebujejo

in tiste, ki bi radi ustvarjali in iščejo idejo. Prvi imajo iste značilnosti kot veliki kupci, le da poleg faktorja cene pri odločitvi za nakup šteje tudi faktor diferenciacije in posebnosti v prodajnem asortimanu. Tisti, ki potrebujejo idejo za ustvarjanje pa cenovno niso občutljivi. Je pa dejstvo, da kupec, ki ve kaj potrebuje, nima posebnih stroškov iz naslova zamenjave dobavitelja. Sploh ne v času hitrega vzpona internetnih trgovin in s primerljivo ponudbo z vseh koncev sveta.

Nevarnost substitutov. Za substitute štejemo tiste proizvode oziroma storitve, ki zadovoljujejo enake potrebe in rešujejo enake probleme kot obstoječi produkti. Pri izdelavi nakita bi kot substitute lahko navadno kovino zamenjali s plemenito kovino. Perle iz akrila, lesa ali kovine bi kot substituti zamenjali biseri, sladkovodni biseri, poldragi in dragi kamni. Vendar ti materiali spadajo v višji cenovni razred. So precej dražji, dostop do njih je težji, za distribucijo se uporabljajo drugi kanali, za določene kamne in naravne materiale veljajo določene zakonske regulative, potrebno je zagotoviti sledljivost. Pomemben faktor pri zamenjavi izdelkov za substitute je tudi v sami obdelavi materialov. Potrebna so specifična znanja, tudi formalna, posebna orodja in pripomočki. Tudi pri barvah in papirjih bi težko našli nevarnost vstopa substitutov. Gre za dolga leta uveljavljene metode slikanja in papirčkanja, zato menim, da ni nevarnosti nastopa substitutov.

Pa vendar ne moremo tako mirno mimo substitutov. Če pogledamo širše, gre pri ustvarjanju primarno za porabo prostega časa. Prosti čas pa smo v grobem prepoznali kot čas, ki si ga posameznik svobodno izbira in si ga organizira po lastnih željah, potrebah ter hotenjih. Kako si bo posameznik porazdelil svoj prosti čas je torej odvisno on njega samega. Čeprav nehote moramo kot substitute gledati tudi ostale hobije, šport, rekreacijo, kulturne in športne prireditve ter pametne telefone in računalnike.

Tudi z vidika izdelovanja nakita lahko na substitute gledamo z drugega zornega kota. Če izhajamo iz vidika zadovoljevanja potreb po modnih dodatkih, substituti v našem primeru predstavljajo tudi končni že izdelani kosi nakita. To pomeni, da ljudje ne bi več potrebovali osnovnega materiala, temveč bi kupovali le končne proizvode.

Rivalstvo konkurentov v panogi. V panogi deluje več različnih podjetij, ki prodajajo in dobavljajo ustvarjalni material. Nekatera so prepoznavna po ponudbi papirja, druga po umetniškem in slikarskem materialu, tretja po materialu za nakit. Segment z ustvarjalnim materialom za šole in vrtnice pokrivajo tudi biro servisi, dobavitelji pisarniškega materiala ter založniki učbenikov in knjig. Med konkurenti iz tega segmenta je iz bilanc in poslovnih poročil težko izluščiti kolikšen delež v prodaji predstavlja ustvarjalni, likovni in slikarski material. Zato bi med neposredne konkumente v panogi štel 7 glavnih konkurentov, ki so prikazani v Tabeli 3. Tabela je pripravljena na podlagi internega poročila za lastnike podjetja. Ker se konkurenčna podjetja ukvarjajo tudi z drugimi dejavnostmi, je potrebno podatke smiselno pretehtati in narediti oceno realizacije z ustvarjalnim materialom na

podlagi poznavanja panoge. Konkurenco sicer sestavlja še več majhnih lokalnih trgovin s pisarniškimi in šolskimi potrebščinami ter nekaj policami ustvarjalnega materiala.

Tabela 3: Letni prihodki največjih konkurentov v panogi od leta 2008 do 2015. Prihodki v 1000 evrov.

Leto	Antus*	Art Ljubljana	Art Trade	Lacara	Lacara plus	Prometej svet idej v stečaju	Prometej center v stečaju	Art & Hobby David Dežman s.p.	Rayher Adria trgovina	Skupaj prihodki
2015	1.192	958	1.337		530			517	1.600 ***	6.135
2014	1.284	883	1.271	**	508		172	553	1.352	6.025
2013	1.379	1.012	1.270	544			266	568	1.076	6.117
2012	1.420	1.109	1.158	626			368	590	517	5.791
2011	1.527	1.303	1.024	650		778	426	558		6.270
2010	1.550	1.447	1.018	681		1.050	550	522		6.821
2009	1.510	1.481	964	693		851	560	447		6.509
2008	1.465	1.431	739	630		46		351		4.664

Legenda: * Antus je poleg ustvarjalnega materiala izdajatelj šolskih delovnih zvezkov in učbenikov.

** Podjetje Lacara je 31.12.2013 prenehalo z osnovno dejavnostjo. Promet iz bilanc v letih 2014 in 2015 ne izhaja iz tega naslova, zato ni vključen v tabelo.

*** V času izdelave diplomske naloge podatki za 2015 še niso bili objavljeni. Podana je ocena glede na preteklo rast in glede na aktivnosti v opazovanem obdobju.

Vir: LACARA PLUS d.o.o., Letno poročilo za 2015 za lastnike podjetja, 2016, str. 16.

Obseg sedanjega celotnega slovenskega trga ocenjujemo na 8 do 10 milijonov evrov. Težko je ugotoviti točno vrednost, saj se konkurenca nahaja v različnih panogah, hkrati pa smo dobavitelji veliko manjšim trgovinam. Nekaj prometa kupci ustvarijo v okviru tujih internetnih trgovin, veliki kupci pa ga ustvarjajo prek trgovin s pisarniškimi materialom. Na podlagi znanih podatkov ocenjujemo, da je trenutno panoga v rahlem porastu, saj se pojavlja veliko novih majhnih nišnih podjetij, ki vstopajo na trg.

V Tabeli 3 so prikazani glavni konkurenti v panogi, pri katerih prodaja ustvarjalnega materiala predstavlja glavni vir v celotni strukturi prihodkov. Med velike igralce v panogi, ki sicer niso zajeti v razpredelnici, pa vendar po zaslugi dobav materiala večjih odjemalcem ustvarijo veliko prometa, spadajo še Mladinska knjiga, DZS, Satko, Fedom, Extra Lux, Pigo, Biro prodaja in ostali biro servisi. Ocene slonijo na podatkih spletne aplikacije Supervisor, ki jo upravlja Komisija za preprečevanje korupcije Republike Slovenije.

Tabela 3 prikazuje tudi turbulentne čase, ki so doleteli panogo. Majhni povprečni nakupi, relativno visoka točka preloma, močna podrejenost trendom in uveljavljanje spletne trgovine

so dejavniki, ki so v času krize pripeljali do tega, da so tudi večji igralci v panogi morali prekiniti s poslovanjem.

Že pri predstavitvi podjetja je bilo omenjeno, da so v zadnjih dveh letih vrata zaprle trgovine po manjših krajih v Sloveniji. Iz abele 3 pa je razvidno, da so se prihodki zmanjševali tudi glavnim igralcem. Kriza je pripeljala do stečaja nekoč največjega, najbolj znanega in prepoznavnega predstavnika panoge – Prometeja. Na njegovih temeljih sicer nadaljuje poslovanje evropski velikan Rayher, ki je po kapitalskem zaledju, širini asortimana, znanju in prepoznavnosti vodja v panogi.

Iz dosedanje analize opazimo še eno zanimivost. Če pogledamo Tabelo 1, vidimo, da se je kriza pokazala v letu 2009 in se nadaljevala do 2013, ko je dosegla dno. V 2014 že zaznamo okrevanje in rast. Iz Tabele 3 je razvidno, da prihodki v panogi rastejo do vključno leta 2010, leta 2011 se trend obrne navzdol. Dve leti kasneje torej kot kažejo podatki za celotno gospodarstvo v državi. Prihodki padajo vse do vključno leta 2014. Optimizem se pokaže šele leto kasneje. Tudi iz lastnega poznavanja panoge lahko ocenim, da je bilo 2014 najslabše leto. Iz rezpredelnic sicer ni razvidno, vendar je tisto leto končalo s poslovanjem več kot 20 malih trgovin po Sloveniji, ki so prodajale tovrstni material. Trend se je sicer nadaljeval tudi v letu 2015, vendar se je konec leta situacija popravila.

Kljub vsemu je gospodarska kriza pripeljala do vse bolj agresivne cenovne konkurence. Podjetja se borijo za vsako stranko, marže se znižujejo, potrebno je pripeljati več kupcev za enak izkupiček, vendar jih ni, posledično zmanjkuje sredstev za širitev asortimana in zalog. Na prvi pogled je videti, da so najbolj pridobili kupci, vendar so hkrati tudi izgubili. Kupci so sicer res prihranili pri posameznem nakupu, vendar se je ponudba izmed katero bi lahko izbirali, močno zmanjšala. Zato se selijo na splet, kar spet zmanjšuje potrošnjo pri domačih ponudnikih.

Največje rivalstvo, ki v tabeli ni predstavljeno, se kaže na spletu. Uporabnik lahko iz domačega fotelja pregleda ponudbo s celotnega sveta in jo primerja. Do dejanskega nakupa na spletu sicer pripelje več dejavnikov, cena je le eden od njih. Med ostale lahko prištevamo še celotno ponudbo, dostavo, uporabniško izkušnjo, vsebino. V panogi ustvarjalnega materiala lahko rečemo, da ključen vidik predstavlja vsebina in predstavitev izdelka. Kupci bi se pred nakupom radi prepričali o velikosti, materialu, dejanski barvi in potencialni uporabnosti produktov. Ker skozi ekran težko prikažemo vse naštetu, se še vedno radi odpravijo v trgovino, da vidijo izdelke v živo. Kdor bo lahko to uporabniško izkušnjo prenesel v spletno trgovino se lahko nadeja velikega uspeha. Do takrat pa je strateška lokacija trgovine oziroma razstavnega prostora še vedno ena ključnih sestavin dobre prodaje.

Čeprav imajo podjetja v panogi podoben asortiman, je prisotna visoka stopnja diferenciacije. Tako na strani zastopanih blagovnih znamk kot tudi same specializirane ponudbe. Art Ljubljana na primer je močan v umetniškem in slikarskem segmentu, Pri levčku in Art Trade

sta prepoznavna po materialu za izdelavo nakita in hobi materialu. Rayher je visoko pozicioniran na področju scrapbooka, vendar ima produkte v višjem cenovnem rangu. Na slikarskem področju vsak konkurent zastopa svojo blagovno znamko, jo trži in promovira. Tako na primer Antus trži proizvajalca barv Marabu, kranjski Art & Hobby trži Talens, Pri levčku je prisoten francoski proizvajalec barv Pebeo. Ocenjujem, da obstaja v panogi dokaj visoka stopnja diferenciacije. Predvsem na podlagi zastopstva tujih blagovnih znamk in usmerjenosti v posamezna področja.

3.3 Ugotovitve že izdelanih analiz

Iz Tabele 3 je razvidno, da je od leta 2009 promet podjetja LACARA padal. Levji delež k padcu je prispevala kriza, nekaj pa notranji dejavniki. Predvsem pomanjkanje trženjskih aktivnosti in neizkoriščenost spletnih priložnosti. Po prevzemu dejavnosti in formiranja novega podjetja LACARA PLUS je bilo potrebno na novo zastaviti poslovanje. Predvsem trženje.

3.3.1 Opredelitev glavne funkcije podjetja

Glede na izkušnje iz prejšnjih, izrazito trženjsko naravnanih podjetij, kjer smo bili prej zaposleni novi lastniki, smo ugotovili, da je LACARA, katero smo dobili, temeljila izrazito na konceptu izdelka. Ponujala je veliko artiklov, ki so bili moderni le sezono ali dve, nato pa so se ustvarjalni trendi spremenili in preprosto niso bili več aktualni za prodajo.

Ob tem velja omeniti, da poslujemo v panogi, ki je zelo odvisna od trendov. Pletenje z gubicami je bilo npr. moderno le v poletni sezoni 2014. Slikanje na svilo izvajajo le še na organiziranih delavnicah, poraba oljnih barv se vsako leto za polovico zmanjša. V porastu so npr. kredne barve, barve z mat učinkom, slikanje z akrili in podobno. Po spoznanju omejitev in predpostavk smo morali opredeliti glavni poslovni funkciji, ki se izvajata v podjetju:

- trženje ustvarjalnega, likovnega, slikarskega in umetniškega materiala,
- iskanje novih atraktivnih produktov in direktnih nabavnih virov.

Trženje je proces v katerem izdelek naredimo od začetka do prodaje. Izdelek načrtujemo, zasnujemo, določimo ceno, naredimo načrt trženjskega komuniciranja in plan distribucije. Vse to z namenom, da s kupci naredimo tako menjavo, da bomo vsi zadovoljni. Uporabnik bo izpolnil svoje želje in zadovoljil potrebe, podjetje pa izpolnilo svoja pričakovanja (Kotler, 1998, str. 13). Po pregledu celotnega trženjskega procesa smo ugotovili, da so stranke zadovoljne z izdelki, da imamo konkurenčne cene. Šibke točke smo odkrili pri tržnem komuniciranju ter številu prodajnih mest. Če je z izdelki vse v redu in je cena tudi sprejemljiva, zakaj število kupcev pada? Glavni izziv smo torej našli v usmeritvi na kupce in v razširitvi prodajnih kanalov.

3.3.2 Koncept trženja

Koncept izdelka trdi, da se porabniki odločajo za tiste izdelke, ki zagotavljajo najboljšo kakovost, delovanje in so inovativni (Kotler, 1998, str. 16). Osredotočenost na izdelek, ne na kupca torej. Podjetja, ki se osredotočijo na izdelke, se pri njihovem oblikovanju ne ozirajo na informacije, ki bi jim jih v tej zvezi lahko posredovali kupci (Kotler, 1998, str. 16). Strankam smo ponujali tisto, za kar smo mi menili, da bi lahko šlo v prodajo. Naslanjali smo se na trende iz tujine, priporočila dobaviteljev.

Če smo naredili vse prav, zakaj se torej število kupcev ne povečuje? Ker jih nihče ne vpraša, kaj pogrešajo. Izhajali bomo torej iz strank in jim ponudili tisto, kar potrebujejo, a še vedno v okviru naše specializirane dejavnosti. Koncept trženja pravi, da je podjetje uspešno, če je na eni strani zmožno opredeliti potrebe in želje ciljnih skupin, na drugi strani pa je zmožno te želje uspešneje zadovoljiti kot konkurenca. Celoten koncept trženja se skriva za temi barvitimi mislimi (Kotler, 1998, str. 18):

- zadovoljimo potrebe in ustvarimo dobiček,
- poiščimo želje in jih izpolnimo,
- pri srcu naj nam bo kupec, ne izdelek.

3.3.3 Kupci in ciljni trgi

Za dobro zastavljen program trženja je potrebno najprej opredeliti ciljne trge. Čeprav naše stranke v več kot 95 % predstavljajo ženske, je nemogoče za celoten spekter strank pripraviti enoten načrt trženja ali trženjskega komuniciranja.

Ponovno smo zasnovali prodajo, saj prejšnja delitev na veleprodajo in maloprodajo ni ustrezala več sodobnemu času. Sledila je ključna sprememba, in sicer prodaja človek človeku. Vsak kupec mora namreč razumeti, kako uporabiti določene materiale, pa naj bo trgovec ali stranka v maloprodajni trgovini. Prvi mora svoji stranki razložiti možne kombinacije, če bo želel material prodati, drugi pa tudi, če mu bomo želeli mi prodati. Edina razdelitev prodaje je le na osnovi višine prometa, ki ga stranka ustvari.

Kdo so naši kupci, kakšne so njihove potrebe, kje se zadržujejo, kaj moramo storiti, da jih pridobimo? Po analizi anket in intervjujev iz maloprodajne trgovine ter analizi prodaje smo ugotovili, da bi bilo najbolj smotno opredeliti ciljne trge glede na namen uporabe izdelkov:

- ustvarjalne trgovine, papirnice, podjetja kupujejo artikle za nadaljno prodajo, so večji kupci,
- javni zavodi in institucije, končni uporabniki, so večji kupci,
- ustvarjalke, ki se preživljajo z oblikovanjem nakita in ustvarjanjem, izhajajo iz ideje in iščejo točno določen artikel, s pomočjo katerega bodo idejo uresničile, so končni uporabniki, večji kupci,

- hobi ustvarjalke, izpolnjujejo željo po ustvarjanju, iščejo sprostitev, »polnijo baterije«, ustvarjajo z otroki imajo ustvarjalni zagon; ponavadi iščejo navdih, se navdušijo nad idejo, s katero jim prodaj tudi artikle za uresničitev te ideje; končni uporabniki; mali kupci.

Iz vseh analiz je bilo ugotovljeno, da kupci iščejo ideje in kombinacije. Stranke torej niso potrebovale le artiklov, temveč ideje, kako te artikle uporabiti in jih skombinirati. To pa zahteva nov pristop k trženju, zahteva vsebinski marketing, predvsem pa kadre, ki znajo te aktivnosti izvajati.

4 SWOT ANALIZA

Po analizi okolja in iz notranjih analiz je potrebno izdelati SWOT analizo. V Pučkovem modelu strateškega managementa z izdelavo SWOT analize začenjamo fazo strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. V tem koraku iščemo in zaznavamo poslovno razvojne probleme podjetja. Napraviti je potrebno celovito oceno prednosti in slabosti podjetja v sedanjosti ter oceniti priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v prihodnosti.

Priložnosti so rezultat poslovne moči podjetja in ugodnih okoliščin, ki jih lahko izkoristi. Med priložnosti lahko štejemo na primer odkrivanje novih modnih trendov, nove tržne niše, spremembe v zakonodaji in predpisih, nove konkurenčne ovire, nove tehnologije. Nevarnosti so ravno nasprotne priložnostim. Izžarevajo verjetnost, da se bo podjetju zgodilo nekaj slabega. Med nevarnosti lahko prištevamo vstop novih konkurentov, naraščanje pogajalske moči kupcev ali dobaviteljev, sprememba zakonodaje in predpisov, nove tehnologije. Lahko pa nevarnost postane priložnost, če jo pravočasno zaznamo in ustrezno ukrepamo. Če je na primer kupec nezadovoljen z našim izdelkom, lahko njegovo pritožbo rešimo hitro in brez komplikacij. Ko kupec vidi, da njegova beseda nekaj velja, bo ostal zvest, podjetje pa mu bo še naprej lahko prodajalo izdelke (Potočnik, 2002, str. 57).

Med **prednosti** podjetja spadajo:

- osebje z znanjem. Dekleta so ustvarjalke, poznajo materiale, jih redno testirajo, spoznavajo novosti, sledijo trendom. Redne stranke se tega zavedajo in se vračajo nazaj po nasvete glede uporabe artiklov. Podjetje dekletom zagotavlja dostop do brezplačnih materialov in ima v ta namen tudi rezervirana sredstva.
- Svetovanje. Stranke prihajajo v trgovino po ideje, ne le po artikle. Ko vidijo končni izdelek, kupijo vse potrebne artikle za sestavo izdelka. Še posebno se to izkaže pri vsakoletnih šolskih projektih izdelave modelov molekul, osončja, maket. Tudi za ta namen ima podjetje vnaprej določen proračun, ki ga lahko dekleta izkoristijo za izdelavo izdelkov. Ti pa so kasneje razstavljeni v trgovini.

- Lokacija maloprodajne trgovine. V dvajsetih letih obstoja na isti lokaciji so se stranke navadile nanjo in ne pridejo več v trgovino le spotoma, temveč z namenom nakupa ustvarjalnega materiala.
- Zaloga. Velika in stalna zaloga artiklov pod znamkami Pebeo, Lacara Art and Hobby Products in Folia omogoča oskrbovanje večjih odjemalcev in posledično pridobitev večjih poslov.
- Nabavni viri. Ti so za distributerja ključnega pomena z vidika obnavljanja in ohranjanja potrebnih zalog ter doseganja konkurenčnih cen.
- Prepoznavnost treh blagovnih znamk: Keramasa, Lacara Art and Hobby Products, trgovina Pri Levčku.
- Izrazita diferenciacija na področju izdelave materiala za nakit. Omogoča večjo prepoznavnost trgovine in pokrivanje pomembne tržne niše.

Med **slabosti** podjetja je potrebno uvrstiti:

- pasivna prodaja. Podjetje nima aktivnega komercialista za delo po terenu, stranke pa je potrebno redno obiskovati, jim predstavljati novosti.
- Pomanjkanje sodobnih trženjskih veščin. Za podjetje so pomembne informacije o tem, kaj in kdaj stranke potrebujejo, kaj novega iščejo ali za kakšen namen so kupile določene artikle. Osebe se ne zaveda, da so informacije, ki jih lahko dobijo od strank, ključne za širjenje prodaje, širjenje programa, ohranjanje strank.
- Osebe je v podjetju že dolgo časa, navajeno ustaljenih postopkov in pravil.
- Strah pred spremembami. Zaposleni se bojijo prevzema novih nalog, saj nimajo za to ustreznega znanja in spretnosti. Za podjetje to pomeni dodatne investicije v znanje zaposlenih pred razdelitvijo novih nalog.
- Obstoječi prodajni kanali. Kanala sta le dva, od tega se eden zapira, drugi stagnira. Podjetje ima dostop do končnih kupcev le preko svoje maloprodajne trgovine. Z zapiranjem veleprodajnega kanala pa se zmanjšuje tudi pojavnost blagovne znamke Lacara Art and Hobby Products.
- Zastarela oprema. Posledično veliko ročnega dela, ročnih vnosov v računalnike, nepoznavanje programske opreme in možnosti, ki jih ta omogoča.

Iz okolja, tako širšega kot ožjega, se kažejo naslednje **priložnosti**:

- internetna trgovina je kanal, ki doslej v podjetju ni bil izkoriščen. Z vzpostavitvijo nove prodajne poti bi podjetje pridobilo nov dostop do končnih kupcev, nov kanal za promocijo produktov in za pojavnost lastnih oziramo zastopanih blagovnih znamk.
- Ekskluzivnih zastopstev je manj, izdelke lahko naroči vsak kjer koli na svetu, torej tudi mi. Nekatere specifične artikle in orodja, ki so jih stranke imele možnost kupiti le v določenih trgovinah, bi lahko ponudili tudi v naši trgovini, stranke pa ne bi zaradi tega odhajale h konkurenci.

- Novi trendi v ustvarjalnih materialih. S predstavitvami novih materialov, orodij in osvajanjem novih ustvarjalnih tehnik si podjetje pridobi status tržnega vodje, kupci pa so za novosti pripravljeni odšteti več denarja.
- Vse večji trend »naredi si sam«, ljudje radi ustvarjajo, s tem se pomirijo, se odmaknejo od vsakdanjega stresa, na družbenih omrežjih izpostavljajo fotografije njihovega dela in čakajo na pohvale prijateljev, s čimer potešijo željo po samopotrditvi.
- Novih idej ni nikoli preveč, ljudje jih lačni pričakujejo in jih občudujejo. Z vidika podjetja to pomeni ohranitev ali celo povečanje proračuna za izdelavo novih razstavnih izdelkov za izložbo.

Z vidika **nevarnosti** mora biti podjetje pozorno na naslednje dejavnike:

- internetna trgovina. Izdelki, ki jih lahko kupci brez težav in omejitev naročijo kjer koli po svetu. V večini primerov zneski ne dosežejo vrednosti, od katere bi bilo potrebno obračunati DDV, niti carino. Neaktivnost na spletu je v zadnjih letih znatno prispevala k zmanjšanju poslovnega rezultata podjetja.
- Tveganje izgube lokacije. Podjetje ima maloprodajno trgovino v trgovskem centru, kjer pravila postavi lastnik prostora. Ta pa ima posledično veliko pogajalsko moč.
- Hitro spreminjajoči se trendi. Podjetje mora imeti izredno dobro urejeno nabavo in upravljanje zalog. Določena ustvarjalna tehnika ali material sta lahko atraktivna le eno ali največ dve leti. Ko nastopi nova moda, v skladišču ostane mrtva zaloga.
- Gospodarska kriza na trgu je povzročila cenovno konkurenco. Če podjetje nima dobrih nabavnih virov, s ceno ne more konkurirati ostalim igralcem na trgu.
- Sodobna tehnologija in prerazporeditev prostega časa – mlade generacije kažejo manj zanimanja za ročne spretnosti, več naklonjenosti kažejo do elektronskih naprav in tehnologije. Za podjetje to pomeni zmanjšanje obsega prodaje, če ne bo storilo nič za promocijo ročnih spretnosti.
- Ekskluzivna zastopstva blagovnih znamk so v zatonu, zaradi česar lahko vsak trgovec naroča kjer koli po Evropi in svetu. Za podjetje to pomeni, da imajo lahko dostop do edinstvenega vira oziroma do ekskluzivnega produkta vsi konkurenti.
- Selitev kupcev v večje trgovine, veleblagovnice in velike drogerije, kjer dobijo vse na enem mestu. Neposredne konkurence torej ne predstavljajo več le ostale specializirane trgovine temveč tudi velike trgovinske trgovine in drogerije.

4.1 Ugotovitve SWOT analize in predlogi

Med priložnostmi in nevarnostmi sta kar dve točki, ki sta skupni in izstopata. Prva je internetna trgovina, druga pa zaton ekskluzivnih zastopstev. Oboje kaže torej prioriteto izkoristiti, da nevarnosti ne postanejo tolikšne, da že ogrožajo obstoj podjetja. Vpeljava spletne trgovine je torej prva na seznamu prioritete podjetja, dopolnitev programa z atraktivnimi produkti pa druga.

Iz SWOT analize je razvidno, da podjetje čakajo precejšnji izzivi. Vendar ima dovolj prednosti, predvsem pa tiste ključne, da lahko izkoristi priložnosti in se izogne nevarnostim. Pri tem se mu ni treba bati niti slabosti, ki niso tolikšne, da bi bile nepremostljive. Da bo lahko izkoristilo zgoraj predstavljene priložnosti, pa je potrebno nadgraditi in vzdrževati prodajne poti s sodobnimi prodajnimi veščinami. Potrebno je opredeliti ključne kadre in jim nadgraditi znanje, da bodo ustrezno pokrili celoten trženjski splet, med katerimi bi izpostavil predvsem prodajne poti in trženjsko komunikacijo.

Po izdelavi SWOT analize in ocenitvi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti poslovodstvo čaka naloga, da na osnovi ugotovitev oblikuje alternativne strategije prihodnjega poslovanja. Izhajal bom iz štirih možnih alternativ.

4.1.1 Strategije izkoristka prednosti in priložnosti (PPr strategije)

Izkazalo se je, da je diferenciacija eden od faktorjev zaradi katerega kupci prihajajo v trgovino. Podjetje mora vzdrževati visok nivo intenzivnega raziskovanja trga in iskati proizvode, ki bi pritegnili kupce. Novi in atraktivni izdelki so pomembni zaradi več razlogov. Privabijo stare kupce, da se večkrat vrnejo v trgovino. S tem se poveča frekvenca nakupov starih strank. S primerno promocijo podjetje doseže nove kupce, ki jih stara ponudba ni zanimala, zaradi novih pa bi prišli v trgovino. S produkti, ki jih podjetje pripelje kot prvi na polico, si ustvarja ime tržnega vodje in zaradi tega lahko ohranja tudi dobro maržo.

S padcem ekskluzivnih zastopstev lahko podjetje poseže po nekaterih produktih, ki so bili zaščitni znak konkurenčne trgovine. Z novo ponudbo podjetje zmanjša odvisnost kupcev od konkurenta in hkrati zmanjša stopnjo diferenciacije konkurenta. Če namreč podjetje nečesa pomembnega nima v ponudbi, v očeh kupcev ni zaradi tega drugačen, temveč le nekdo, pri katerem ne more artikla kupiti.

Podjetje mora izpostaviti razlikovanje glede na konkurenco v smislu dobrega svetovalnega servisa, kjer lahko kupci pričakujejo podporo, idejo in celo izobraževanje na področju izdelave nakita. Dekleta v trgovini imajo znanje za ravnanje z materialom, pojavljajo se novi trendi in dekleta nove veščine osvajajo še naprej. Glede na to, da so ga pripravljene tudi deliti naprej, je potrebno to izkoristiti z izobraževanji, delavnicami, kreiranjem vsebin za promocijo in oglaševanje. Trg je potrebno osvojiti in ga zasvojiti z izdelki Lacara.

4.1.2 Strategija izkoristka prednosti v izogib nevarnostim (PN strategije)

Tako kot vsi najemniki v trgovskih centrih je tudi trgovina. Pri levčku v nevarnosti, da najemodajalec kadar koli in iz kakršnega koli razloga odpove najemno pogodbo. Kot akterji z veliko pogajalsko močjo, so vsi trgovski centri, vključno s podjetjem BTC City, v absolutni prednosti. Zato bi bilo potrebno z obstoječim najemodajalcem potrebno vzpostaviti dialog

in se dogovoriti za dolgoročnejše, tesnejše in bolj vzajemno sodelovanje, s čimer bi se povečale obojestranske koristi, in zmanjšala premoč enega. BTC Cityju bi morali pomagati, da v podjetju LACARA PLUS prepozna partnerja, ki mu z dodatnimi vsebinami bogati ponudbo in pomaga pritegniti nove obiskovalce, ki si jih želi privabiti v center.

Podjetju po drugi strani kaže izkoristiti moč blagovne znamke Pri levčku in se usmeriti v iskanje nove ključne lastne lokacije. Z obstoječo prepoznavnostjo znamke, obstoječimi stalnimi strankami in primerno promocijo, bi lahko podjetje preselilo promet brez večjih izgub in ga tudi nadgradilo, s tem pa izničilo pogajalsko premoč obstoječega najemodajalca.

4.1.3 Strategija izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (SPr strategija)

Ena od ključnih pomnjkljivosti podjetja je gotovo le ena maloprodajna trgovina. Kot priložnost kaže izkoristiti potencial internetne trgovine, s katero bi povečali prodajne zmožnosti. Novo prodajno mesto s popolnoma drugačno filozofijo prodaje kot v fizični poslovalnici bi prineslo hkrati možnosti za razvoj zaposlenih. Dekleta niso doživela sprememb zadnjih pet let. S primernim pristopom in s strategijo kadrovskega razvoja je potrebno opredeliti dve ključni osebi, ki sta pripravljeni osvojiti nova znanja digitalnega marketinga, vsebinskega oglaševanja, upravljanja z družbenimi omrežji, spletne komunikacije z uporabniki, upravljanja s spletno trgovino in v tem najti nov izziv za nadaljnjih pet let. S strategijo razvoja kadrov izgine strah pred spremembami, hkrati pa imajo zaposleni nov izziv, kar pomeni, da bi odpravili večino slabosti, ki so bile prepoznane s SWOT analizo.

S spletnim nastopom dekleta pridobijo nov kanal za plasiranje realiziranih ustvarjalnih idej. Strankam ni več potrebno hoditi v trgovino pogledati ideje, ogledajo si jih lahko na spletni strani, kjer le s klikom iz domačega fotelja dosežejo tudi artikle. S tem bi ustvarili in konstantno povečevali skupnost Pri levčku, ki lahko multiplikativno ustvarja vsebine tipa »naredi si sam«.

4.1.4 Strategija zmanjševanja slabosti in izogibanja nevarnostim (SN strategija)

Ključne nevarnosti, ki pretijo podjetju, vidim v obliki mednarodne spletne trgovine, izgube trenutne lokacije in možnost izgube ekskluzivnih zastopstev ter s tem zmanjšanjem pogajalske moči. Vendar to niso nevarnosti, ki bi pretila le obravnavanemu podjetju, temveč vsem akterjem v panogi.

S strategijo lansiranja spletne trgovine bi po drugi strani odpravili pasivno prodajo, povečali število prodajnih kanalov, osvojili nova znanja in posodobili zastarelo opremo. Z novim kanalom podjetje pridobi nov medij za promocijo izdelkov in ključno platformo kjer lahko doseže mlado populacijo. S primernim konceptom kratkih, jedrnatih, gledljivih vsebin pridobi delček časa, ki ga mladi preživijo na internetu, kar je dovolj, da zaznajo blagovno

znamko. Z vsako naslednjo objavo bo znamka bolj prepoznavna in v ključnem trenutku nakupnega cikla obstaja velika verjetnost, da si bodo uporabniki znali priklicati produkt iz spletne trgovine, ki ga potrebujejo.

Z oblikovanjem strategij sem izluščil tiste alternative, ki zajemajo prepoznane priložnosti in nevarnosti, upoštevajoč prednosti in slabosti podjetja. Glede na ožji pomen besede strateškega planiranja sem v empiričnem delu diplomske naloge poiskal in zaznal poslovno razvojne probleme podjetja ter z oblikovanjem strategij pripeljal podjetje do točke, ko bo moralo oceniti in izbrati strategije glede na zmožnosti obstoječih virov in sposobnosti. V Pučkovem procesu strateškega planiranja po razvoju strategij namreč sledita še podfaza ocenjevanja razvitih strategij ter podfaza izbire strategije in izdelava strateških planov. Po izbiri strategij se s taktičnim planiranjem, programiranjem, predračunavanjem, kadrovanjem in usmerjanjem začne faza uresničevanja strategij, na koncu pa še faza kontrole.

SKLEP

Podjetje LACARA je do nastopa krize poslovalo in konkuriralo ostalim podjetjem brez večjih težav in nevarnosti. V času krize so se pokazali ključni pokazatelji moči in preživetja. Pokazale so se pomanjkljivosti. Izkazalo se je, da so tradicija, utečeni poslovni običaji, ustaljene prakse in navade nepomembni, če podjetje ne prisluhne spremembam, jih analizira, se jim prilagodi in jih izkoristi. Poleg tega okolje ne tolerira napačnih poslovnih odločitev. Slednje podjetje hitro pokopljejo, če se ne odzove in ustrezno prilagodi. Dokaz za to je stečaj Prometeja, ki še danes velja za sinonim trgovine z ustvarjalnim materialom.

Po prevzemu dejavnosti in nastopu novega imena LACARA PLUS je podjetje podedovalo dejavnost, lokacijo, znanje, izkušnje, zaposlene. Prav tako tudi vse prednosti in slabosti. Ključni pa so dejavniki iz okolja, torej priložnosti in nevarnosti. V diplomskem delu sem definiral dve ključni priložnosti, ki ju mora podjetje izkoristiti. Kot prednostno nalogo podjetju predlagam vzpostavitev spletne trgovine. S tem ne bo zadostilo le enemu cilju. Izkoristilo bo priložnost in razširilo prodajne poti, kar je ključnega pomena za širitev poslovanja in povečanje prodaje. Podjetje mora torej izdelati strategijo spletnega nastopa, katere cilj bo vzpostaviti prodajo prek spleta in povečati prodajo v fizični poslovalnici. V marketinškem načrtu naj pripravi obseg aktivnosti, vsebinski časovni načrt, načrt oglaševanja, izoblikuje nastop na družbenih omrežjih, akcije in načrt pospeševanja prodaje. Novo prodajno mesto s popolnoma drugačno filozofijo prodaje kot v fizični poslovalnici prinaša nove izzive tudi zaposlenim. Možnost izobraževanja se ponudi dvem ključnim osebam, ki bosta pripravljena osvojiti nova znanja digitalnega marketinga in se bosta učinkovito ukvarjali s spletno prodajo.

Podjetje mora izkoristiti priložnost odprave ekskluzivnih zastopstev. Z vpeljavo produktov in orodij, ki so bili zaščitni znak konkurenčnih trgovin, ne bo več pošiljalo svojih kupcev h konkurenci. Smiselno bi bilo za vsako od novih orodij pripraviti delavnice, na katerih bi

kupcem predstavili novosti in jim svetovali glede uporabe. Med prednostmi podjetja je bilo izpostavljeno, da so ključnega pomena za prodajo ideje, svetovanje in gotovi izdelki. Zato predlagam tudi povečanje proračuna za material, ki ga porabijo dekleta za izdelavo razstavnih izdelkov. Prav tako bi bil smiseln dogovor z lastnikom prostora, da bi z namenom popestritve trgovskega centra razstavili izdelke izven maloprodajne trgovine.

Eno glavnih tveganj podjetja predstavlja izguba lokacije maloprodajne trgovine, kjer ima lastnik prostora izrazito pogajalsko premoč. Z lastnikom se je potrebno dogovoriti za dolgoročnejše in tesnejše sodelovanje. Predlagam celo vzpostavitev vzajemnega sodelovanja. Podjetje bi z dodatnimi vsebinami v obliki delavnic za otroke, za mlade mamice in za mlade družine obogatilo ponudbo in pomagalo trgovskemu centru podaljševati čas obiskovalcev v trgovinah. S tem bi se povečale obojestranske koristi. V zameno naj lastnik ponudi podjetju dolgoročnejšo in stabilnejšo pogodbo o najemu prostora ter določen delež oglasnih površin prek katerih bi konucirali delavnice in akcije v trgovini. Iskanje lastnega prostora je sicer druga možnost zmanjševanja moči lastnika. Tudi ta možnost bi bila ob ustrezni strategiji in usklajenih aktivnostih izvedljiva, vendar mnogo bolj kompleksna in negotova.

Podjetje ima možnost in znanje pridobiti status tržnega vodje. Zahvaljujoč dobrim nabavnim virom ima dostop do produktov, ki jih lahko kot prvi pripelje na polico, s tem pa ohranja tudi dobro maržo. Kupci so namreč za novosti pripravljene odšteti več denarja. Novi, nepoznani produkti, orodja in tehnike sicer zahtevajo vnaprej načrtovane in ustrezno skomunicirane predstavitve ter izobraževanja, ki jih bo moralo podjetje izpeljati. Podjetje se mora razlikovati glede na konkurenco tudi v smislu dobrega svetovalnega servisa, kjer lahko kupci pričakujejo podporo, idejo in celo izobraževanje na področju ustvarjanja.

S prepoznavanjem priložnosti in nevarnosti se pravo delo šele začne. Podjetje se mora ustrezno odzvati, pripraviti strategijo, cilje, proračun akcij, ključne kazalnike prek katerih bo spremljalo uresničevanje strategij, vzpostaviti ustrezno kontrolo in takojšnje usklajevanje akcij. Kako bo podjetje to izpeljalo pa je odvisno od njegovih zmožnosti. Tako z vidika virov kot tudi denarnih sredstev.

LITERATURA IN VIRI

1. Banič, I. (2007). *Poslovna politika: procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Boljka, U., Deželan, T., Narat, T., Filipovič Hrast, M., Marčič, R., Novoselc, M., & Maksuti, A. (2010). *Matrika ukrepov državnih organov na področju mladinske politike*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za mladino.
3. Bricl, I. (2010). Vloga analiz pri pripravi strategije skupine Žito. *Zbornik referatov 14. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije Portorož 2008* (str. 51–61). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
4. Čehajić, R. (2005). *Vizija in strategija razvoja podjetja DEMM* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Černigoj Sadar, N. (1976). *Socialne razlike v strukturi prostega časa*. Ljubljana: Inštitut za sociologijo in filozofijo.
6. *Člani Zveze kulturnih društev Slovenije*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.zveza-kds.si/content/%C4%8Dlani-zveze-kulturnih-dru%C5%A1tev-slovenije>
7. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. *Društva v okviru ZLDS*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.zlds.si/index.php/o-zvezi/drustva-v-sestavi-zlds>
10. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software.
11. Glas, M. (2003). *Podjetništvo 2*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
12. Griffin, R. W. (2008). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
13. Hočevar, M., & Jaklič, M. (1999). *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Hunger, D. J., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management* (5th ed.). B.k.: Adison-Wesley Publishing Company.
15. Kotler, P. (1998). *Marketing management-Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
16. Kotnik, R. (2010). *Strateška analiza podjetja Ledinek* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lacara plus d.o.o. (2016). *Letno poročilo za 2015 za lastnike podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Lacara plus d.o.o.
18. Lešnik, R. (1986). *Prosti čas*. Maribor: Obzorja.
19. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.

20. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
21. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Thompson, A., & Strickland, A. (1999). *Strategic management – concepts and cases* (11th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irvin.
27. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2013). *Ekonomsko ogledalo* (št. 12). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
28. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2015). *Ekonomsko ogledalo* (št. 11). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
29. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2016). *Ekonomsko ogledalo* (št. 2). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
30. *Organizacija sklada JSKD*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.jskd.si/organizacija/uvod_organizacija.htm
31. *Študijski programi UTŽ*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.utzo.si/studijski-programi/>
32. White, C. (2004). *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.