

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**CELOVITA ANALIZA PODJETJA
ONAON NOTRANJA TRGOVINA, D. O. O.**

Ljubljana, maj 2005

ALEKSANDER BAJUK

IZJAVA

Študent Aleksander Bajuk izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Marka Bošnjaka, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.05.2005 Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. STRATEŠKO PLANIRANJE IN PRIJEMI ZA ZAZNAVANJE POSLOVNIH PRIJEMOV PODJETJA	2
1.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA	2
1.2. MODELI STRATEŠKEGA PLANIRANJA	3
1.2.1. Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku	3
1.2.2. Strateški model Hungerja in Wheelena	4
1.2.3. Teoretični model Steinerja	4
1.3. IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK	5
1.3.1. Ocenjevanje okolja	5
1.3.2. Analiza poslovanja	5
1.3.3. Vizija in poslanstvo	6
1.4. PRIJEMI ZA ISKANJE IN ZAZNAVANJE POSLOVNIH PROBLEMOV PODJETJA	6
1.4.1. Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja (SWOT analiza)	7
1.4.2. Portfeljska analiza	10
1.4.3. Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti	12
2. PREDSTAVITEV PODJETJA ONAON IN DEJAVNOSTI TRGOVINE NA DROBNO Z OBLAČILI V SLOVENIJI	13
2.1. ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA	13
2.2. PRAVNA ORGANIZIRANOST IN LASTNIŠKA STRUKTURA PODJETJA ONAON	14
2.3. DEJAVNOST PODJETJA IN DOBAVITELJI	15
2.4. CILJI PODJETJA	16
2.5. ANALIZA OKOLJA PODJETJA IN PANOGE	16
2.5.1. Analiza gospodarskega podokolja	17
2.5.2. Analiza tehnično-tehnološkega podokolja	19
2.5.3. Analiza politično-pravnega podokolja	19
2.5.4. Analiza naravnega podokolja	20
2.5.5. Analiza kulturno-socialnega podokolja	21
2.5.6. Analiza panoge in slovenskega trga v segmentu trgovanja z oblačili	21
3. OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSAMEZNIH PODSTRUKTUR PODJETJA ONAON	23
3.1. OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA ONAON	23
3.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	27
3.2.1. Raziskovalno-razvojna podstruktura	27
3.2.2. Tehnološka podstruktura	27
3.2.3. Kadrovska podstruktura	29
3.2.4. Organizacijska podstruktura	31
3.2.5. Podstruktura proizvodov in storitev	33
3.2.6. Tržna podstruktura	35
3.2.7. Finančna podstruktura	38
3.3. ZBIRNE OCENE SWOT ANALIZE – PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	40
SKLEP	42
LITERATURA	44
VIRI	45
PRILOGE	

UVOD

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so se povečale priložnosti, še bolj pa nevarnosti za slovenska podjetja. Če hočejo podjetja preživeti v novih razmerah, se morajo prilagoditi spremembam v okolju. Spremenjene razmere terjajo drugačen način razmišljanja o razvoju podjetja, njegovih ciljih in poteh za doseganje zadanih ciljev. Značilnost današnjega gospodarskega okolja je rastoča dinamika sprememb na vseh področjih: spremenjena struktura trgov kot posledica internacionalizacije in povezovanja podjetij, skrajšan življenjski cikel proizvodov, informatizacija poslovanja ter vedno dražja tehnologija. Temu trendu se morajo prilagajati tudi slovenska podjetja, če hočejo preživeti na domačem ali globalnem trgu. Med njimi tudi podjetje ONAON Notranja trgovina d. o. o. (v nadaljevanju: podjetje ONAON), srednje veliko slovensko podjetje, ki se ukvarja pretežno s prodajo oblačil na drobno. Za trgovino s tekstilom je značilna zelo huda konkurenca, kar je posledica predvsem presežne ponudbe blaga na trgu, zelo nizkih vstopnih stroškov novih podjetij in nelojalne konkurence ter velike moči kupcev. Ti zahtevajo vedno cenejše in kakovostnejše izdelke.

Prihodnost podjetja je v takih razmerah zelo negotova. Zmanjšanje tveganja in negotovosti pa je poslanstvo managementa z vodenjem ustrezne poslovne politike. Pri tem jim je v pomoč strateško planiranje, ki je ena pomembnejših managerskih aktivnosti za opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Prva stopnja v procesu strateškega planiranja v ožjem smislu je celovita ocena podjetja, ki jo lahko opravimo na tri osnovne načine: s pomočjo analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza), s pomočjo portfeljske analize in analize na temelju verige vrednosti.

Osnovni namen diplomskega dela je poiskati razvojne probleme podjetja ONAON s pomočjo analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti in s tem postaviti osnovo za strateško planiranje. Cilj dela je najti prednosti in slabosti v dosedanem poslovanju podjetja. Na prednostih naj bi temeljile prihodnje strategije, slabosti pa naj bi podjetje poskušalo minimalizirati z ustreznimi strategijami. Prav tako bom podal poslovne priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz okolja in jih podjetje mora izkoristiti oziroma se jim izogniti. SWOT analiza naj bo torej temelj za oblikovanje učinkovitih strategij podjetja ONAON, s katerimi bodo zagotavljali rast in donosnost poslovanja podjetja ter se po ekonomskih kazalnikih uvrstili med najuspešnejše trgovce z oblekami na drobno v Sloveniji.

Prvi del zajema teoretično predstavitev strateškega planiranja in nekatere modele strateškega planiranja. Podrobnejše sem se usmeril na prijeme za iskanje in zaznavanje poslovnih problemov podjetja, v okviru tega pa na analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.

Drugi del je namenjen predstavitvi podjetja ONAON; njegov zgodovinski razvoj, pravni organiziranosti in lastniški strukturi, dejavnosti in dobaviteljem, ciljem ter predstavitve dejavnosti, v kateri podjetje deluje, njegovega poslovnega okolja in konkurentov na domačem trgu.

Tretji del je namenjen praktični izvedbi analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja po posameznih podstrukturah. Ugotovitve bom strnil v zbirni oceni na koncu poglavja.

Sklepni del pa zajema povzetek bistva celotne diplomske naloge in ugotovitve, do katerih sem prišel, ki bo v pomoč upravi podjetja ONAON pri doseganju ciljev in izdelavi celovite analize podjetja za leto 2004.

1. STRATEŠKO PLANIRANJE IN PRIJEMI ZA ZAZNAVANJE POSLOVNIH PRIJEMOV PODJETJA

1.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Pojem strateškega managementa različni avtorji različno opredeljujejo. Kotler meni, da je strateški management nujen za uspešno poslovanje in ga definira kot proces, ki ga opravlja management in v katerem se cilji in resursi podjetja prilagajajo tržnim spremembam (Kotler, 1996, str. 61–62).

Rozman pravi, da je predmet planiranja podjetje, kriteriji za odločitve cilji podjetja in nosilci odgovornosti odločitev ravnatelji podjetja. Ugotovitev je podana splošno, velja pa tudi za strateško planiranje, ki je novejšo planiranje, prilagojeno novim razmeram, z manjšim poudarkom časa. Zanj je značilno predvidevanje v obliki scenarijev, izdelave planov v več variantah, večje upoštevanje posebnosti podjetja in okolja ter večja povezanost vodstvenega kadra s planiranjem. Naloga strateškega planiranja je v povečanju sposobnosti za razrešitev problemov in uspešnejši razvoj. Strategije so poti v prihodnost, taktike pa so prizadevanja za čim večjo uspešnost na izbrani poti. Strateške odločitve imajo dolgoročnejšo posledico, pomembne so za uspešnost poslovanja, saj predstavljajo izbiro raznih poti v prihodnosti (Rozman, 1991, str. 68–82).

Po Pučku gre pri strateškem managementu v podjetju za oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje aktivnosti, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. Bistvo strateškega managementa vse bolj postaja odnos med podjetjem in okoljem danes in jutri (Pučko, 1999, str. 18).

Po Welgeju so glavne značilnosti strateškega planiranja dolgoročno obdobje, nanašanje strateškega planiranja na oblikovanje sistemov in vodenja celotnega podjetja in izvedba strateškega planiranja kot naloga vodstva podjetja (Welge, 1985, str. 15).

Strateško poslovanje je sodoben pristop k strateškemu planiranju, ki upošteva vrsto današnjih potreb. Gre za povezovanje planiranja z drugimi poslovnimi (organizacijskimi) procesi, za zagotavljanje zadostne fleksibilnosti vseh teh procesov in za ustvarjanje skladnosti med organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije. Strateško poslovanje vključuje za razliko od strateškega planiranja še vprašanje uresničevanja oziroma tesnejšega povezovanja vseh faz organizacijskega procesa v podjetju. V tem smislu je to celota oblikovanja in uresničevanja planov ter opravljanje aktivnosti v podjetju, ki se nanašajo na vitalna, globalna in stalno pomembna vprašanja (Pučko, 1999, str. VIII).

To je odprt sistem, v katerega se stalno vključujejo nove spremenljivke. Je celovit način razmišljanja o čim uspešnejšem poslovanju organizacije, ki temelji na skupnih vrednotah zaposlenih in tvori skupno filozofijo. Poudarek je na tem, da je proces planiranja kontinuiran proces, povezan z vsemi drugimi upravljalno-ravnalnimi procesi in organizacijskimi sistemi. Temelji na dolgoročnem, ustvarjalnem in strateškem razmišljanju. Pozornost pri samem procesu planiranja je posvečena spremenljivemu okolju kot celoti, hkrati pa je proces selektiven, usmerjen na bistvene probleme in prožen pri iskanju novih možnosti za organizacijo.

Naloga planerjev je zbrati in obdelati podatke tako, da ustvarjeno gradivo služi kot pomoč vodstvenim organom pri odločanju. Le-ti morajo posvetiti veliko pozornosti uresničevanju planov, tako da dovolj zgodaj pričnejo ustrezne aktivnosti za uresničevanje (lahko že v fazi planiranja) in da poznajo problematiko odporov do sprememb.

Nekateri menijo, da se bo sistem dolgoročnega planiranja v podjetjih v prihodnosti razvijal v smeri inovativnega managementa, drugi govorijo o managementu sprememb, spet tretji o managementu znanj.

1.2. MODELI STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Vsak model mora biti uporaben vsaj za (Pučko, 1999, str. 111):

- organizacijo procesa strateškega planiranja,
- postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega managementa v podjetju,
- organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem,
- testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

Pri opredeljevanju samega procesa strateškega managementa zasledimo neenotnosti. V teoriji in praksi so danes poznani najrazličnejši modeli. Do razlik prihaja v načinih poudarjanja oziroma v številu faz, pri čemer se logično modeli med seboj ne razlikujejo.

1.2.1. Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku

Pučkov model strateškega planiranja ponuja možen prijem pri raziskovanju in izvajanju procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Sestavljen je iz treh delov:

- izdelovanje predpostavk za strateško planiranje,
- strateško planiranje v ožjem pomenu besede in
- faza uresničevanja ter kontrola uresničevanja strategij.

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja: prednosti in slabosti	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli	Razvijanje strategij: celovitih poslovnih funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira	Taktično planiranje
Analiza poslovanja					programiranje
Vizija in poslanstvo					predračunavanje
					kadrovanje
					usmerjanje
					Kontrola

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

V fazi izdelave planskih predpostavk gradimo planske predpostavke, ki nam omogočajo postavitev prve informacijske osnove za izdelavo strateškega plana. V tej fazi je potrebno oceniti okolje, v katerem podjetje deluje, narediti analizo poslovanja ter opredeliti vizijo in poslanstvo podjetja.

V fazi strateškega planiranja je prvi korak celovito ocenjevanje podjetja. Ta korak imenujemo tudi zaznavanje poslovnih razvojnih problemov. Drugi korak se imenuje faza oblikovanja strateških planov, ki jo razčlenimo še na podfazo postavljanja strateških planskih ciljev in opredeljevanja morebitnih planskih vrzeli, na podfazo razvijanja strategij za doseg ciljev, na podfazo ocenjevanja razvitih strategij in podfazo izbire strategije in izdelave strateških planov.

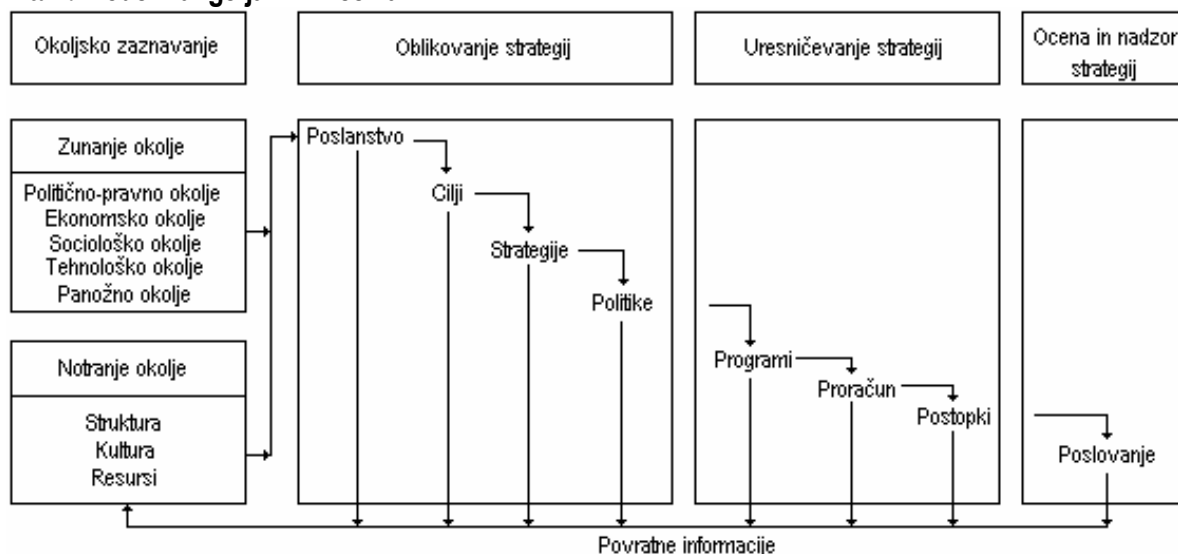
V zadnji fazi sledi uresničevanje in kontrola uresničevanja strategije. V okviru uresničevanja gre med drugim za taktično planiranje, programiranje, predračunavanje, kadrovanje in usmerjanje. Kot zadnja podfaza sledi še kontrola uresničevanja strateških ciljev in strategij.

Ostali modeli strateškega planiranja so si med seboj zelo podobni. Razlike med njimi so predvsem v stopnji detajliziranja in drugačnem načinu sistematiziranja sestavin, ki so objektivno sestavine procesa strateškega upravljanja in poslovanja podjetja (Pučko, 1999, str. 119).

1.2.2. Strateški model Hungerja in Wheelena

Hunger in Wheelen strateški management opisujeta kot skupek managerskih odločitev in aktivnosti, ki na daljši rok določajo in opredeljujejo delovanje in razvoj podjetja. Strateški management je po njunem mnenju sestavljen iz štirih faz, in sicer iz analize poslovnega okolja, oblikovanje strategij, uresničevanje strategij ter iz ocenjevanja nadzora (Hunger, Wheelen, 1996, str. 3–7).

Slika 2: Model Hungerja in Wheelena



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 13.

1.2.3. Teoretični model Steinerja

Pri teoretičnem modelu Steinerja je predmet raziskave struktura in proces podjetniškega planiranja. Steiner ga je razvil na osnovi raziskav številnih planskih sistemov. Osnova njegovega modela so temeljne usmeritve podjetja, pričakovanja javnosti, vrednote managementa in presoja zunanjih možnosti in nevarnosti ter notranjih prednosti in slabosti podjetja (Matko, 1998, str. 9).

Model sestavljajo štiri faze. Prva je faza strateškega planiranja, ki obsega oblikovanje poslanstva podjetja, njegovih dolgoročnih ciljev, smemic in strategij. Druga je faza srednjeročnega izdelovanja planov, ki zajema izdelavo podrobnih planov za posamezna funkcionalna področja podjetja, pri čemer je potrebno predvideti alokacijo resursov. Tretja faza je faza kratkoročnega planiranja, v sklopu katere se izdelajo taktični in izvedbeni plani, postopki ter bližnji cilji podjetja. Nato sledi izvedba planov ter njihova kontrola in vrednotenje.

Kot podlago za izdelavo diplomske naloge sem izbral Pučkovo opredelitev modela strateškega managementa, ki se mi zdi najbolj primerna za proučevano podjetje, saj po mojem mnenju najbolj zajema in upošteva posebnosti delovanja podjetij v slovenskem gospodarskem okolju.

1.3. IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK

1.3.1. Ocenjevanje okolja

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru širšega sistema okolja. Podjetje deluje v tem okolju, deluje torej v nekem naravnem in družbenem okolju. Glede na značilnosti ga lahko razdelimo na manjše celote oz. t. i. podokolja. Okolje podjetja lahko razdelimo na (Pučko, 1999, str. 9):

1. Naravno okolje,
2. Gospodarsko okolje,
3. Tehnično-tehnološko okolje,
4. Politično-pravno okolje,
5. Kulturno-socialno okolje.

Ta okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvimo določajo in omejujejo. Podrobnejša razčlenitev okolja je prikazana s sliko 3 (str. 6).

Podjetje ima mnogo vezi s svojim okoljem. Te je mogoče razumeti kot kanale medsebojnega vplivanja, kajti po teh vezeh vpliva okolje na podjetje, mu postavlja vedenjske okvire, po drugi strani pa skuša tudi podjetje vplivati na okolje (Pučko, 1999, str. 9).

Za podjetje je torej bistveno, da analizira svoje okolje in poskuša predvideti njegove spremembe, če želi poslovati, obstati in doseči zastavljene cilje. Kajti te spremembe lahko preko trgov in političnega ter pravnega sistema vplivajo na notranje spremenljivke v podjetju: na finančna sredstva, na nabavne in prodajne cene, kadre, stroške, zamenjavo osnovnih sredstev in proizvodov, dobiček, organizacijsko kulturo, sloves podjetja itd.

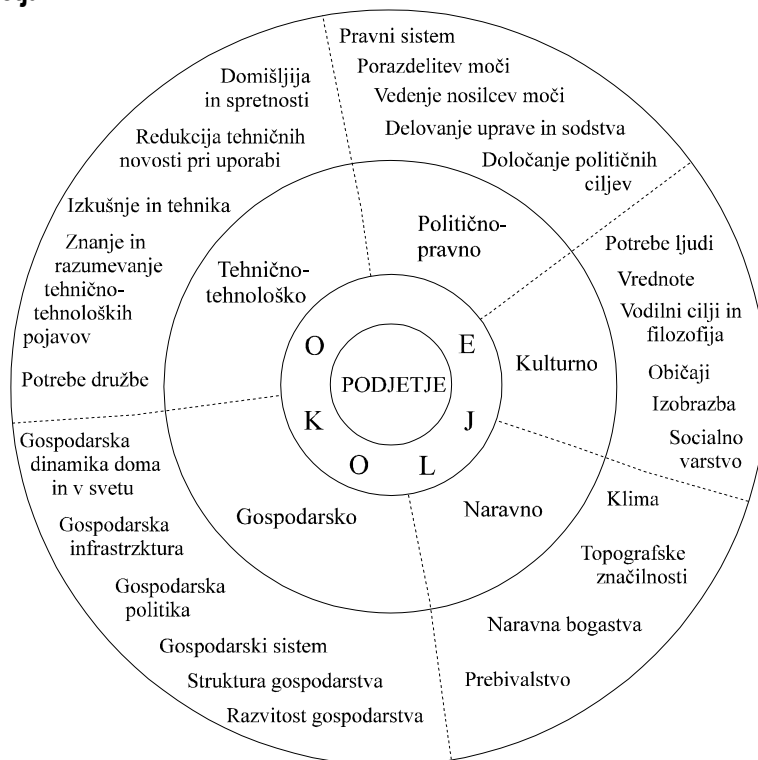
Trgovinska panoga deluje v izredno turbolentnem okolju, ki ga karakterizirajo naslednje značilnosti: nezanesljiva in negotova napoved dogodkov, nekontinuirana rast, močni družbenopolitični pritiski, spreminjajoča se donosnost, zakonske zahteve, nova znanja in prijemi ter velika dinamika združevanja največjih v panogi.

1.3.2. Analiza poslovanja

Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. Na ta način lahko veliko izvemo o količini in kakovosti virov s katerimi podjetje razpolaga, in tudi

poslovnem uspehu in uspešnosti podjetja. Te informacije pa so nujne tudi v procesu strateške analize in odločanja (Pučko, 1999, str. 129).

Slika 3: Okolje podjetja



Vir: Pučko, 1999, str. 10.

1.3.3. Vizija in poslanstvo

Vizija je slika podjetja, ki jo hoče posameznik ali skupina ljudi ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev te zamisli odvisna. Lahko pomeni opis organizacije kot celote, njene dejavnosti, tehnologije, kulture podjetja itn. To je koncept nove zelene prihodnosti, ki ga je moč sporočiti povsod po organizaciji. Še posebej je pomembna v organizacijah, ki morajo izvesti preobrat v podjetju ali želijo spremeniti kulturo v organizaciji, da bi omogočale nove vzorce vedenja zaposlenih. Potreba po oblikovanju vizije nastane tudi takrat, ko ustvarjamo nov pogled v prihodnost (Pučko, 1999, str. 130).

1.4. PRIJEMI ZA ISKANJE IN ZAZNAVANJE POSLOVNIH PROBLEMOV PODJETJA

Potem ko smo opredelili in definirali vse planske predpostavke v procesu strateškega planiranja, je na nas ena izmed najzahtevnejših faz strateškega planiranja. Opredeliti in zaznati moramo poslovne (razvojne) probleme podjetja. Gre za celovito oceno podjetja (firme).

Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih, sedanjih podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede. Prijemi tega ocenjevanja so seveda različni. Usmerjeni so lahko na podjetje kot celoto ali na posamezne strateške poslovne enote podjetja (Pučko, 1999, str. 133).

Takšno celovito ocenjevanje podjetja je možno izvesti na tri osnovne načine, in sicer:

- analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza),
- portfeljska analiza,
- analiza na osnovi verige vrednosti.

1.4.1. Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja (SWOT analiza)

Pri SWOT analizi gre za primerjanje ustvarjenih poslovnih rezultatov z načrtovanimi in primerjavo le-teh s panogo. SWOT je akronim za **Strengths** – Prednosti, **Weaknesses** – Slabosti, **Opportunities** – Priložnosti in **Threats** – Nevarnosti.

Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega upravljanja in ravnanja v ožjem smislu besede. Prijemi tega ocenjevanja so različni. Lahko so usmerjeni na organizacijo kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote v njenem okviru. Različni so v malih in večjih organizacijah. Pri celovitem ocenjevanju organizacije skušamo ugotoviti, kje ima določene prednosti in glavne slabosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami. Ob tem pa iščemo tudi poslovne priložnosti za organizacijo in glavne nevarnosti, ki se kažejo v prihodnosti na osnovi njenega dotedanega gospodarskega potenciala, njenih sposobnosti in slabosti. To odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost organizacije, s katerimi se bo morala soočiti. S to metodo poskušamo poiskati povezavo med zunanjimi priložnostmi, notranjimi prednostmi, zunanjimi nevarnostmi in notranjimi slabostmi.

SWOT analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.) so:

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi in njihove sestavine podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti (Pučko, 1999, str. 133–137). Na osnovi takšnih vprašanj, dobimo z ocenjevanjem posebno uspešne ali neuspešne podstrukture in procese v podjetju glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti podjetja. Največkrat se to ocenjevanje izvede na dva načina:

- subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti (praviloma vedno sloni na spoznanjih letnih analiz poslovanja podjetja). Pomanjkljivost te ocene je subjektivnost, kar so skušali odpraviti z drugim načinom ocenjevanja,
- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin, kjer si pri ocenjevanju podstruktur podjetja in njihovih sestavin pomagamo s točkovanjem. Oba načina na koncu privedeta do enakih rezultatov.

Prednosti podjetja predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi razpolaga podjetje v primerjavi s konkurenti. Prednosti lahko predstavljajo kadri z boljšim znanjem, organizacijska struktura, finančna sredstva, vodilna vloga na trgu, »image« podjetja.

Slabosti, v nasprotju s prednostmi, so tiste lastnosti podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnosti za uspešno poslovanje. To se kaže v pomanjkanju spretnosti, finančnih virov, zastareli tehnologiji, slabih tržnih prijemih itd.

Pri izvajanju interne analize, to je določanju prednosti in slabosti podjetja, moramo preučiti vrsto vprašanj (nekaj teh vprašanj je podanih v Tab. 1), ki zadevajo prej omenjena področja.

Tabela 1: Vprašanja za analizo prednosti in slabosti podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Posebne prednosti • Ustrezni finančni resursi • Primerne konkurenčne veščine • Dobro mnenje kupcev • Vodilni položaj na tržišču • Ustrezne funkcijske strategije • Osamitev pred močnimi pritiski konkurence • Lastništvo tehnologije • Stroškovne prednosti • Konkurenčne prednosti • Sposobnost inoviranja proizvodov • Dober management • Druge prednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Ni jasne strateške usmeritve • Poslabšanje konkurenčnega položaja • Zastareli pripomočki • Upadanje donosnosti • Pomanjkanje ključnih veščin ali konkurenčnosti • Neprimeren način izvajanja strategije • Dovzetnost za pritiske konkurence • Zaostajanje pri R&D • Slab imidž na tržišču • Preozka usmerjenost proizvodne linije • Podpovprečne veščine pri marketingu • Pomanjkanje finančnih resursov • Druge slabosti

Vir: Treven, 1992, str. 645.

Drugi del SWOT analize, t. i. eksterna analiza pomeni oceno okolja, s katero poiščemo možne poslovne priložnosti oziroma nevarnosti.

Priložnost predstavlja kombinacija okoliščin, prostora in časa, ki dajo dobre rezultate v korist podjetja, če so usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja.

Nevarnost pomeni najslabši položaj podjetja v okolju. Med glavne nevarnosti spadajo vstop novih konkurentov, počasna rast sektorja, stagnirajoč tržni delež, spremembe zakonodaje in rast pogajalske moči kupcev in dobaviteljev.

Kot pri izvajanju interne analize si lahko tudi pri izvajanju eksterne analize pomagamo z vprašanji, ki jih navajam v Tabeli 2.

Tabela 2: Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnosti

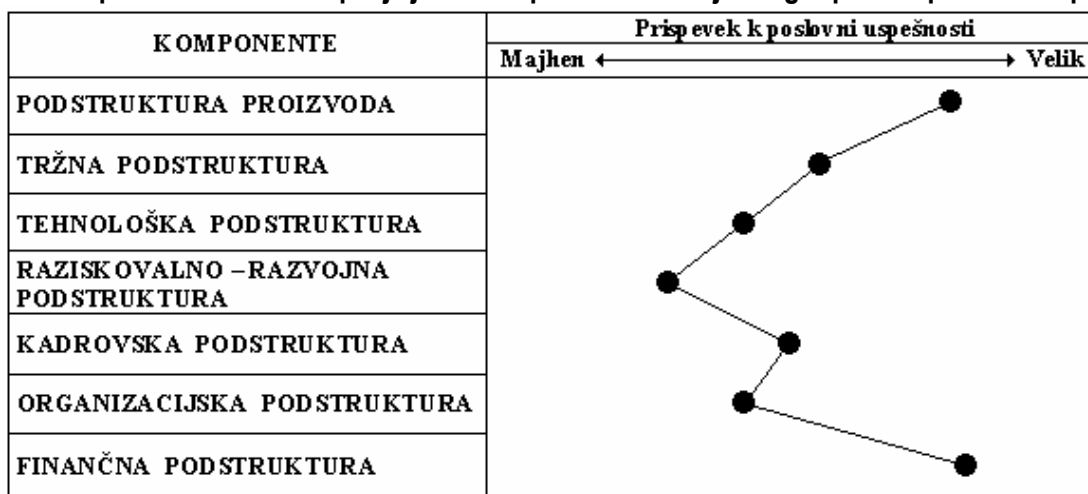
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Pojav novih tržišč ali segmentov • Dodajanje proizvodnih linij • Diverzifikacija v sorodne proizvode • Dodajanje komplementarnih proizvodov • Vertikalna integracija • Sposobnost premika v boljšo strateško skupino • Ugoden položaj med tekmeci • Hitrejša tržna rast • Druge priložnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstop novih konkurentov • Naraščanje prodaje substitutov • Počasnejša tržna rast • Neugodna politika države • Rast pritiska konkurence • Dovzetnost za recesijo in poslovni cikel • Rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev • Spreminjanje potreb in želja kupcev • Druge nevarnosti

Vir: Treven, 1992, str. 647.

Ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je možno izvesti na dva načina. Poznamo poenostavljeno in globalno ocenjevanje, ki ga lahko izvedemo subjektivno ali točkovno, in analitično ocenjevanje. Ne glede na izbran način ocenjevanja mora oceno narediti poslovodstvo v podjetju. Sledi izdelava profila prednosti in slabosti podjetja z vidika posameznih podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost, s čimer ugotovimo strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha v preteklosti. Na osnovi profila prednosti in slabosti ter z upoštevanjem napovedi razvoja v okolju izdelamo tudi profil priložnosti in nevarnosti. Ta profil odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

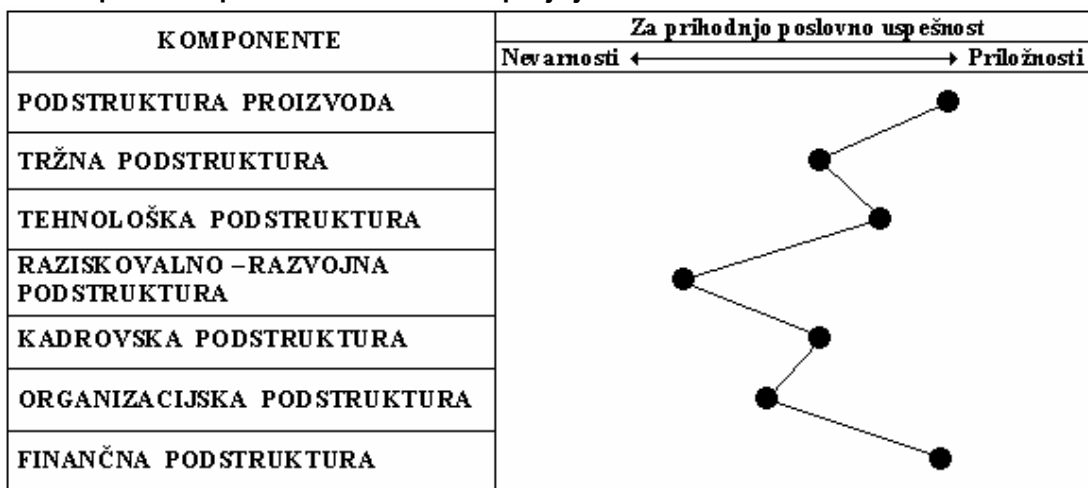
Izdelava vseh navedenih ocen in profilov lahko temelji na delfi metodi, to je anketiranju poslovodstva ali celotnega tima izvedencev, ali pa na temelju široke analitične obdelave relevantnih podatkov in informacij.

Slika 4: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Vir: Pučko, 1999, str. 140.

Slika 5: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja



Vir: Pučko, 1999, str. 143.

Na koncu lahko ugotovimo, da ima SWOT analiza veliko uporabno vrednost, saj z njeno pomočjo ocenjujemo obstoječe in oblikujemo nove strategije podjetja. Kljub svoji subjektivnosti analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti poudarja nujnost celovite analize podjetja, ki naj bo osnova za oblikovanje poslovne strategije. Tako zavezuje management in zaposlene k jasnim ciljem za prihodnost in vodenju take poslovne politike, da bodo strateški cilji podjetja doseženi.

1.4.2. Portfeljska analiza

Portfelj, s čimer povezujemo tudi pojem portfolio metode oziroma analize, ima več izvirnih pomenov: portfelj je listnica ali mapa za spise z več predali; na banki hranišče za vrednostne papirje; portfelj pa pomeni tudi sestavo finančnih naložb. Verjetno je od tu dobila ime tudi obravnavana portfeljska analiza, razvita v prvotni izviri zamisli pri Boston Consulting Group s prvo objavo leta 1970 (Belak, 1999, str. 185).

Zaradi povečane gospodarske nestabilnosti je zrasla potreba po novem ocenjevanju podjetja; tako je nastala portfolio analiza, ki zahteva, da preučujemo položaje različnih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja. Na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski (ne)uspešnosti. Poudarek je zato na oceni celovite strateške uravnoteženosti portfelja poslovnih področij podjetja v smislu, kako alocirati resurse in od kod le-ti prihajajo (Pučko, 1999, str. 144).

Portfeljska analiza je dosti ožja od SWOT analize, vendar je njena prednost ta, da usmerja našo pozornost na ugotavljanje optimalne kombinacije strateških poslovnih področij (SPP) v sklopu poslovne usmeritve podjetja.

Pri tem razumemo **strateško poslovno enoto (SPE)** kot organizacijsko enoto podjetja, ki je samostojen del podjetja z lastnim poslovanjem. Samostojno opravlja vse bistvene poslovne funkcije in odloča o investicijskih projektih.

Strateško poslovno področje (SPP) pa ni organizacijski pojem, temveč pomeni skupino proizvodov ali storitev podjetja, ki se bistveno razlikuje od ostalih in ima lastne konkurente in je zanjo moč ugotavljati poslovni izid. Za določitev mej strateških poslovnih področij uporabljamo vsaj naslednja štiri merila (Pučko, 1999, str. 147):

- cene proizvodov so medsebojno odvisne,
- njihovi konkurenti so podobni,
- njihovi odjemalci (kupci) so podobni,
- je mogoče črpati skupne izkušnje raziskovalno-razvojnega dela, nabave, proizvodnje in trženja.

Portfeljska analiza gradi na predpostavki, da velja za podjetje krivulja izkušenj. S poslovanjem pridobi podjetje izkušnje in zato uspeva zniževati proizvodne in prodajne stroške. Večja podjetja in pionirji v neki panogi tako hitreje akumulirajo izkušnje kot konkurenti, kar jim omogoča pridobitev stroškovne prednosti in posledično večjih dobičkov.

Glavni vzroki, zakaj prihaja do učinka krivulje izkušenj, so v učenju, v tehnoloških izboljšavah (proizvoda in metod proizvodnje) zaradi pridobljenih izkušenj in v regresiji fiksnih stroškov na enoto proizvoda zaradi povečanja obsega proizvodnje (poslovanja). Ta učinek pa lahko daje tudi substitucija posameznih proizvodnih dejavnikov s cenejšimi in rekonstruiranje izdelka (Pučko, 1999, str. 148).

Poznanih je več različic portfeljske analize, konceptualno pa so vse dopolnjen oziroma izpopolnjen začetni koncept portfelja:

- začetni koncept portfelja; matrika rast – tržni delež,
- portfeljski koncept General Electrica,
- matrika za usmerjanje politike ali matrika DPM in
- Hoferjeva portfeljska matrika.

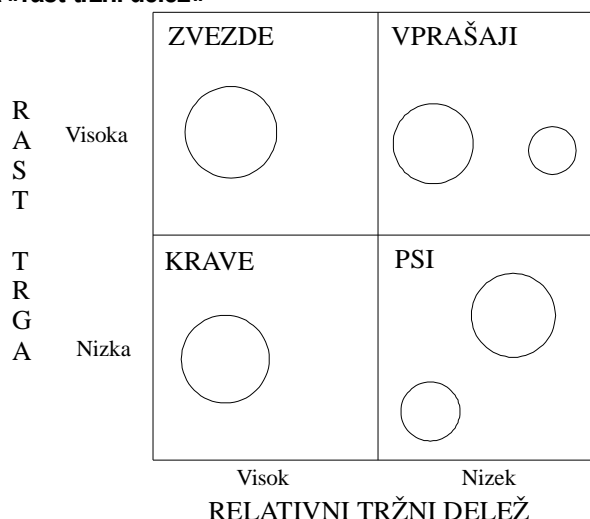
a) Matrika rast – tržni delež

Predstavlja začetni koncept portfolia, razvit s strani svetovalne hiše Boston Consulting Ltd. Na abscisni osi merimo relativni tržni delež, na ordinatni osi pa stopnjo rasti trga, od tu tudi ime matrike – rast, tržni delež. Relativni tržni delež posamezne strateške poslovne enote je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem izbrane SPE in tržnim deležem največjega konkurenta. Rast trga je opredeljena s stopnjo rasti prodajnih količin oziroma prihodka celotne panoge. Tako dobimo osnovni koncept matrike, ki ga tvorijo štiri polja in so jih avtorji poimenovali:

- **ZVEZDE...** SPE z visokim tržnim deležem in hitro rastočim trgom; visoka rast prodaje in zato velik denarni tok, ki ga usmerjajo v rast relativnega tržnega deleža, saj zahtevajo precej investicij v povečanje zmogljivosti, če nočemo, da se jim tržni delež zmanjša.
- **KRAVE...** SPE z visokim tržnim deležem na počasi rastočem trgu; prinašajo presežna denarna sredstva, saj niso potrebna vlaganja za ohranitev tržnega deleža, presežna sredstva se vlaga v zvezde in vprašaje.
- **VPRAŠAJI...** SPE z nizkim tržnim deležem na hitro rastočem trgu; generirajo neznamenit denarni tok. Vprašaji imajo visoke potrebe po novih investicijskih sredstvih, ker njihov trg hitro raste, zato jih skušamo z investiranjem potisniti v polje ZVEZD ali pa se odločimo za dezinvestiranje oziroma likvidacijo.
- **PSI...** SPE z nizkim tržnim deležem na počasi rastočem trgu; prinašajo neznatne denarne presežke. Ker prinašajo nizke dobičke oziroma izgube, je za podjetje smotno, da jih opusti.

S pomočjo portfeljske analize dobimo oceno bonitete celostnega položaja diverzificiranega podjetja. Bistvenega pomena je, da je sestava poslovnih področij podjetja v ravnotežju, kar pomeni, da ima podjetje dovolj poslovnih enot tako med kravami, ki akumulirajo dovolj sredstev za nadaljnje naložbe, kot med obetavnimi zvezdami in potencialnimi vprašaji, ki zahtevajo večje investiranje, kot znašajo njihovi donosi.

Slika 6: Portfeljska matrika »rast-tržni delež«



Vir: Pučko, 1999, str. 150.

b) Portfeljski koncept General Electrica

V odgovor na omejitve začetnega modela je podjetje General Electric v sodelovanju s svetovalno firmo McKinsey Consulting Ltd. razvilo svoj koncept portfeljske matrike. V njihovem modelu je poudarek na potencialni rentabilnosti in

ne na denarnem toku. Na abscisni osi merijo privlačnost panoge, na ordinatni osi pa konkurenčno sposobnost (potencialno rentabilnost). Takšna matrika naj bi dajala boljše možnosti za uspešno kombiniranje prednosti podjetja s tržnimi priložnostmi in naj bi vsebovala napotke za razvojno – strateško vedenje podjetja (Pučko, 1999, str. 152).

c) Matrika usmerjanja politike ali DPM matrika

Podjetje Shell je razvilo svojo portfeljsko matriko DPM (The Directional Policy Matrix), ki je skušala izboljšati General Electricovo. Z njo naj bi boljše strukturirali in kvantificirali prodaje SPE-jev v matriki ter dobili bolj specifična priporočila za postavljanje in vodenje strategije podjetja.

d) Hoferjeva portfeljska matrika

C. W. Hofer je razvil koncept portfelja, ki ocenjuje boniteto SPE na osnovi njihovega konkurenčnega položaja in faze na krivulji življenjskega cikla proizvoda. Bistvena novost njegove matrike je, da upošteva raziskovalna spoznanja, ki kažejo, da je faza na krivulji življenjskega cikla proizvoda pomembna določilnica ekonomske uspešnosti posamezne SPE.

e) Pomen in kritika portfeljske analize

Pomen portfeljske analize je v tem, da koristno dopolni SWOT analizo, saj managerjem omogoča strateško in v prihodnost usmerjeno razmišljanje, ki se osredotoča na analizo trga in prodaje. Portfeljska analiza je najbolj uporabna v velikih diverzificiranih podjetjih.

Slabosti portfolio analize so:

- Temelji na predpostavkah, ki niso vedno realne.
- Osredinja se na denarni tok, povezava med obsegom denarnega toka in ekonomsko uspešnostjo ter poslovnim tveganjem ni vedno jasna.
- Merjenja v matrikah so subjektivna.
- Različne SPE imajo različne strateške dejavnike poslovne uspešnosti, kar otežkoča primerjavo med njimi.
- Ne upošteva obstoječe tržne strukture in obstoja morebitne protimonopolne zakonodaje.
- Portfeljsko analizo praviloma delamo za sedanost oziroma za preteklost.
- Zanemarja celoten instrumentarij marginalne analize.
- Zanemarja pomen razvijanja osrednje sposobnosti podjetja.

1.4.3. Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

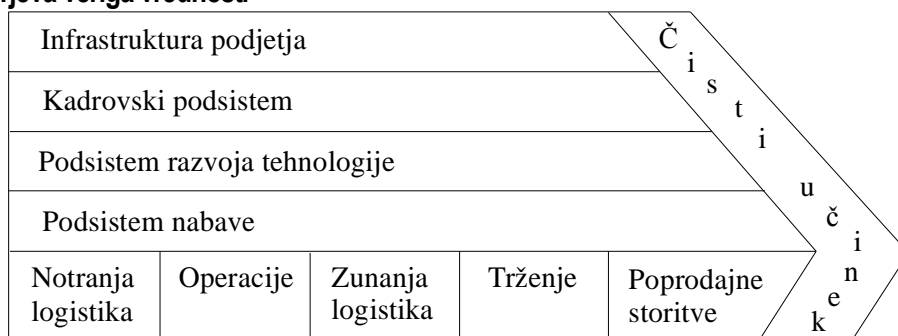
M. E. Porter je razvil alternativni prijem za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, imenujemo jo analiza na osnovi verige vrednosti. Porter v njej razlaga, kako so konkurenčne prednosti podjetja odvisne od povečanja dodane vrednosti in znižanja stroškov, ki pri tem nastanejo. Konkurenčna prednost, ki jo podjetje pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo ustvariti neko posebno vrednost (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti (Pučko, 1999, str. 160).

Cilj vsake strategije podjetja je tako ustvariti takšno vrednost za kupca, ki je večja od stroškov, saj je razlika dobiček.

Porter pravi, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspeha, izvira pa lahko iz stroškovnih prednosti podjetja ali iz boljše diferenciacije proizvoda glede na konkurente.

Sama veriga vrednosti sestoji iz diskretnih aktivnosti, ki jih delimo na temeljne in pomožne aktivnosti. Temeljne aktivnosti so fizična proizvodnja izdelkov in njihova prodaja, dostava kupcem ter poprodajne aktivnosti. Med pomožne aktivnosti štejemo nakup surovin (inputov), tehnologijo, človeške vire in infrastrukturo podjetja, ki podpira temeljne aktivnosti.

Slika 7: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Porter, 1985, str. 37.

Bistvo Porterjeve analize je, da se verige vrednosti posameznih podjetij med seboj razlikujejo, kar predstavlja potencialni vir za doseg konkurenčnih prednosti. Sprememba ene izmed diskretnih aktivnosti, ki zniža stroške ustvarjanja vrednosti za kupca ali bolje diferencira proizvod, pomeni možno konkurenčno prednost podjetja pred tekmeči. Podjetje naj to poslovno možnost ob upoštevanju priložnosti in nevarnosti iz okolja poskuša izkoristiti. Tako vidimo, da predstavlja Porterjev pristop alternativo za celovito oceno podjetja, saj na svoj način sistematizira enake relevantne sestavine podjetja in njegovega okolja.

Na koncu naj še pojasnim, za kateri prijem celovite ocene podjetja sem se odločil. Izbral sem analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, SWOT analizo. Zaradi pomanjkanja lastnih praktičnih podjetniških znanj in omejenih informacij o podjetju, se mi zdi ta metoda najprilimejša, saj bom v njej lahko uporabil vsa teoretična znanja z mnogih področij ekonomije, ki sem jih pridobil v času študija. Meni bo dopuščeno subjektivno ocenjevanje podjetja ONAON, poslovanju podjetja pa bo analiza lahko predstavljala še en drugačen pogled na sedanje poslovanje in razvojne probleme podjetja. Seveda se zavedam, da moja analiza ne bo imela velike teže v procesu oblikovanja poslovne politike podjetja ONAON; uspeh bi že bil, če bi z njo uspel izpostaviti pomen celovitega ocenjevanja podjetja.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA ONAON IN DEJAVNOSTI TRGOVINE NA DROBNO Z OBLAČILI V SLOVENIJI

2.1. ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA

Podjetje ONAON (takrat se je imenovalo Jugotekstil Ona – On) je bilo ustanovljeno 1. 1. 1971 s strani delavske organizacije Jugotekstil–Impex-a z namenom, da se tekstilni industriji ponudi možnost prodaje na domačem trgu. Osnova za poslovanje je bila pridobitev od podjetja Modna oblačila Ljubljana 10 obstoječih in že vpeljanih prodajaln, in

to delno z odkupom, delno pa s prevzemom lokalov v najem. Prodajalne so bile: v Ljubljani (tri), Kranju, na Jesenicah, v Celju, Žalcu, Slovenskih Konjicah, Trbovljah in Ribnici. Sedež podjetja je še danes isti, v Ljubljani, Moste, Proletarska 4.

Podjetje je bilo sprva registrirano za prodajo tekstilnih proizvodov v trgovini na drobno in debelo. Še istega leta se je dejavnost poslovanja na drobno razširila še na prodajo obutve, ur, izdelkov iz plemenitih kovin, krznenega blaga in galanterijo. Na debelo pa se je dejavnost poleg omenjenega razširila še na: vrvarske izdelke, izdelke iz usnja, izdelke iz gume in plastike, šivalne stroje, sanitami in inštalacijski material, elektrotehnični material, barve, kozmetiko, keramiko, steklo, porcelan, pisarniški material.

Naslednje leto pa se je predmet poslovanja razširil še na opravljanje gostinske in turistične dejavnosti. Tako odprejo dva bifeja, enega v Ljubljani in enega v Kamniku ter hotel ONA–ON. Leta 1973 je podjetje imelo že 14 prodajaln.

Od leta 1979 do leta 1982 se je na novo zgradilo in pridružilo še 19 prodajaln in dve skladišči. Podjetje je tako imelo konec leta 1982 33 prodajaln po celi Sloveniji in je bilo je največje podjetje za prodajo tekstilnih proizvodov v Sloveniji, in sicer tako po številu prodajnih objektov kot po obsegu in velikosti prodaje. Položaj podjetja v letu 1982 je razviden iz naslednjih podatkov:

- dohodek na delavca je bil za 32 % večji kot v dejavnosti trgovine na drobno,
- čisti osebni dohodek na delavca je bil za 11 % večji kot v podskupini,
- dohodek na delavca je bil za 38 % večji kot v blagovnicah,
- čisti osebni dohodek na delavca je bil za 16 % večji kot v blagovnicah,
- materialni stroški so v strukturi celotnega prihodka bili v višini 2,5 % in so se znižali za 1,9 % v primerjavi z letom 1977 (Mramor Lesar, 1984, str. 11–12).

Leta 1994 je imelo podjetje 32 maloprodajnih enot po Sloveniji: v Ljubljani (12), v Mariboru (2), v Kranju (2), na Jesenicah (2), v Kamniku (2), v Celju (2) in po eno v Žalcu, Slovenskih Konjicah, Trbovljah, Ajdovščini, Piranu, Kopru, Trziču, Domžalah, Brežicah in Ravnah.

V aprilu leta 1995 je zaradi oškodovanja družbene lastnine podjetje prešlo v last Sklada Republike Slovenije, ki je določil novega direktorja, ki je vodil podjetje vse do sredine leta 2000. Do konca leta je zastopanje podjetja prevzela direktorica skupaj s prokuristom. Konec leta 2000 pa je podjetje dobilo novo direktorico, ki je bila v juliju leta 2002 razrešena. V začetku avgusta 2002 pa je podjetje pričel voditi sedanji direktor, ki je hkrati tudi največji lastnik podjetja.

Podjetje je po podatkih iBON-a poslovalo v obdobju od leta 1994 do leta 2003 negativno, in v teh letih zmanjšalo zaposlenost s 141 zaposlenih na 59.

2.2. PRAVNA ORGANIZIRANOST IN LASTNIŠKA STRUKTURA PODJETJA ONAON

Od decembra leta 1995 je podjetje organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo in vpisano v sodni register s sklepom SRG 95/02491:

- osnovni kapital družbe: 365.804.000,00 SIT,
- matična številka: 5005477,
- davčna številka: 89292839,
- ŽR: 50103-601-11186.

V Tabeli 3 so podatki o družbenikih in njihovih deležih ter višini osnovnega kapitala podjetja ONAON za triletno obdobje od 2001 do 2003. Število družbenikov se je v proučevanem obdobju povečalo s sedem na enajst. Osnovni kapital pa se je v tem obdobju zmanjšal za 43,6 %.

Lastništvo podjetja se koncentrira pri poslovanju podjetja in tako omogoča podjetju v prihodnosti učinkovitejše in hitrejše sprejemanje odločitev.

Tabela 3: Družbeniki podjetja ONAON in njihovi deleži v letih 2001, 2002 in 2003

Družbeniki	Delež osnovnega kapitala (v %)		
	31. 12. 2003	31. 12. 2002	31. 12. 2001
Kocjančič Marjan	31,78	25,34	-
Elkroj d. d.	19,78	19,78	26,03
Ininvest d. o. o.	14,90	-	-
Tekstil d. d.	10,55	10,55	13,06
Aleksič Dušanka	5,00	-	-
Beti Metlika d. d.	5,00	11,44	11,22
Svilanit Kamnik d. d.	4,14	4,14	5,47
Komet Metlika d. d.	4,14	4,14	5,07
Enotni poslovni delež - družbeniki	3,10	3,10	-
ONAON*	0,94	0,94	-
SRD	0,67	0,67	6,18
Labod Novo mesto d. d.	-	19,90	32,97
Osnovni kapital v SIT	264.913.000,50	414.913.001,50	469.387.000,00

Vir: * Družbenik ONAON ne predstavlja odkupljeni delež, temveč gre za lastnike tistih certifikatov, ki niso poslali pooblastila družbi in niso izrazili želje, da bi sami podpisali pogodbo pri notarju za prenos lastništva na registrskem sodišču. Letna poročila podjetja ONAON za leto 2001, 2002 in 2003.

Nadzorni svet družbe sestavljajo štiri člani, in sicer predsednik in trije člani, od tega je eden predstavnik delavcev. Uprava družbe ima enega člana – direktorja, ki zastopa in vodi družbo in je imenovan za dobo štirih let. V skladu z veljavno družbeno pogodbo na skupščini odločajo družbeniki v sorazmerju s svojim poslovnim deležem.

2.3. DEJAVNOST PODJETJA IN DOBAVITELJI

Osnovna dejavnost podjetja ONAON je prodaja oblačil na drobno (G/52.420), čeprav je registrirano še za druge dejavnosti, med katerimi so najpomembnejše:

- posredništvo pri prodaji tekstila, oblačil, obutve, usnjenih izdelkov,
- posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov,
- trgovina na debelo s tekstilom,
- trgovina na debelo z oblačili in obutvijo,
- trgovina na debelo z drugimi izdelki široke uporabe,
- trgovina na drobno s tekstilom,
- dajanje lastnih nepremičnin v najem.

V Tabeli 4 (str. 16) je prikazan delež prodaje po največjih dobaviteljih in še posebej po družbenikih, ki so hkrati tudi dobavitelji podjetja ONAON, v letih 2002 in 2003. V prodaji je bilo zastopanih 99 dobaviteljev, od tega 6 družbenikov/dobaviteljev, kar pomeni povečanje za več kot 20 % glede na leto 2002, ko jih je bilo 81. Skoraj polovični delež v celotni prodaji dosegajo izdelki prvih petih največjih dobaviteljev. V letu 2002 pa so več kot polovični delež v prodaji prispevali izdelki dveh dobaviteljev, ki sta hkrati tudi družbenika. Na zmanjšanje deleža s strani

dobaviteljev/družbenikov v letu 2003 je vplivala zaustavitev dobave izdelkov s strani nekaterih od njih zaradi nezaupanja v obstoj podjetja ONAON in nezmožnosti takojšnjega poravnavanja starih obveznosti ter zavarovanja plačil za nove nabave. To pa je bilo nespremenljivo, saj podjetje bremenijo predvsem stare zaloge ravno teh dobaviteljev/družbenikov iz obdobja pred nastopom zdajšnje uprave.

Tabela 4: Dobavitelji družbeniki in ostali največji dobavitelji, ki sestavljajo prodajni program podjetja ONAON

Dobavitelji		Delež v prodaji v %	
		Leto 2003	Leto 2002
Družbeniki dobavitelji	ELKROJ d. d.	20,8	28,8
	LABOD d. d.	9,6	27,6
	BETI Metlika d. d.	6,3	5,5
	TEKSTIL d. d.	3,6	7,7
	KOMET Metlika d. d.	1,0	1,3
	SVILANIT Kamnik d. d.	0,4	2,1
	Skupaj	41,7	73,0
Ostali največji dobavitelji	TELMA d. o. o.	7,4	9,9
	TOP TEKSTIL d. o. o.	5,8	4,0
	AIDI d. o. o.	5,0	3,7
	BELTINKA d. o. o.	4,8	2,6
	FIPO d. o. o.	4,3	0,6
		Skupaj	27,3
	Preostali skupaj	31,0	6,2

Vir: Interni podatki maloprodaje podjetja ONAON za leti 2002 in 2003.

Podjetje je bilo glede zgoraj navedenega prisiljeno opraviti zelo pomembno in zahtevno delo v letu 2003 na področju pridobivanja novih dobaviteljev. Vzpostavili so partnerske odnose z veliko slovenskimi proizvajalci (delitev rizikov – vsestransko sodelovanje, ki večinoma temelji na komisijski prodaji s skupnim nadzorom prodaje in zalog) ter pričeli poslovati s tremi proizvajalci na Hrvaškem, z dvema na Madžarskem, s po enim v Avstriji, Nemčiji, Turčiji, na Slovaškem ter več na Poljskem.

V drugi polovici leta 2002 je podjetje pričelo uvajati tudi lastno trgovsko blagovno znamko za ženska oblačila (D`ONA) in moška oblačila (D`ON), ki je enakega kakovostnega razreda kot ostale blagovne znamke, a cenejša.

2.4. CILJI PODJETJA

Dolgoletna tradicija, tržna prepoznavnost, znanje in izkušnje prodajnega osebja, konkurenčne cene in kakovostni izdelki so osnova za poslovne cilje podjetja. Najpomembnejši med njimi so (Letno poročilo podjetja ONAON za leto 2003):

- ostati srednje veliko podjetje v prodaji oblek na drobno;
- po prodaji med petimi največjimi v Sloveniji;
- utrditi lastno blagovno znamko;
- uvedba multiposlovanja;
- učinkovitejše upravljanje z zalogami.

2.5. ANALIZA OKOLJA PODJETJA IN PANOGE

V poglavju 1.3.1. sem podal pet podokolij, ki podjetju dajejo določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa ga okvimo določajo in omejujejo. Med njimi pa je praviloma najpomembnejše gospodarsko podokolje.

2.5.1. Analiza gospodarskega podokolja

Vanj sodijo tiste ekonomske sile, ki odločilno vplivajo na poslovanje podjetja: spremembe v bruto domačem proizvodu, davki, obresti, inflacija, nivo plač, mednarodni trgovski sporazumi, vrednost domače in tujih valut, monetarna politika, stopnja nezaposlenosti idr. Tako gospodarsko okolje države pomembno vpliva na poslovanje podjetij, zato so zelo pomembni podatki o predvidenih gospodarskih gibanjih v prihodnjih letih.

Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca ima naraščajoči trend in se je v proučevanem obdobju povečal za več kot 11 %. Po kupni moči prebivalstva pa je podatek še višji. Po najnovjših Eurostatovih podatkih pa se je BDP na prebivalca po kupni moči v Sloveniji v obdobju od leta 1999 do leta 2003 povečal s 74 % na 77 % povprečja EU-25.

Po preliminarnih izračunih Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR-ja) bi morala Slovenija ob sedanjih cenovnih razmerjih dosegati za 2,8-odstotne točke višjo letno rast BDP kot Evropska unija (EU), da bi v naslednjih desetih letih dosegla povprečno raven razvitosti EU-25 po BDP po kupni moči na prebivalca.

Tabela 5: Gospodarska gibanja izbranih kazalcev za obdobje 2001 do 2005 za Slovenijo

KAZALNIKI	2001	2002	2003	Ocena	Napoved
				2004	2005
Bruto domači proizvod (BDP) realna rast v %	2,7	3,4	2,3	3,5	3,7
BDP na prebivalca v EUR	11.007	11.775	12.273		
BDP na prebivalca po kupni moči v EUR	16.830	17.740			
Stopnja brezposelnosti po ILO metodologiji v %	6,4	6,4	6,7		
Stopnja registrirane brezposelnosti v %	11,6	11,6	11,2		
Produktivnost dela, realna rast v %	2,8	3,8	2,5		
Inflacija v %	7,0	7,2	4,6	3,7	3,2
Izvoz blaga in storitev, realna st. rasti v %	6,4	6,5	3,4	5,3	5,7
Uvoz blaga in storitev, realna st. rasti v %	3,0	4,9	6,3	6,7	6,4
Saldo tekočih transakcij v mio USD	31	375			
Devizne rezerve v mio EUR	6.513	7.842	7.700		
Devizne rezerve/BDP v %	29,9	33,6	31,8		
Zunanji dolg/BDP v %	25,8	26,7	26,0		
Bruto zunanji dolg v mio EUR	10.403	11.482	12.995		
Bruto zunanji dolg/BDP v %	47,7	49,3	53,6		
Presežek/primanjkljaj proračuna (v % BDP)	-1,04	-2,61	-1,2	-1,7	-1,6
Realna rast bruto plače na zaposlenega v %	3,2	2,0	1,8	2,4	2,4
Povprečna skupna obrestna mera za kratkoročne kredite v %	15,1	13,2	10,8		
Zakonske zamudne obresti v %	27,99	21,21	18,25		
Izdatki gospodinjstev za obleke v tekočih cenah (mio SIT)	137.192	143.420	150.280		

Vir: Statistični letopisi RS 2002, 2003 in 2004, Bilten javnih financ, Analitična priloga – Indikatorji, Konjunktura gibanja in Letno poročilo za leto 2003.

Inflacija se je v obdobju od leta 2001 do 2003 rahlo povečala in v letu 2003 zelo znižala zaradi restriktivnejših makroekonomskih politik in relativno ugodnih razmer v mednarodnem okolju (počasnejše naraščanje reguliranih cen, usklajevanje trošarin, počasnejša rast deviznega tečaja). Napoved s strani UMAR-ja za naslednja leta je spodbudna, saj je predvideno zniževanje inflacije.

Zniževanje inflacije je med pomembnejšimi ukrepi Vlade in Banke Slovenije za izpolnitev maastrichtega kriterija v prihodnosti. Kajti pred in po vstopu Slovenije v ERM2 (Exchange Rate Mechanism), 28. junija letos, je to najtrši oreh, saj poleg javnega dolga in proračunskega primanjkljaja, ki ju izpolnjuje že nekaj časa, le inflacija bistveno odstopa od maastrichtega kriterija. Za prevzem evra bomo morali biti v čakalnici oziroma v sistemu ERM2 najmanj dve leti in v tem času bo morala Banka Slovenije z denarno politiko zagotoviti stabilen devizni tečaj. Po podatkih Eurostata je bila oktobra 2004 povprečna inflacija na letni ravni v evro območju po prvih podatkih 2,5-odstotna.

Plačilna bilanca. Po podatkih Banke Slovenije je v letu 2003 Slovenija že tretje leto zapored dosegla presežek v tekočih transakcijah plačilne bilance v višini 17 mio EUR, kar je 0,1 % ocenjenega BDP. Na zmanjšanje presežka tekočih transakcij v primerjavi z letom 2002, ko je znašal 330 mio EUR, so vplivala predvsem neugodna gibanja v blagovni menjavi s tujino ob nekoliko povečanem domačem trošenju ter zmanjšanje presežka v menjavi storitev. Manjši je bil tudi presežek na računu transferjev, pozitivno pa je na rezultate tekočih transakcij vplivalo zmanjšanje neto odhodkov od kapitala za dobro tretjino.

Primanjkljaj v blagovni menjavi Slovenije s tujino je v letu 2003 znašal 3,9 % ocenjenega BDP in je bil za 1,3-odstotne točke večji od doseženega v letu 2002. Izvoza blaga je bilo za 2,9 % več kot v letu 2002. Uvoz blaga je rasel dvakrat hitreje od izvoza in je za 5,7 % presegel uvoz iz leta 2002. Zaradi hitrejše dinamike rasti uvoza od izvoza se je stopnja pokritja uvoza z izvozom zmanjšala za 2,5-odstotne točke na 92,2 %. Količinska rast izvoza in uvoza blaga je bila v letu 2003 višja, kot kažejo vrednostni podatki v evrih. Vzrok je v tem, da so se izvozne in uvozne cene v evrih v letu 2003 znižale v primerjavi z letom 2002.

V prvih devetih mesecih leta 2004 je bil po podatkih Banke Slovenije na tekočem računu plačilne bilance dosežen primanjkljaj v višini 48 milijonov EUR. K temu so prispevali manj ugodni blagovni tokovi.

Devizne rezerve. Po podatkih Banke Slovenije se je stanje skupnih deviznih rezerv kljub pozitivnim celoletnim skupnim transakcijam s tujino konec leta 2003 v primerjavi s stanjem v 2002 znižalo. Kljub znižanju pa devizne rezerve še vedno presegajo kratkoročni dolg z zapadlostjo do enega leta za 69 %.

Proračunski primanjkljaj je imel tendenco neenakomernega gibanja in se je v letu 2003 zelo zmanjšal, vendar se v prihodnosti pričakuje povečanje, in sicer pod 2 % BDP.

Brezposelnost. V letu 2003 se je nadaljevalo upadanje števila registrirano brezposelnih, število anketno brezposelnih pa se je povečalo. Glede na povečano rast BDP pa se pričakuje tudi zmanjševanje števila brezposelnih v prihodnjih letih.

Prihodki v trgovini. Vrednost prodaje v trgovini se iz leta v leto povečuje. V prvih osmih mesecih leta 2004 je bil prihodek od prodaje v trgovini realno za 5,1 % višji od primerljivega lani (Glas gospodarstva, 2004).

Trgovina na drobno. V prvih osmih mesecih leta 2004 so v trgovini na drobno po podatkih Statističnega urada RS prihodki v povprečju realno porasli za 3,2 odstotka. Nekaj nižjo, 3-odstotno realno rast so dosegli v trgovini z živili, s pijačami in tobakom, v trgovini z neživili pa je bil prihodek realno za 3,4 odstotka višji. V tem času je pospešeno rasel prihodek v trgovini po pošti (17 %). Prodaja v trgovinah s pohištvo, z gospodinjskimi aparati in gradbenim materialom ter prodaja farmacevtskih, medicinskih in kozmetičnih izdelkov je v osmih mesecih beležila nadpovprečno

rast (realno za 10,3 % oziroma 5,3 %). Nekoliko nižja, 4,2 % rast prihodka je bila v trgovini s tekstilom, z oblačili in usnjenimi izdelki.

Po podatkih Statističnega urada RS se število prodajaln v trgovini na drobno zmanjšuje in se je od leta 2000 (12457 prodajaln) pa do leta 2003 (10751 prodajaln) znižalo za 13,7 %, kar pomeni 4,8 % v povprečju vsako leto manj prodajaln. Če pa primerjamo isto obdobje za prodajalne na drobno s tekstilom, oblačili in usnjenimi izdelki, pa se je število prodajaln zmanjšalo z 2520 na 2103, kar pomeni za 16,5 % manj ali 5,8 % v povprečju manj na leto.

Tabela 6: Vrednost prodaje po blagovnih skupinah in skupinah trgovinske dejavnosti za obdobje od 2001 do 2003

Leto	Vrednost prodaje oblačil po skupinah trgovinske dejavnosti v mio SIT								
	skupaj	trgovina na drobno z živili		trgovina na drobno z neživili		trgovina na drobno z vozili		trgovina na drobno z gorivom	
			%		%		%		%
2003	115.814	15.783	13,63	99.974	86,32	22	0,02	35	0,03
2002	108.770	16.257	14,95	92.443	84,99	31	0,03	39	0,03
2001	93.096		18,20		72,20		0,10		0,00

Vir: Statistični letopisi RS 2002, 2003 in 2004.

Vrednost prodaje oblačil ima v zadnjih treh letih trend povečevanja in se je povečala za skoraj 25 %.

2.5.2. Analiza tehnično-tehnološkega podokolja

Vse intenzivnejši napredek na področju informacijskih tehnologij, raziskovanj novih materialov, razvoj transporta in posledično uporaba teh znanj in novosti v praksi bo glavno vodilo gospodarskega razvoja v svetu in v Sloveniji.

Danes je mogoče (tudi v Sloveniji) s pomočjo skenerja skenirati celotno človeško telo in na podlagi dobljenih podatkov izdelati izredno natančno in po meri obleko za vsakega posameznika posebej (D. F., 2003, str. 20).

Nenehne izboljšave in novosti na področju programske opreme za učinkovitejše poslovanje in nadzor nad poslovalnicami in njihovimi zalogami ter sistemi varovanja prodajaln ponujajo vedno boljše in učinkovitejše rešitve in s tem tudi prihranke pri poslovanju.

Na področju materialov pa so vedno nova odkritja; kot na primer tkanina, oplemenitena s prahom vulkanske kamenine, ki bistveno preprečuje potenje.

Sodobna transportna sredstva in infrastruktura pa svet iz leta v leto zmanjšujejo. Medtem ko je bilo v preteklosti podjetje primorano poslovati z najbližjo okolico, lahko danes posluje praktično s katero koli točko sveta.

2.5.3. Analiza politično-pravnega podokolja

Dejavniki politično-pravnega okolja obsegajo pravni sistem države, zakonodajo, porazdelitev moči in vedenje nosilcev oblasti, delovanje uprave in sodstva ter vladne ukrepe in določanje političnih ciljev. Ena izmed funkcij državnih oblasti naj bi bila med drugim tudi izboljševanje pogojev poslovanja, usmerjanje delovanja in pomoč pri premagovanju težav podjetij.

Eden od dejavnikov politično-pravnega okolja je bila vključitev Slovenije v Evropsko unijo. Ta prelomnica že je in še bo za številne gospodarske subjekte pomenila soočenje s konkurenco ter z ostrejšimi pogoji poslovanja, ki jih narekujejo mehanizmi delovanja notranjega trga, po drugi strani pa vključitev v notranji trg pomeni za podjetja tudi spodbudo in možnost razvoja.

Po vstopu, 1. maja 2004, v EU je Slovenija konec junija vstopila v sistem menjalnih tečajev ERM2. Za nove članice EU je članstvo v Evropski monetarni uniji (EMU) obvezno, kar je skladno s kopenhagenskimi pristopnimi kriteriji, ki med drugim določajo za nove članice EU sprejemanje ciljev EMU. Če se bo tolar izkazal za stabilno valuto, kar "mu" je do sedaj uspevalo, bo Slovenija po dveh letih oziroma 1. januarja 2007 vstopila v EMU oziroma prevzela evro. Kot se kaže že sedaj, je evro močna in stabilna valuta in naj bi bil to tudi v prihodnosti.

Njene prednosti naj bi povečale učinkovitost notranjega trga, gospodarsko rast in zaposlovanje pa tudi mednarodno denarno stabilnost. Evro učinkoviteje izkorišča prednosti evropskega notranjega trga predvsem z ukinitvijo tveganj pri spremembah menjalnih tečajev, kar daje podjetjem večjo gotovost pri mednarodnem poslovanju. Poleg trgovine evro ugodno vpliva na menjavo storitev in kapitalske tokove. Prehod na evro bo imel vpliv na strateška in tehnična področja podjetja. Med strateška področja lahko prištevamo tržni položaj podjetja, proizvodno funkcijo, nabavno funkcijo in strategijo financiranja; med tehnična področja pa računovodstvo, obdavčenje, informacijski sistem in kadrovska funkcija (Ferlinc, 2002, str. 72).

Pri uvozu tekstila v letu 2005 se obetajo pomembne spremembe, saj bo s 1. januarjem 2005 nehal veljati sporazum o tekstilu in oblačilih, ki ureja trgovino na tem področju med državami članicami Svetovne trgovinske organizacije (WTO). EU ne bo več uporabljala količinskih omejitev in vzporednih ukrepov pri uvozu tekstila iz držav članic WTO. Tako bodo imele vse članice WTO neomejen dostop na evropskem trgu in med njimi je tudi Kitajska. V letu 2003 je EU uvozila največ tekstilnih izdelkov in oblačil iz Kitajske (Jerina, 2004, str. IV).

Vse večji so pritiski trgovskih podjetij po odpravi zakonsko določenega datuma sezonskih razprodaj, kajti vse večje so težnje po zgodnejših razprodajah. To pa posebno zato, ker se v sosednjih državah pričnejo razprodaje pred slovenskimi in veliko kupcev nakupi blago v tujini že pred začetkom slovenskih razprodaj, in tudi zato, ker trgovci opažajo, da velika večina potrošnikov čaka na pričetek razprodaj, ter posledično tudi zaradi spremenjenih vremenskih razmer (meje med letnimi časi niso več tako očitne).

2.5.4. Analiza naravnega podokolja

Globalno spreminjanje klimatskih razmer je čutiti tudi v Sloveniji. Po raznih napovedih meteorologov naj bi se povprečne temperature v letnem povprečju postopoma povečale v naslednjih petdesetih letih za 1 ali več stopinj Celzija. Danes opažamo, da meje med letnimi časi niso več tako izrazite in da so temperaturna nihanja nestanovitna in jih je težko predvideti, kar pa je neprijetno, in to še posebej za trgovsko dejavnost z oblačili, kjer je potrebno planirati obsege naročil po posamezni sezoni.

Staranje prebivalstva, ki je splošni trend tudi Evropske unije, narekuje drugačne modne trende in prilagoditve potencialni potrošniški populaciji.

2.5.5. Analiza kulturno-socialnega podokolja

Družba, v kateri ljudje živijo, oblikuje njihova temeljna prepričanja, vrednote in merila. Ljudje tako rekoč nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ljudi, do narave in do veselja (Kotler, 1996, str. 167).

Preučevanje tega podokolja je za podjetje pomembno, saj je na osnovi takšne analize mogoče priti do pomembnih ugotovitev o socialnih in kulturnih trendih, ki pomembno vplivajo na spremembe trga ter okolja podjetja.

Modne smernice se bliskovito menjajo. Ni več enoglasnih diktatov znanih modnih oblikovalcev. Zaradi globalizacijskih procesov modno ozaveščeni potrošniki še niso bili tako seznanjeni z najnovejšimi modnimi trendi prihajajoče sezone. Zato ni čudno, da modni trg vse bolj obvladujejo verige hitre mode (fast fashion), ki ponujajo možnost, da se za nizko ceno oblečeš v kopijo stila naravnost z modne steze znanega modnega oblikovalca. Hitra moda je v zadnjih letih postala globalizacijski fenomen, katerega najbolj razvpiti predstavniki so znamke Zara in Mango iz Španije, Hennes & Mauritz (H&M) s Švedske in pa tudi angleški Top Shop. Njihova značilnost je, da niso postali samo gigantski globalni igralci svetovne modne industrije, ampak so pričeli spreminjati tako kulturo oblačenja kot tudi filozofijo mode na sploh (Milek, 2003, str. 26–27).

Moda se danes bistveno hitreje spreminja kot pred petimi leti in je potrebno kot pravijo v Zari, z njo rokovati kot z jogurtom. Je hitro pokvarljivo blago, katerega rok trajanja znaša največ dva do tri mesece – in ne več pol leta kot nekoč.

Tudi v modi velja moto vseh trgovcev: lokacija, lokacija in še enkrat lokacija. Porabnik vedno najprej pomisli, kam bo šel po nakupih. Blagovna znamka, pa naj bo še tako zveneča, mora priznati primat lokacije. Porabnika je potrebno za nakup oblačila »požgečkati«. Kajti vsi imamo že polne garderobe.

Segmentiranje, ciljanje in podobno agresivno terminologijo, ki v svojem bistvu razgalja namero ponudnika, da porabnika obravnava kot tarčo ali žrtev, je treba zamenjati z novimi načeli t. i. prijateljskega marketinga. Samo če naše porabnike dobro poznamo in smo do njih spoštljivi, odkriti in pošteni, jih bomo pridobili na svojo stran. Trгоvec je postal ključni komunikacijski element, mesto prodaje pa ključni element tržnega spleta (Mužič, 2004, str. 22–24).

2.5.6. Analiza panoge in slovenskega trga v segmentu trgovanja z oblačili

Poleg poznavanja širšega okolja in predvidevanja njegovega razvoja so za podjetje zelo pomembna tudi predvidevanja, kaj se utegne zgoditi z njegovo panogo. Tako je prvenstveni interes podjetja dobro poznati svojo panogo in današnje ter jutrišnje razmere v njej.

V dejavnosti 52.420 – Trgovina na drobno z oblačili je v letu 2003 po podatkih iBON-a poslovalo 313 gospodarskih družb in 331 samostojnih podjetnikov. Med vsemi gospodarskimi družbami v trgovini na drobno z oblačili pa so bila podjetja razdeljena na: dve veliki, štiri srednja podjetja in ostalo mala podjetja.

Od vseh 644 podjetij v letu 2003 je bila družba ONAON po podatkih iBON-a: po številu zaposlenih na petem mestu, po skupnih prihodkih na sedmem mestu, po dodani vrednosti na petem mestu, po višini sredstev na devetem mestu,

po kapitalu na petnajstem mestu, po amortizaciji na petem mestu in po obrestih na tretjem mestu. Podrobneje je podjetje samo predstavljeno v naslednjem poglavju.

Pri analizi konkurence sem se osredotočil na prvih deset podjetij po skupnih prihodkih v letu 2003, ki se ukvarjajo s trgovino z oblačili na drobno (G/52.420). Zajete so samo gospodarske družbe. Glede na podatke v Tabeli 7 je po številu zaposlenih podjetje ONAON na petem mestu.

Tabela 7: Najozji konkurenti podjetja ONAON

Leto 2003		Glavna dejavnost	Velikost	Število povp. zaposlenih
Zap. št.	Podjetje			
1.	MERCATOR-MODNA HIŠA d.o.o., Maribor	G/52.420	Veliko	561
2.	SPORTINA d.o.o., Bled	G/52.420	Veliko	151
3.	TKANINA d.d., Ljubljana	G/52.420	Srednje	116
4.	MANUFAKTURA d.d., Nova Gorica	G/52.420	Srednje	110
5.	ONAON d.o.o., Ljubljana	G/52.420	Srednje	59
6.	IN TIME d.o.o., Limbuš	G/52.420	Srednje	49
7.	ELITA d.d., Kranj	G/52.420	Malo	49
8.	SPORT EXTREME d.o.o., Ljubljana	G/52.420	Malo	33
9.	ADESSA MODEN d.o.o., Maribor	G/52.420	Malo	27
10.	WIT B d.o.o., LJUBLJANA	G/52.420	Malo	23

Vir: FI-PO 2004 – Ajpes in iBON © 2004.

Analiza konkurence temelji na primerjavi splošne uspešnosti posameznih konkurentov; upoštevani so le finančni podatki, podani v Tabeli 8.

Tabela 8: Pregled finančnih podatkov posameznih najozjih konkurentov za leto 2003

Leto 2003		Tržni delež v % (+)	Skupni prihodki v 1000 SIT	Sredstva v 1000 SIT	Kapital v 1000 SIT	Čisti dobiček v 1000 SIT	Čista dobičkovnost kapitala (ROE) v %	Čista dobičkovnost sredstev (ROA) v %
Zap. št.	Podjetje							
1.	MERCATOR-MODNA HIŠA d.o.o., Maribor	23,2	8.767.069	4.139.452	1.100.733	85.438	8,1	2,1
2.	SPORTINA d.o.o., Bled	18,1	6.857.071	4.782.005	580.401	84.989	20,3	1,8
3.	TKANINA d.d., Ljubljana	4,4	1.674.637	2.264.617	1.975.329	12.100	0,6	0,5
4.	MANUFAKTURA d.d., Nova Gorica	4,3	1.630.028	1.777.063	1.303.734	813	0,1	-
5.	IN TIME d.o.o., Limbuš	3,0	1.135.779	538.931	83.475	-21.542	-22,9	-4,3
6.	WIT B d.o.o., LJUBLJANA	2,2	840.724	375.933	36.866	5.541	16,3	1,4
7.	ONAON d.o.o., Ljubljana	2,0	747.419	505.617	109.537	-67.817	-47,3	-8,9
8.	ADESSA MODEN d.o.o., Maribor	1,6	593.331	232.090	-88.578	-1.874	-	-0,7
9.	ELITA d.d., Kranj	1,6	590.225	580.063	265.478	-22.633	-8,2	-3,8
10.	SPORT EXTREME d.o.o., Ljubljana	1,6	587.560	369.975	8.675	5.381	89,9	1,6

Vir: FI-PO 2004 – Ajpes (Zajete so samo gospodarske družbe – v letu 2003 jih je bilo 314), iBON © 2004 in lastni izračun (+).

Iz Tabele 8 je razvidno, da so štiri podjetja poslovala negativno, največjo izgubo je imelo podjetje ONAON. Po skupnih prihodkih na povprečno zaposlenega pa je podjetje ONAON na predzadnjem mestu in prav tako po dodani vrednosti na zaposlenega. Podjetja z največjimi skupnimi prihodki na povprečno zaposlenega pa so podjetja zastopniki tujih blagovnih znamk oziroma tuja podjetja. Največji tržni delež ima podjetje Mercator-Modna hiša d. o. o., ravno tako so največji tudi njihovi skupni prihodki. Prva štiri podjetja od vseh 314 gospodarskih družb so v letu 2003 ustvarila polovico vseh skupnih prihodkov v dejavnosti G/52.420. Donosnost sredstev in kapitala sta pri štirih podjetjih negativna, pri ostalih pa pozitivna. Podjetje Sport Extreme d. o. o. je doseglo največjo donosnost kapitala. Največjo donosnost sredstev je doseglo podjetje Mercator-Modna hiša d. o. o. Najmanjšo, in to negativno donosnost kapitala in sredstev, pa je doseglo podjetje ONAON. Razlike v merah donosnosti gre iskati predvsem v različnih finančnih

obremenitvah podjetij v obliki plačil obresti in uspešnosti poslovanja. Največ sredstev izkazuje podjetje Sportina d. o. o. in največ kapitala ima Tkanina d. d.

Po višini izgube leta 2003 je bila družba na drugem mestu med vsemi družbami v podrazredu v Sloveniji. Po podatkih AJPES-a je v istem letu imelo izgubo 53,8 % gospodarskih družb (vseh je bilo 314), ki so se ukvarjale s trgovino na drobno z oblačili v Sloveniji. Vendar je 145 gospodarskih družb doseglo leta 2003 skupni dobiček 507.759 tisoč tolarjev, kar pa je za 27,3 % manj kot leta 2002. Skupni prihodki pa so bili nominalno za vse družbe v letu 2003 glede na leto 2002 porasli le za 0,6 %, kar pomeni, da je panoga v letu 2003 realno stagnirala.

Trgovina na drobno z oblačili se v sodobnih tržnih razmerah koncentrira okoli velikih trgovskih verig, ki kot veliki količinski odjemalci dosegajo vedno nižje nabavne cene, ter trgovskih verig, ki so lastniki ali franšizojemalci zvenečih blagovnih znamk, ki imajo v povprečju 80 % marže, ter nenazadnje se v Sloveniji pojavlja trend odpiranja lastnih prodajaln s strani izdelovalcev oblačil, ker tako hitreje pridejo do finančnih virov kot preko posrednikov in posledično s tem postajajo vse bolj trgovci in ne več izdelovalci oblek, ker lastno proizvodnjo opuščajo ali selijo v države s cenejšo delovno silo.

Pomembna konkurenčna prednost podjetja v tej trgovski dejavnosti je predvsem v učinkovitejšem upravljanju na področju zalog, kajti mimo so časi, ko je neprodana obleka lahko počakala na naslednjo sezono. Danes praktično pomeni neprodan izdelek v sezoni, zaloga za večno. Takšni so pač danes modni trendi. Še posebej pa je pomembno z vidika nabavnih cen oblačil, kajti nabavne cene se neprestano znižujejo.

3. OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSAMEZNIH PODSTRUKTUR PODJETJA ONAON

Pomen celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih stanj ter podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost podjetja. Odločil sem se, da bom za celovito oceno podjetja ONAON uporabil SWOT analizo, to je analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Potem ko sem predstavil podjetje in sem se seznanil z razmerami v okolju in dejavnosti, bom v nadaljevanju skušal odgovoriti na vprašanje, katere podstrukture so bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti, ter na osnovi razvoja okolja oceniti priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur.

Najprej bom naredil oceno uspešnosti poslovanja podjetja za triletno obdobje, sledi ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti posamezne podstrukture. Na koncu bom podal zbirno oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti celotnega podjetja in izdelal profil prednosti in slabosti podjetja kakor tudi profil priložnosti in nevarnosti.

3.1. OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA ONAON

Preden se lotimo ocenjevanja posameznih podstruktur podjetja, je dobro, če ocenimo njegovo uspešnost poslovanja v preteklem triletnem obdobju od leta 2001 do 2003. Za to obdobje sem se odločil zaradi tega, ker je družbo v drugi polovici leta 2002 pričel voditi zdajšnji direktor in je po razkritju dejanskega stanja v podjetju prišlo do pomembnih odločitev o samem obstoju podjetja. Analiza poslovanja bo tudi osnova za oceno finančne podstrukture podjetja.

Tabela 9: Osnovni kazalci poslovanja podjetja

Osnovni kazalci poslovanja podjetja	Pravna oseba			Dejavnost (srednje družbe - G/52.4)		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
Celotni prihodki (v 1000 SIT)	747.419	881.154	785.475	2.113.745	2.056.137	1.897.104
Prihodki iz poslovanja (v 1000 SIT)	722.791	868.989	716.829	2.076.512	2.024.507	1.863.052
Dobiček/izguba iz poslovanja (v 1000 SIT)	-50.156	-102.754	-114.689	9.865	62.022	30.687
Dobiček/izguba od financiranja (v 1000 SIT)	-39.258	-94.874	7.126	-27.905	-29.192	-25.091
Dobiček/izguba iz rednega delovanja (v 1000 SIT)	-89.414	-197.628	-107.563	-18.040	32.830	5.596
Dobiček/izguba - izredni izid (v 1000 SIT)	21.597	-10.134	12.532	11.013	-0.336	6.382
Čisti dobiček/izguba (v 1000 SIT)	-67.817	-207.762	-95.031	-9.903	30.469	8.936
Število zaposlenih (povprečno)	59	68	76	70	80	80
Prihodki na zaposlenega (v 1000 SIT)	12.570	12.935	10.335	30.023	25.855	23.800
Dodana vrednost (v 1000 SIT)	192.960	174.495	94.791	318.862	368.591	308.501
Dodana vrednost na zaposlenega (v 1000 SIT)	3.245	2.562	1.247	4.529	4.635	3.870

Vir: Letno poročilo podjetja ONAON za leta 2001, 2002 in 2003 ter lastni izračuni in iBON ® 2004.

Iz gornje tabele, bilance stanja in izkaza uspeha vidimo, da je podjetje v letu 2003 stagniralo, kar je posledica že omenjenih problemov v poglavju Dejavnost podjetja in dobavitelji (2.3.) in v poglavju Analiza panoge in slovenskega trga v segmentu trgovanja z oblačili (2.5.6.). Na padec prodaje v letu 2003 so vplivali različni dejavniki: odprodaja starih zalog (starost, slabše kvalitete, visoke nabavne cene; prodana je bila le polovica starih zalog in še ta z izgubo, še vedno pa predstavljajo več kot polovico vseh zalog), ustavitev dobav s strani nekaterih dobaviteljev/družbenikov (Labod, Tekstil, Svilanit), prilagajanja obsega nabav dejanski kapaciteti prodaje – niso pa bile izvedene oziroma dobavljene pravočasno, nezmožnosti pridobivanja finančnih sredstev s strani bank za financiranje nabav in s tem izgub priložnosti, ki se pojavijo na tržišču.

Vsa tri leta je podjetje poslovalo z izgubo, ki pa je bila leta 2002 največja in se je glede na leto 2001 povečala za skoraj 120 odstotkov. V letu 2003 pa se je izguba zmanjšala in je znašala manj kot tretjino izgube leta 2002. Podjetje je vsa leta izgubo pokrivalo v breme osnovnega kapitala in s prodajo poslovnih prostorov in trgovskih lokalov. V prihodnosti pa nima več toliko možnosti pridobivati likvidnih sredstev s prodajo nepremičnin. Izguba v letu 2003 je v večji meri posledica nerešenih zadev v podjetju ONAON kuča mode Zagreb, kajti podjetje je v to družbo vložilo zelo velika sredstva, ki pa so predmet spora zaradi neplačevanja blaga in najemnine do matičnega podjetja.

Prihodki iz poslovanja so se v letu 2003 zmanjšali za skoraj 17 % glede na prejšnje leto, vendar se je kljub temu izguba iz poslovanja zmanjšala za več kot 51 % glede na leto 2002.

Pri dejavnosti financiranja je imelo podjetje le v letu 2001 dobiček, ostala leta pa izgubo, ki je bila največja leta 2002 in se je v letu 2003 zmanjšala za skoraj 60 % glede na prejšnje leto. Finančni prihodki v letu 2003 so znašali 61 % iz naslova obresti, 24 % priznanih finančnih popustov in 15 % zaradi tečajnih razlik. Odhodki financiranja istega leta pa so znašali 61 % za obresti kreditov, 16 % za zamudne obresti, 19 % vnovčitev garancije in 4 % ostali prevrednotevalni finančni odhodki.

V proučevanem obdobju je imela družba iz izrednega delovanja izgubo le v letu 2002, največji dobiček pa v letu 2003, in to zaradi znižanja zamudnih obresti za poplačilo terjatev do dobavitelja.

Stroški prodaje in splošne dejavnosti z amortizacijo so se v letu 2003 glede na leto 2002 zmanjšali za skoraj 12 %. Od tega predstavljajo stroški dela 46 % in so se zmanjšali za več kot 17 % glede na leto 2002, stroški storitev 29 %

(zmanjšali za 15 %), prevrednotevalni poslovni odhodki pri obratnih in poslovnih sredstvih Zagreb 11 % (povečali za 12 %), stroški amortizacije 8 % (zmanjšali za 4 %) in ostali stroški 6 % (povečali za 18 %).

Dodana vrednost je bila v letu 2003 za več kot 10 % višja kot v letu 2002 (in je dosegla 60 % povprečja podrazreda). V letu 2002 pa se je povečala za 84 % glede na leto 2001. V proučevanem obdobju je podjetje vsako leto zmanjšalo število zaposlenih.

Zaposlenost se je v proučevanem obdobju zmanjšala za več kot 22 %. V letu 2003 pa je zaposlenost v primerjavi s podrazredom znašala 84 % povprečja podrazreda.

Tabela 10: Kazalniki investiranja in financiranja

Kazalniki investiranja in financiranja	Pravna oseba			Dejavnost (srednje družbe - G/52.4)		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	43,2	56,0	49,3	42,1	45,5	48,1
Delež gibljivih sredstev v sredstvih (v %)	54,4	42,3	48,3	49,8	44,7	45,4
Delež zalog v gibljivih sredstvih (v %)	72,2	71,7	74,2	53,2	55,3	53,3
Delež kapitala v financiranju (v %)	21,7	17,5	24,1	31,0	36,7	40,1
Delež dolgov v financiranju (v %)	74,0	82,5	75,9	68,5	63,2	59,7
Delež finančnih naložb v sredstvih (v %)	0,0	3,9	0,9	7,4	9,2	5,1
Finančna neodvisnost (lastniško financiranje)	0,14	0,15	0,28	0,31	0,38	0,64
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	0,47	0,30	0,46	0,62	0,66	0,74
Finančna moč	0,25	0,16	0,36	0,59	0,43	0,61

Vir: Podatki iBON © 2004 in lastni izračuni.

Podjetje in podrazred sta imela zelo podobno strukturo sredstev, podjetje pa je imelo manjši delež lastnih virov in višji delež dolgov v financiranju. Ravno delež dolgov v financiranju je zelo visok, skoraj tri četrtine, delež kapitala pa znaša le malo več kot petino. Glede na skorajda uravnoteženo raven stalnih sredstev med vsemi sredstvi podjetje ni imelo zagotovljeno kapitalsko pokritost stalnih sredstev, saj je lahko s kapitalom pokrilo le 47 % (podrazred 62 %) stalnih sredstev, z dolgoročnimi viri pa le 33 % (podrazred 66 %) dolgoročnih sredstev in zalog. Kazalnika ne pomenita finančne trdnosti, saj je njuna teoretično primerna vrednost ena. To pomeni, da je morala družba razliko financirati s kratkoročnimi viri, ki pa so precej dražji.

Tabela 11: Kazalniki donosnosti

Kazalniki donosnosti	Pravna oseba			Dejavnost (srednje družbe - G/52.4)		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
Čista donosnost skupnih prihodkov (v %)	-9,1	-23,6	-12,1	-0,5	1,5	0,5
Čista donosnost kapitala (ROE) (v %)	-47,3	-83,7	-71,6	-2,0	5,7	2,9
Čista donosnost sredstev (ROA) (v %)	-8,9	-17,8	-8,5	-0,7	2,2	1,1

Vir: Podatki iBON © 2004 in lastni izračuni.

Donosnost podjetja ONAON se je v letu 2002 bistveno poslabšala. V letu 2003 se je izboljšala, a še vedno daleč od pozitivnosti (podrazred je v istem letu tudi dosegel rahlo negativne vrednosti donosnosti). Podjetje ONAON je za vsakih sto enot povprečnega kapitala doseglo 47,3 tolarja izgube in 135 tolarjev dodane vrednosti, podrazred pa 2 tolarja izgube in 91 tolarjev dodane vrednosti. Čista donosnost sredstev je bila -8,9 % (podrazred -0,7 %), to pomeni doseženo izgubo na enoto povprečno vloženi sredstev. Predstavljajo pa upanje za prihodnje še učinkovitejše izboljšanje v pozitivnih številkah.

Tabela 12: Kazalniki ekonomičnosti

Kazalniki ekonomičnosti	Pravna oseba			Dejavnost (srednje družbe - G/52.4)		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
Prihodki/odhodki (v %)	91,7	80,9	89,2	99,7	101,6	100,6
Poslovni prihodki/poslovni odhodki (v %)	93,5	89,4	94,5	100,5	103,2	103,5
Povprečni mesečni stroški dela na zaposlenca (v 1000 SIT)	242	257	198	267	252	229
Povprečna bruto plača na zaposlenega (v 1000 SIT)	167	173	137	188	181	162

Vir: Podatki iBON © 2004 in lastni izračuni.

Skladno s kazalniki donosnosti so se gibalni kazalniki ekonomičnosti. Celotna gospodarnost podjetja je bila negativna in so skupni odhodki presegali skupne prihodke za 9 % (podrazred 0,3 %). Pri gospodarnosti poslovanja pa so odhodki iz poslovanja presegali prihodke iz poslovanja za 6,9 %. (podrazred 0,5 %). Stroški dela na zaposlenega so se v letu 2003 znižali in so pod povprečjem podrazreda, prav tako povprečna bruto plača na zaposlenega.

Tabela 13: Kazalniki plačilne sposobnosti

Kazalniki plačilne sposobnosti	Pravna oseba			Dejavnost (srednje družbe - G/52.4)		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient; pravilo 1:1)	0,19	0,15	0,17	0,48	0,42	0,46
Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient; pravilo 2:1)	0,74	0,54	0,67	0,99	0,94	1,00
Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi iz poslovanja (pravilo 1:1)	0,22	0,12	0,16	-	-	-

Vir: Podatki iBON © 2004, lastni izračuni in letno poročilo podjetja ONAON za leta 2001, 2002 in 2003.

Od povprečja so izstopali tudi kazalniki plačilne sposobnosti, ki pa so tako za podjetje kot za podrazred pod povprečjem, saj so pod priporočenimi vrednostmi, kar še posebej velja za podjetje ONAON, in so posledica financiranja s kratkoročnimi krediti.

Tabela 14: Kazalniki obračanja in dnevi vezave

Kazalniki obračanja in dnevi vezave	Pravna oseba			Dejavnost (srednje družbe - G/52.4)		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
Dnevi obračanja gibljevih sredstev	183	216	218	126	121	83
Obračanje zalog	2,34	1,81	2,07	5,70	5,79	8,69
Dnevi vezave zalog	156	202	176	64	63	42
Obračanje terjatev iz poslovanja	9,60	7,76	6,08	8,69	9,12	12,17
Dnevi vnovčevanja terjatev iz poslovanja	38	47	60	42	40	30
Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja	399	462	491	145	143	94

Vir: Podatki iBON © 2004 in lastni izračuni.

Podjetje je skrajšalo tako dneve obračanja gibljevih sredstev, dneve vezave zalog in dneve vnovčenja terjatev iz poslovanja. Vendar so kljub temu glede na podrazred previsoki, razen pri plačilu terjatev so bili leta 2003 malenkostno boljši kot pri podrazredu. Kazalnik obračanja zalog se je v letu 2003 izboljšal, vendar je še zmeraj na splošno neustrezno nizek, in to ne samo v primerjavi s podrazredom. Razlog je še vedno prevelika zaloga starih oblačil, ki so povsem iz mode in predstavljajo več kot polovico zaloge, in to kljub temu, da se prodajajo pod ceno.

Kljub negativnemu poslovnemu rezultatu in temu posledično tudi kazalnikov uspešnosti pa je podjetje v primerjavi z letom 2002 naredilo pomemben korak k izboljšanju poslovanja, saj je praktično na vseh področjih poslovanja izboljšalo položaj.

3.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Na podlagi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja je moč reči, da igrajo pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove materialne podstrukture. Mednje lahko vključimo:

- podstrukturo proizvodov (proizvodni oziroma prodajni program),
- proizvodno tehnološko podstrukturo,
- tržno podstrukturo (trženje in tržna pozicija podjetja),
- raziskovalno-razvojno podstrukturo (lahko je v sklopu tehnološke podstrukture).

Poleg materialnih podstruktur ima podjetje še nematerialne, med katerimi so najpomembnejše finančna, kadrovska in organizacijska, ki se praviloma prilagajajo materialnim. Pri oceni posamezne podstrukture podjetja ONAON bom zaradi boljše preglednosti predstavil prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti skupaj za posamezno podstrukturo, pri čemer pa so prednosti in slabosti ob upoštevanju napovedi razvoja okolja osnova za oceno priložnosti in nevarnosti.

3.2.1. Raziskovalno-razvojna podstruktura

V podjetju ne moremo govoriti o pravi raziskovalno-razvojni podstrukturi, saj nima oblikovanega raziskovalno-razvojnega oddelka. Ima pa zaposleno modno oblikovalko, ki redno spremlja novosti in modne trende v zvezi z dogajanjem na trgu. In na podlagi posveta z njo in poslovnim osebjem se odločajo za nakup določenih modelov. Raziskovalno-razvojno podstrukturo zato obravnavam v sklopu tržne podstrukture kot točko nabave proizvodov.

3.2.2. Tehnološka podstruktura

Ocena prednosti in slabosti

Ocena tehnološke podstrukture je izdelana z vidika možnosti opravljanja storitev v dejavnosti proučevanega podjetja.

a) Lokacija

Zgrajena lastna prodajna mreža enaindvajsetih prodajaln na 2.731m² prodajnih površin, skladišče z 282 m² površine in distribucijsko podjetje omogočajo podjetju pogoje za optimalno delo v maloprodaji. Ravno lokacija skladišča v Ljubljani mu omogoča hitro dostavo blaga v lastne trgovine po vsej Sloveniji. Večina prodajaln je najemnih. Glede na podatke (glej Tab. 15, na str. 28) je prvih sedem trgovin doseglo skoraj polovico celotne prodaje. Ocena: **srednje**

b) Starost opreme

Podjetje ni veliko investiralo v nakup nove opreme zaradi že znanih finančnih težav. Oprema v nekaterih trgovinah je še iz začetka osemdesetih let, vendar je večina trgovin posodobljenih. Stopnja neodpisanih osnovnih sredstev je skoraj 35 %, kar pomeni, da gre za starejšo opremo (Letno poročilo podjetja ONAON za leto 2003). Ocena: **slabo**

c) *Kakovost delovne sile*

V podjetju sicer primanjkuje mladih prodajalk, saj bi s tem podjetje pridobilo dinamične in kreativne ljudi, polne novih idej ter večše ravnanja z informacijsko tehnologijo. Vendar je sedanja kakovost opravljenih del prodajalk z dolgoletnimi izkušnjami nadpovprečna in je neprecenljive vrednosti za vsako podjetje. Ocena: **srednje**

Tabela 15: Površina, delež prodaje, vrednost prodaje in lastništvo po posamezni prodajalni v letu 2003

Prodajalna	Površina v m ²	Delež od celotne prodaje v %	Prodaja po m ² v 1000 SIT	Lastništvo
LJ Plava laguna (ž)	212	8,6	280	Najem
Domžale	283	8,5	208	Najem
LJ Plava laguna (m)	101	7,3	501	Najem
LJ BTC Hala A8	146	7,1	338	Najem
Kranj **	116	6,6	391	Najem
Žalec	92	6,0	451	Lastno
Celje	105	5,3	346	Najem
LJ Dunajska	156	5,2	228	Najem
Novo mesto BTC **	102	4,9	331	Najem
Velenje	110	4,3	272	Najem
Koper	63	4,1	454	Najem
Jesenice	121	4,1	232	Lastno
LJ BTC Hala A10*	144	4,0	193	Najem
LJ Trubarjeva	114	3,6	220	Najem
Grosuplje *	89	3,5	271	Najem
Maribor	172	3,4	137	Lastno
Trbovlje	109	3,1	196	Najem
Brežice	105	2,9	191	Lastno
Kamnik	221	2,7	86	Najem
Ajdovščina	90	2,4	181	Neurejeno
Trebnje *	80	1,2	105	Najem
Skladišče	282	1,0	25	Najem
Skupaj	3.013	100,0	229	

Vir: * Trgovine pričele s poslovanjem v tekočem letu, ** preselitev prodajaln na novo lokacijo. Interni podatki maloprodaje podjetja ONAON za leto 2003

d) *Produktivnost dela*

Produktivnost dela v proučevanem obdobju iz leta v leto narašča. Produktivnost dela nam pove, koliko dodane vrednosti je ustvaril zaposleni – leta 2003 je to bilo v podjetju 72 % povprečja podrazreda (Vir: Podatki iBON ® 2004). Ocena: **zelo slabo**

e) *Informacijska tehnologija*

Razmere v podjetju so dovolj zrele za novejšo računalniško podporo trgovin, zato odlašanje z uvedbo in uporabo takšne tehnologije lahko štejemo kot slabost podjetja. Naslednja slabost je tudi ta, da ima podjetje le osnovno oblikovane spletne strani, kjer so podani samo osnovni podatki o podjetju. Bi pa lahko še učinkovitejše in predvsem poceni predstavilo svoje proizvode, kot nadgradnjo pa bi bilo mogoče vpeljati trgovanje po elektronski poti.

Ocena: **slabo**

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Lokacije			X			Oddaljenost nekaterih prodajaln.
Starost opreme				X		35 % neodpisanost.
Kakovost delovne sile			X			Primanjkuje mladih prodajalk.
Produktivnost dela					X	Nižja od povprečja podrazreda.
Informacijska tehnologija				X		Slabše kot konkurenca.
Skupna ocena	0	0	2	2	1	SLABO

Ocena priložnosti in nevarnosti

Za samo podjetje bi bilo smiselno najeti poslovno-skladiščni objekt.

Podjetje ONAON se trenutno dogovarja s svojimi dobavitelji oblek o boljšem označevanju in razvrščanju oblek po velikostnih številkah ter opremljenosti etiket s predpisanimi oznakami. Nekatera sorodna podjetja že zelo uspešno uporabljajo takšne sisteme in tako na trgu vztrajno pridobivajo pomembno prednost pred konkurenti. V prihodnosti pa nameravajo uvesti tudi sistem multiposlovanja, s čimer bi zmanjšali število poslovođij, ki pa bodo odgovorni za več trgovin in bodo imeli boljšo ter večjo preglednost nad poslovanjem.

Podjetje bi moralo osvežiti znanje prodajnega osebja z izobraževalnimi tečaji ali delavnicami, kot so: Ureditev prodajnega prostora, prodajni pripomočki in tehnike prodaje, Prepričljiva prodaja in poznavanje potrošnika. Podjetje si lahko zelo dobro poznavanje vseh proizvodov, ki jih prodaja, šteje v prednost.

Na podlagi povedanega lahko ocenimo, da tehnološka podstruktura podjetju zaenkrat še ne prinaša nobene konkurenčne prednosti.

3.2.3. Kadrovska podstruktura

Ocena prednosti in slabosti

a) Število zaposlenih

Je srednje veliko podjetje z 59 zaposlenimi, kjer število zaposlenih iz leta v leto upada. Zadnje leto se uporabljajo mehke metode zmanjševanja števila delavcev (upokojevanje, dogovorno odpuščanje). Predvsem v času sezonskih razprodaj bi bilo potrebno okrepiti pomoč prodajnemu osebju z začasno delovno silo preko študentskega servisa. V drugih obdobjih pa to že poteka z razporejanjem znotraj prodajnega osebja. Ocena: **srednje**

b) Kakovost poslovođstva

Poslovođstvo podjetja stremi k novim izzivom ter razvoju podjetja, s svojim entuziazmom pa želi navduševati tudi zaposlene. Izobrazbena struktura je večinoma srednješolska, razen modne oblikovalke, ki ima višjo izobrazbo, in direktorja, ki ima visoko izobrazbo, predvsem pa ima dovolj izkušenj s finančnim poslovanjem trgovsko-tekstilnega podjetja in njegovim vodenjem. Med njimi pa je značilna povezanost in pripadnost podjetju. Ocena: **dobro**

c) *Število in starost posloводства*

Posloводство predstavlja mlajši del zaposlenih v podjetju in zaradi majhnosti podjetja in jasne organizacijske strukture jih ni veliko. Ocena: **dobro**

d) *Starostna struktura*

Povprečna starost v podjetju je prek 44 let, medtem ko pa je povprečna starost prodajalk nad 50 let, kar pa ni običajno za tovrstno dejavnost. Vodstvo se zaveda tega problema, saj načrtuje potrebne zaposlitve mlajšega prodajnega osebja. Ocena: **zelo slabo**

e) *Izobrazbena struktura*

Delež fakultetno izobraženih je majhen, le 3,4 %, sledi srednješolska izobrazba z 32,2 % in poklicna izobrazba 64,4 %. Zelo primanjkuje srednješolsko kakor tudi fakultetno izobraženih zaposlenih. Ocena: **slabo**

f) *Izostanki z dela*

Odsotnost z dela je visoka, predvsem na račun bolniških izostankov, ki pa so povezani s starostjo in invalidnostjo osebja. Ocena: **zelo slabo**

g) *Fluktuacija zaposlenih*

Fluktuacija zaposlenih je nizka, kar pa je predvsem posledica starosti osebja in mehkih metod zmanjševanja števila delavcev. Ocena: **dobro**

h) *Izobraževanje zaposlenih*

Podjetje je v letu 2003 drastično znižalo stroške izobraževanja oziroma ga skorajda opustilo, saj so se stroški izobraževanja znižali za 99 %. V tej smeri bo moralo podjetje v prihodnosti postoriti zelo veliko. Ocena: **zelo slabo**

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število zaposlenih			X			Primanjkuje v času razprodaj.
Kakovost posloводства		X				Izkušnost posloводства dobra.
Število in starost posloводства			X			Malo in srednjih let.
Starostna struktura					X	Povp. starost prodajalk 50 let.
Izobrazbena struktura				X		Le 3,4 % fakultetno izobraženih.
Izostanki iz dela					X	Preveliki.
Fluktuacija			X			Upokojitev in dogovorna.
Izobraževanje zaposlenih					X	Potrebno na vseh ravneh.
Skupna ocena	0	1	3	1	3	SLABO

Ocena priložnosti in nevarnosti

Nadaljevati bo potrebno z mehкими prijemi za zmanjšanje števila zaposlenih, predvsem na račun prodajnega osebja in to glede na starost in stopnjo izobrazbe. Zaposlovati bo potrebno bolj izobraženo mlajšo delovno silo na področju prodaje in rokovanja s sodobnimi tehnologijami. S tem bo podjetje izboljšalo tako izobrazbeno-kvalifikacijsko strukturo kot starostno in obenem prihranilo pri izobraževanju zaposlenih ter si s tem povečalo možnost prodaje pri mlajši populaciji.

Potencialno nevarnost predstavljajo izostanki z dela in preobremenjenost v času razprodaj, zato je pomembno načrtovati možne nenadne nadomestitve, in sicer ali s honorarno zaposlenimi ali preko študentskega servisa. Na področju izobraževanja bi bili potrebni tečajji za uporabo blagajniških programov, delavnic o novejših prijemih prodaje in pristopa do strank.

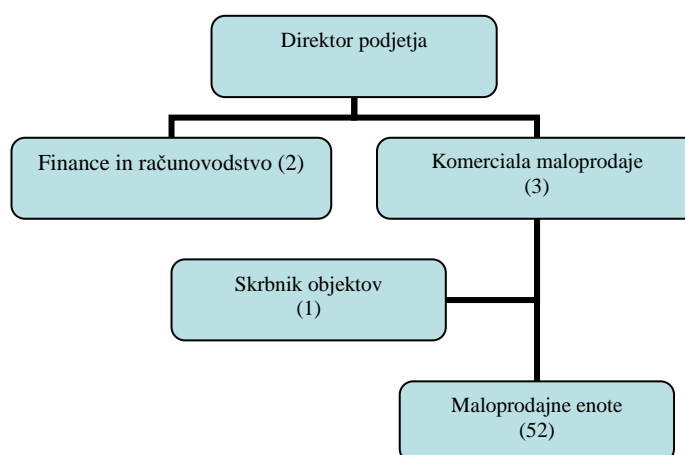
3.2.4. Organizacijska podstruktura

Ocena prednosti in slabosti

a) Jasnost organizacijske strukture

Organizacijsko strukturo v podjetju prikazuje slika 8. Takšno strukturo lahko opredelimo kot poslovno-funkcijsko. Podjetje ima dve področji, za kateri so zadolženi posamezni vodje, ti pa so podrejeni generalnemu direktorju, ter dva organizacijska nivoja; prvega predstavlja vodstvo podjetja, drugega pa vodje posameznih področij. Vsa struktura je centralizirana tako pri sprejemanju odločitev kot prevzemanju odgovornosti. Povečevanje lastniškega deleža vodilnih je zelo pomembno za učinkovitejše in predvsem hitrejše odločanje pri delovanju podjetja. V prihodnosti pa bi lahko privedla prevelika odvisnost podjetja od ene osebe tudi do problemov pri delovanju podjetja, predvsem v primeru daljše odsotnosti te osebe zaradi bolezni ali drugih nesreč. Vendar pa pri pomembnejših odločitvah pri prodaji izdelkov sodelujejo tudi poslovodje trgovin. Ocena: **dobro**

Slika 8: Organizacijska struktura podjetja ONAON



Vir: Letno poročilo podjetja ONAON za leto 2003.

b) *Lokacija uprave in skladišča*

Uprava podjetja se nahaja v poslovni stavbi v neposredni bližini Tržnice Moste, skladiščne prostore pa ima najete v neposredni bližini Pivovarne Union, kar mu ne omogoča dobre povezave, posebno v prometnih konicah, ker v skladišču ni stalno zaposlenega. Celotna logistika in administracija je vodena iz uprave. Ocena: **srednje**

c) *Image podjetja*

Z lokalnimi in drugimi oblastmi podjetje do sedaj ni imelo problemov. V svojem dolgoletnem obstoju pa si je kot dober partner pri kupcih in dobaviteljih pridobilo zaupanje, saj si prizadeva za korektno poslovanje z vsemi udeleženci v okolju delovanja podjetja. Ugled podjetja temelji sedaj izključno na zaposlenih, ki predstavljajo najboljše ambasadorje podjetja. Ocena: **srednje**

d) *Sistem nagrajevanja*

Sistem nagrajevanja sicer temelji na kolektivni in individualni uspešnosti poslovanja ter za posebne dosežke, vendar zaradi poslovnih rezultatov temelji zgolj na pohvalah. Ocena: **slabo**

e) *Sistem napredovanja*

Je povezan s sistemom nagrajevanja, vendar ga omejuje zakonsko določena stopnja izobrazbe, zato ga je mogoče izvesti le, če delavec izpolnjuje zakonsko določene pogoje. Ni pa izdelanega sistema napredovanja oziroma lestvice med prodajnim osebjem po uspešnosti; na primer od ena do pet, in s tem skladno višjim osebnim dohodkom, ki bi bil od najnižje do najvišje plače večji za 40 %. Ocena: **slabo**

f) *Sistem načrtovanja in kontrole*

Za načrtovanje v podjetju je dobro poskrbljeno. Na najvišji ravni je za to odgovoren direktor, ki sklicuje kolegije, katerih se udeležijo vodje oddelkov in po potrebi tudi poslovodje in skrbnik objektov. Na nižjih ravneh pa se sklicujejo operativni sestanki. V podjetju so postavljeni cilji v obliki letnih in sezonskih načrtovanih prodajnih količin, ki jih postavi vodstvo podjetja skupaj z lastniki, in sicer glede na dogajanja na trgu v kratkoročnem obdobju in na podlagi preteklega poslovanja. Doseganje planiranega in odmike podjetje preverja vsakodnevno. Kontroliranje, ki vključuje tudi poslovodje v proces nabave, se je izkazalo za zelo učinkovito, saj se slabo proizvedeno blago in tržno nezanimivo izloči že v procesu nabav. Ocena: **dobro**

g) *Vzdušje med zaposlenimi*

Vzdušje v podjetju ONAON je pozitivno. Razlog najverjetneje leži v dolgoletnem poznanstvu večine zaposlenih, kar pripomore k lažjemu delu in dobrim medsebojnim odnosom. K dobremu vzdušju pa pripomorejo tudi manjša praznovanja ob rojstnodnevnih praznikih zaposlenih in vsakoletna piknik zabava, kjer skušajo združiti prijetno s koristnim. Probleme rešujejo s pogovorom in se skušajo izogibati konfliktnim situacijam. Ocena: **srednje**

Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Jasnost organizacijske strukture		X				Uvesti še več posvetovanja z zaposlenimi.
Lokacija uprave in skladišča			X			Morala biti v neposredni bližini, še boljše v isti stavbi.
Image podjetja			X			Rahlo se izboljšuje.
Sistem nagrajevanja				X		Nagrajevati tudi finančno.
Sistem napredovanja				X		Izdelati sistem nagrajevanja.
Sistem načrtovanja in kontrole		X				Dobro organizirano in učinkovito izvajanje.
Vzdušje med zaposlenimi			X			Medsebojni odnosi so dobri.
Delovne izkušnje	X					Visoko število let v podjetju.
Skupna ocena	1	2	3	2	0	SREDNJE

Ocena priložnosti in nevarnosti

Sedanja poslovno-funkcijska struktura še ustreza potrebam podjetja in ga ne zavira pri razvoju. Delegiranje odgovornosti in komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi je hitro in neposredno, kar je bistveno za dovolj veliko prožnost podjetja v prihodnje. Prav tako je klima v podjetju ugodna in daje dobro osnovo za uspešno sodelovanje med zaposlenimi.

Izdelati je potrebno sistem nagrajevanja še posebej pri prodajnem osebju in ga izvajati tudi po dohodkovni strani. Pri tem pa je potrebno upoštevati tako delovno uspešnost kot tudi samoizobraževanje. Vendar pa morajo biti previdni, saj se lahko pojavi zavist in nezdrava tekmovalnost, kar pa lahko negativno vpliva na vzdušje med zaposlenimi.

Podjetje si je v dolgoletnem poslovanju ustvarilo dober imidž pri potrošnikih, in to predvsem starejših. Zato ga mora ohraniti in tudi prenesti na mlajšo populacijo in si s tem skušati zagotoviti boljše pogoje poslovanja tudi pri dobaviteljih.

3.2.5. Podstruktura proizvodov in storitev

Ocena prednosti in slabosti

a) Delež v celotnem prihodku

Delež prodaje osnovne dejavnosti v celotnem prihodku je v letu 2003 glede na leto 2002 rahlo upadel in je znašal manj kot 77 % vseh prihodkov (podrazred več kot 97 %). Ocena: **slabo**

b) Širina prodajnega programa

Prvenstven prodajni program podjetja obsega klasična oblačila za moške in ženske, in sicer od spodnjega perila, nogavic do lahke (srajce, hlače, puloverji, krila) in težke konfekcije (plašči in podobno) ter različnih modnih dodatkov. Prodajni program je v večini prodajaln enak, razen v tistih, kjer je v neposredni bližini prodajalna družbenika in/ali dobavitelja (ni naprodaj njegovih izdelkov). Po podatkih iz Tabele 19 (str. 34) lahko sklepamo, da je prodaja ženskih in moških blagovnih skupin uravnotežena, a vendar z rahlim vodstvom v korist nežnejšega spola. Ocena: **dobro**

Tabela 19: Realizacija prodaje po desetih največjih blagovnih skupinah v letu 2003

Zap. št.	Ime blagovne skupine	Delež v prodaji (v %)
1.	Ženske hlače	9,4
2.	Ženski kostim	7,8
3.	Moška obleka	7,8
4.	Moške hlače	7,6
5.	Ženska jakna-zimska	6,1
6.	Moška jakna	6,0
7.	Moška srajca dolgi rokav	5,7
8.	Ženski suknjič	5,1
9.	Moški suknjič	5,0
10.	Ženska T-majica	4,9
	Ostalo	34,6

Vir: Interni podatki maloprodaje podjetja ONAON za leto 2003.

c) *Kakovost izdelkov*

Po kakovosti prodajni program večinoma spada v srednji kakovostni razred. Bistvena pomanjkljivost je, da podjetje ni ekskluzivni zastopnik za nobeno blagovno znamko tako od domačih kot tujih dobaviteljev. Razen lastne blagovne znamke, ki pa je še na začetku poti. Ocena: **srednje**

d) *Konkurenca*

Konkurenca v trgovini z oblačili na drobno je zelo močna in bo še močnejša, in to tako na strani cenovne kot kakovostne ponudbe tako domačih kot tujih trgovcev. A upanje po konkurenčnosti ponudbe na trgu s strani podjetja ONAON obstaja s strani zagotavljanja dobrih odnosov s kupci, celovitosti storitve in prilagajanja potrebam kupcev. Ocena: **zelo slabo**

e) *Kakovost opravljenih storitev*

Podjetje je še vedno v največji meri le trgovina za ostale blagovne znamke in povečini že dobro uveljavljene pri slovenskih potrošnikih. Zato podjetje prodaja predvsem svoj odnos do kupcev. Zato je zelo pomembno oceniti na tem mestu tudi storitev prodajanja izdelkov. Kakovost opravljanja storitev se najboljšje pokaže v odnosih s kupci, v prisotnosti in uveljavljenosti izdelkov na tržišču ipd. Prednost podjetja je v razvejani prodajni mreži in dobrih odnosih s kupci, ki trajajo že več kot trideset let. Kako pomemben je odnos do kupcev, povejo predvsem zadovoljni kupci, ki so stalne stranke podjetja že mnogo let. Po lastnih ugotovitvah na podlagi pogovorov s kupci se jih veliko vrača predvsem zaradi prijetnega odnosa in svetovanja ali bolje rečeno – pomoči pri izbiri izdelkov. In nenazadnje tudi zaradi prijateljskih vezi, ki so se stakale v tem dolgoletnem obdobju poslovanja podjetja. Tako da lahko rečemo, da so nekatere prodajalke v resnici dobro ime podjetja ONAON. Ocena: **dobro**

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda in storitev

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Delež v celotnem prihodu				X		Slabše kot konkurenca in pada.
Širina prodajnega programa			X			Celovita ponudba.
Kakovost izdelkov			X			Večina izdelkov je srednje kakovosti kot pri večini trgovcev.
Konkurenca					X	Zelo močna in se še krepi, posebno s strani tujih trgovskih verig in tudi domačih.
Kakovost opravljenih storitev			X			Pomembnejša prednost pred konkurenco, a še vedno ne dovolj izkoriščena v prid podjetja.
Skupna ocena	0	0	3	1	1	SLABO

Ocena priložnosti in nevarnosti

Ugled podjetja dviguje predvsem kakovostnejše opravljanje storitev in poslovanja. S tem se krepi dobro ime in povečuje ugled pri dobaviteljih. Konkurenčne prednosti podjetja bi morale biti predvsem v odličnem poznavanju trga, znanju in prilagodljivosti tržnim spremembam. Zaposlene bi bilo treba usposabljati na področju prodajnih tehnik in prepričljivega nastopanja. Vlagati v trg. Kajti podjetje ima možnosti za povečanje prodaje, a le z agresivnejšim nastopom na trgu.

Podjetje bo moralo pridobiti še kakovostnejše izdelke v svoj prodajni program, ki se bodo razlikovali od izdelkov konkurence.

Nevarnost podjetja je, da je soočeno s precejšnjo konkurenco na domačem trgu, ki je zelo močna, in še dejstvo, da ima podjetje v svojem prodajnem programu blagovne znamke, ki niso znane ali zanimive za mlajšo populacijo, in blagovne znamke, ki so popolnoma nove in v zavesti potrošnika neznane.

3.2.6. Tržna podstruktura

Ocena prednosti in slabosti

a) Prodaja na domačem trgu

Prodaja v letu 2003 je bila izključno na domačem trgu in je glede na prejšnje leto upadla. Zmanjšanje prihodkov pa še poslabšuje likvidnostne težave podjetja. Ocena: **zelo slabo**

b) Tržni delež

Tržni delež podjetja se je od leta 2001 (2,6 %) pa do leta 2003 (2,0 %) zmanjšal za več kot 25 odstotkov. Kljub sedmemu mestu leta 2003 je to zelo slabo. Ocena: **zelo slabo**

c) Tržno komuniciranje

V podjetju je za tržne aktivnosti v največji meri zadolžen vodja komerciale-maloprodaje, ki pa je omejen z zelo nizkimi finančnimi sredstvi. Zato se radijskega oglaševanja poslužujejo le v obdobju sezonskih razprodaj in ob odprtju ali

prenovi trgovine. Na tem področju bo moralo podjetje postoriti zelo veliko, saj je bilo ugotovljeno iz raziskav iz preteklosti in je zaslediti to še danes, da imajo potencialni kupci oziroma mimoidoči, predvsem starejši, trgovine ONAON za najdražje trgovine, a hkrati s kakovostnimi izdelki, kar izvira še iz obdobja pred osamosvojitvijo Slovenije. Med mladimi pa se opaža, da sploh še niso slišali za ime ONAON. Vendar pa se vse vrti okrog denarja in glede na stanje, v katerem se nahaja podjetje, je ta aktivnost nedosegljiva investicija. Ocena: **zelo slabo**

d) *Kakovost prodajnih mest*

Kakovost¹ prodajnih mest v Tabeli 21 je ocenjena po kriterijih 1–5, s tem da je 5 najvišja možna ocena, 1 pa najnižja možna ocena. Prodajna mesta niso ocenjevana v absolutnem smislu, temveč relativnem, npr. ocena 5 pomeni bolje kot 4, ta pa bolje kot 3. Ocena številka 5 torej ne pomeni absolutno najvišje možne ocene za določen kriterij, ampak samo najboljšega od ocenjevanih prodajnih mest (Anžur, 2001, str. 15–16).

Tabela 21: Kakovost posameznih prodajnih lokacij po različnih kriterijih

Kakovost lokacij											
Prodajalne	Kriterij				Ocena	Prodajalne	Kriterij				Ocena
	A	B	C	D			A	B	C	D	
LJ BTC Hala A8	5	5	5	4	19	Koper	4	3	3	3	13
LJ BTC Hala A10	5	5	5	4	19	Kamnik	2	2	2	5	11
LJ Plava laguna (m)	5	5	5	4	19	Žalec	2	2	4	3	11
LJ Plava laguna (ž)	5	5	5	4	19	Jesenice	1	2	3	5	11
LJ Trubarjeva	4	5	2	4	15	Maribor	3	4	2	1	10
Celje	4	3	4	4	15	Ajdovščina	1	1	2	5	9
Domžale	4	2	5	4	15	Brežice	2	2	2	3	9
LJ Dunajska	4	5	3	2	14	Grosuplje	1	1	3	3	8
Novo mesto BTC	3	3	3	5	14	Trbovlje	2	1	2	3	8
Kranj	3	3	4	4	14	Trebnje	1	1	1	4	7
Velenje	3	3	3	4	13						

Vir: Lastna raziskava.

Prednosti v primerjavi s konkurenco lahko opišemo z naslednjimi dejavniki:

- visoka vrednost tretjine prodajnih mest z vidika možnosti doseganja visokega prometa na prodajnih mestih (odlična lokacija prodajnih mest),

¹ Kakovost prodajnih mest lahko za interne potrebe podjetja subjektivno ocenimo po naslednjih kriterijih:

- dnevna frekvenca ljudi (kriterij A)
- število prebivalcev (kriterij B)
- nakupne navade prebivalcev (kriterij C)
- lega lokacije in dostopnost (kriterij D)

Pod **kriterijem A** ocenjujemo frekvenco pretoka ljudi oziroma koliko ljudi gre dnevno mimo določene lokacije v določenem časovnem obdobju. Ocena je narejena na podlagi opazovanja v bližini samih prodajnih mest. Podatek je merjen v absolutnem smislu, kar pomeni, da npr. ocena 5 na Jesenicah pomeni kvantitativno gledano dejansko večjo frekvenco ljudi kot ocena 4 v Ljubljani. Ocena tega kriterija je subjektivna, a je po mojem mnenju zadovoljivo natančna.

Kriterij B meri skupno število prebivalcev določenega kraja, kjer se prodajalna nahaja. Meritev je točna in absolutna ter pomembna, saj večje število prebivalcev nekega kraja lahko predstavlja tudi večje število potencialnih naključnih kupcev.

Kriterij C ocenjuje prodajno mesto z vidika nakupnih navad potrošnikov. Ocena temelji na pogovorih s prodajnim osebjem v prodajalni.

Kriterij D je ocena prodajnega mesta z vidika dostopnosti. To npr. pomeni, da je neko prodajno mesto od sprehajalne poti ločeno s stopnicami ali pa je malo bolj umaknjeno, kar pomeni že bistveno slabši dostop do prodajnega mesta in s tem tudi potencialno nižji promet. V oceno pa ni vključeno: opaznost, ureditev prodajnega mesta in izložb, opremljenost z reklamnimi tablami...

- dobra ponudba na prodajnih mestih,
- večina prodajnih mest je prenovljenih in zelo dobro urejenih,
- različnost prodajnega asortimana.

Slabosti v primerjavi s konkurenco:

- najem večine prodajaln, kar onemogoča boljšo likvidnost v primerjavi s konkurenco,
- premalo mladega prodajnega kadra,
- slaba prepoznavnost prodajnih mest,
- zelo nizka vrednost tretjine prodajnih mest (slaba lokacija prodajnih mest).

Ocena: **dobro**

e) Sposobnost takojšnjih dobav

Nima velikih lastnih novih zalog, kar pa obstaja, je v skladiščih prodajaln in možna je tudi hitra izmenjava med prodajalnami. Bistvena za podjetje je komisijska prodaja, saj dobavitelji zelo hitro in učinkovito sami po potrebi dostavljajo potrebne količine blaga. Ocena: **dobro**

f) Prodajne cene

Isto kot konkurenca, vendar v času akcij velikih trgovskih podjetij, kot je Mercator-Modna hiša, ne more konkurirati zaradi prenizke marže. Zato so prisiljeni tisti model začasno umakniti s prodaje. Gre predvsem za izdelke domačih proizvajalcev, ki se pojavljajo v večini slovenskih prodajaln. Zato se je pokazala za zelo dobro preusmeritev dobav od domačih k tujim proizvajalcem oblek, saj dobijo nižje nabavne cene in ponudba je različnejša, ni enolična.

Ocena: **slabo**

Tabela 22: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Prodaja na domačem trgu					X	Upadla.
Tržni delež					X	Iz leta v leto pada.
Tržno komuniciranje					X	Skorajda ne obstaja.
Kakovost prodajnih mest		X				Se izboljšuje.
Sposobnost takojšnjih dobav		X				Velika fleksibilnost dobaviteljev.
Prodajne cene				X		Slabše kot konkurenca.
Skupna ocena	0	2		1	3	SLABO

Ocena priložnosti in nevarnosti

Podjetje je v celoti odvisno od domačega trga, na katerem mu tržni delež upada. Prva štiri podjetja obvladujejo polovico prodaje oblek in s svojo velikostjo in boljšimi nabavnimi možnostmi znižujejo ceno ter z agresivnim trženjem še poslabšujejo položaj podjetja ONAON.

Glavne možnosti se kažejo pri tujih proizvajalcih, kar že poteka, in pri tržnem komuniciranju. Z izdelavo načrta tržnega komuniciranja s strani usposobljenih specialistov tržnega komuniciranja, in to z namenom, da pridobijo predvsem mlajšo populacijo kupcev, bodo izkoristili tako kakovostna prodajna mesta kot fleksibilnost dobav. Najboljša možnost

bi bila pridobitev strateškega tujega partnerja (pogovori so v teku), saj bi ob finančni pomoči podjetje lahko pričelo z agresivnejšim nastopom na trgu.

Zgodnejše razprodaje bi bile zelo dobrodošle, saj je opaziti trend, da ljudje večinoma čakajo le nanje.

3.2.7. Finančna podstruktura

Ocena prednosti in slabosti

a) *Donosnost*

Za podjetje je značilna rast in upad prihodkov, kar pa je povezano tudi z nihanjem v dejavnosti. Kljub relativnemu izboljšanju donosnosti v letu 2003, so kazalci negativni in najbolj izstopa donos na kapital, ki je prek -47% , kar je zelo slabo. Dobro je le to, da se vodstvo tega zelo zaveda in pospešeno deluje v smeri izboljšanja. Ocena: **zelo slabo**

b) *Finančno vzvodje*

Zadolženost podjetja se je v letu 2003 zmanjšala, vendar je bila kljub temu previsoka, saj delež dolgov znaša 74% in delež kapitala komaj 22% obveznosti do virov sredstev. Podjetje je preveč zadolženo in nima zagotovljene finančne varnosti. Struktura sredstev ima isti trend spreminjanja kot podrazred in tako je bil leta 2003 delež osnovnih sredstev več kot 43% vseh sredstev in več kot 54% gibljivih sredstev od vseh sredstev. Ocena: **zelo slabo**

c) *Plačilna sposobnost*

V obravnavanem obdobju se je v zadnjem letu plačilna sposobnost izboljšala, vendar je koeficient zelo nizek. Priporočljivo je, da je njegova vrednost dve. Pomembnejša pa je tekoča plačilna sposobnost, ki je narasla, a je še vedno zelo nizka, saj je bila $0,19$ v letu 2003. Priporočena mejna vrednost tega kazalca pa je ena. Ocena: **zelo slabo**

d) *Dnevi vezave terjatev do kupcev*

Dnevi vezave terjatev do kupcev imajo v proučevanem obdobju trend zmanjševanja. S tem se povečuje plačilna sposobnost podjetja. Ocena: **dobro**

e) *Dnevi vezave zalog*

Dnevi vezave zalog znašajo 156 dni (podrazred 64 dni) in se tako v letu obmejo dvakrat (podrazred skoraj šestkrat), kar je zelo slabo, saj se s tem zvišujejo stroški financiranja zalog in stroški skladiščenja. Dnevi vezave zalog so se v proučevanem obdobju zmanjšali za 20 dni, kar pomeni, da se je koeficient obračanja povečal za 13% . Na zmanjšanje dnevov vezave zalog je vplivala komisjska prodaja in s tem manjše lastne nabave blaga ter preusmeritev dveh trgovin v Mariboru in Ljubljani za razprodaje starih modelov oblek. Ocena: **zelo slabo**

f) *Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev*

Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev imajo trend zmanjševanja in znašajo 399 dni v letu 2003. Kar je sicer po eni strani dobro, saj dobaviteljem podjetje plačuje občutno kasneje, kot dobi plačila od kupcev, in s tem izboljšuje plačilno sposobnost podjetja, vendar je to po drugi strani velika nevarnost podjetja s strani tožb dobaviteljev. Ocena: **slabo**

Tabela 23: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Donosnost					X	Negativni kazalci.
Finančno vzvodje					X	Prevelika zadolženost.
Plačilna sposobnost					X	Zelo nizka.
Dnevi vezave terjatev do kupcev		X				Boljše od podrazreda.
Dnevi vezave zalog					X	Previsoki, občutno slabše kot podrazred.
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev				X		Previsoki, saj predstavljajo nevarnost poravnavanja terjatev po sodni poti s strani dobaviteljev.
Skupna ocena	0	1	0	1	4	SLABO

Ocena priložnosti in nevarnosti

Finančna slika podjetja je zelo slaba, saj je podjetje dobesedno doseglo dno, rešuje ga le priliv s strani prihodkov tako od blaga kot od prodaje osnovnih sredstev in zaupanje dobaviteljev v izboljšanje stanja. V tej smeri je tudi pričakovati nadaljnje trende, ki so nakazani v zadnjem letu. Smiselna bi bila povezava s katerim od tujih trgovcev na tem področju, ki bi bil pripravljen kapitalsko podpreti podjetje, saj se je v zadnjih letih precej kapitalsko izčrpalo.

Visoka zadolženost podjetja in posledično visoke obresti za najete kredite hromijo poslovanje podjetja ter nenazadnje prodaja prodajaln za poplačilo obveznosti in najetje istih prodajaln še poslabšuje likvidnost poslovanja zaradi visokih najemnin in nizkih marž.

Kot posebno prednost je pomembno omeniti, da večina novih dobaviteljev podjetju ONAON odstopi blago v komisijsko prodajo. To pomeni, da podjetje prevzeto blago ne bremeni v zalogi ob morebitni neprodaji in da dobavitelji sami dostavljajo blago in skrbijo za založenost z blagom. Pri komisijski prodaji gre za sistem, ki v veliki meri sloni na zaupanju in dobrih poslovnih odnosih. To zaupanje pa dobavitelji vidijo predvsem v sami prodaji in v samem direktorju in njegovih dolgoletnih izkušnjah.

3.3. ZBIRNE OCENE SWOT ANALIZE – PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

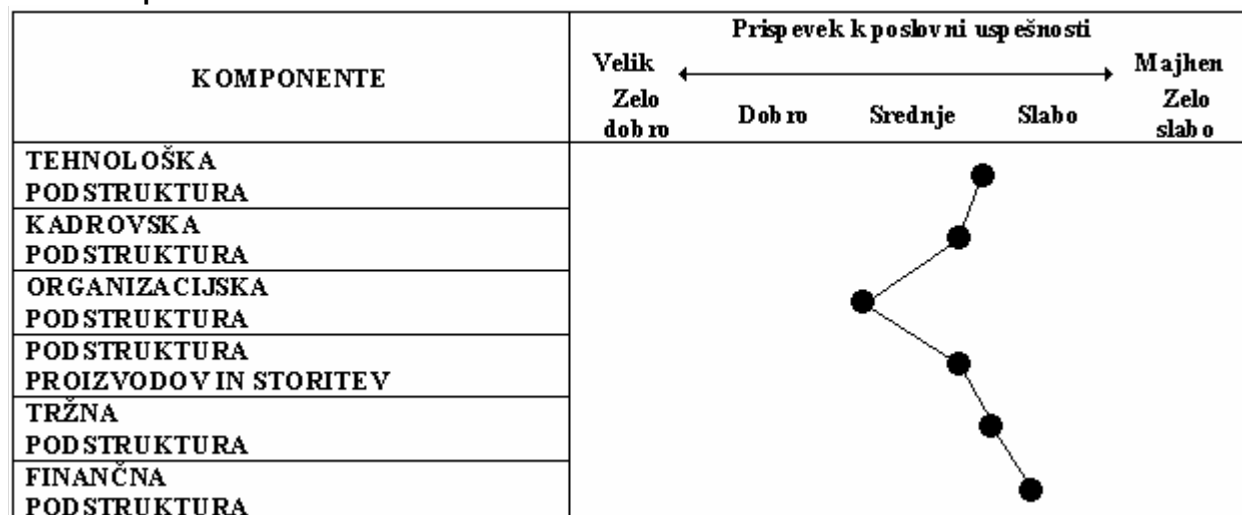
Potem ko smo izdelali ocene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja, je potrebno podati še skupno oceno in ugotoviti, katere podstrukture podjetja in njihove sestavine in procesi prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja. *Glavne prednosti podjetja ONAON lahko stmemo v naslednje ugotovitve:*

- Podjetje ima ugodno lokacijo večine trgovin in skladišča ter učinkovito dostavo blaga, kar mu omogoča zmanjševati stroške distribucije in zalog ter povečevati prožnost in učinkovitost pri prodaji blaga.
- Srednje velik prodajni kolektiv z bogatimi dolgoletnimi izkušnjami in znanjem s področja poznavanja blaga in kupcev ter dobrimi medsebojnimi odnosi, ki temeljijo na visoki stopnji medsebojnega zaupanja.
- Poslovodstvo z bogatimi in dolgoletnimi izkušnjami na področju trgovine z oblekami in obenem s široko mrežo poznanstev na tem področju, saj drugače sploh ne bi obstajali več.
- Jasnost organizacijske strukture in odgovornost vseh zaposlenih na vseh ravneh delovanja sta se pokazali pri podjetju kot osnova za začetek izboljševanja stanja, hkrati pa so bili sistem načrtovanja in kontrole ter soudeležba poslovođij pri nabavnih odločitvah temeljnega pomena za dvig kakovosti prodajnega blaga.
- Prepoznavnost in ugled podjetja pri starejši populaciji potrošnikov ter zelo bogat izbor prodajnega programa srednjega kakovostnega razreda tako za moške kot za ženske, tako rekoč: od glave do pete.

Na drugi strani ima podjetje določene slabosti, ki jih prav tako lahko povzamemo v nekaj glavnih ugotovitev:

- Podjetje ONAON ima zelo star prodajni kolektiv (povprečna starost prodajalk nad 50 let), kar je vzrok za izostanke z dela zaradi zdravstvenih razlogov, ki so večinoma posledica raznih invalidnosti. To pa vpliva na produktivnost dela, ki je bila 72 % povprečja podrazreda leta 2003, in tudi na izobrazbeno strukturo (več kot 64 % poklicno izobraženih).
- Nujna je posodobitev informacijske tehnologije v podjetju in izobraževanje zaposlenih na vseh področjih, od informatike do trženja.
- Odsotnost izdelanega tržnega komuniciranja se kaže v prodaji in posledično v tržnem deležu ter nasploh v finančni sliki podjetja.
- Zelo močna in agresivna konkurenca tako s strani tujih kot domačih podjetij, ki imajo zelo velike razlike v ceni in zelo veliko pogajalsko moč do dobaviteljev, kar ima tudi deflacijske učinke na prodajne cene blaga.
- Največja slabost pa je kapitalaska izčrpanost podjetja in velika zadolženost.

Slika 9: Profil prednosti in slabosti podjetja ONAON z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Kot vidimo na sliki 9, podjetje posluje slabo. Največji prispevek k njegovi poslovni uspešnosti doslej daje organizacijska podstruktura, najmanjši pa finančna podstruktura.

Sedaj moramo na temelju zbirne ocene prednosti in slabosti ter ob upoštevanju razvojnih tendenc v okolju podjetja in njegovi panogi oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se ponujajo podjetju ONAON v prihodnosti. *Med glavne priložnosti lahko štejemo:*

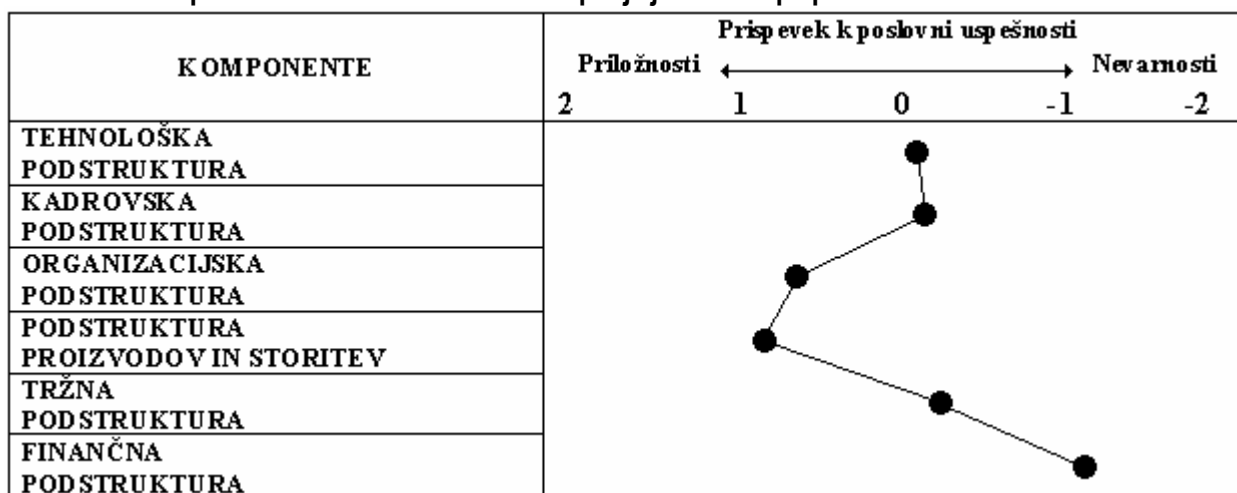
- Potrebno je čim bolj izkoristiti pozitiven ugled podjetja v zavesti potrošnikov in komisijsko prodajo blaga. Pri tem pa uporabiti izkušnost prodajnega osebja in mu ponuditi tudi mlajšo pomoč, saj bo tako prišlo do vzajemne pomoči in prehoda znanja s starejšega na mlajšega (poznavanje blaga) in z mlajšega na starejšega (sodobne tehnologije).
- Uvedba multiposlovanja in posodobitev prodajaln, skladišča in uprave s sodobnejšo informacijsko tehnologijo bi podjetju omogočila cenejše in preglednejše poslovanje z zalogami.
- Pomembne prihranke v času in s tem hitrejšem poslovanju lahko podjetje doseže tudi pri dobaviteljih s standardiziranim označevanjem blaga in z boljšo zaščito (embalažo).
- Povečati prodajo s pomočjo izkušenih specialistov za trženje (agencij) in prodajnemu osebju omogočiti izobraževanje v tej smeri ter se pri tem poskušati približati mlajši populaciji kupcev.
- Izkušnost posloводства in njegove poslovne zveze doma in v tujini čim bolj izkoristiti za nabavo kakovostnejšega in cenejšega blaga.

Žal podjetju v današnjem turbolentnem okolju pretijo mnoge **nevarnosti**, ki ogrožajo njegov nadaljnji razvoj in poslovno uspešnost. Mednje tako prištevamo:

- Podjetje več nima veliko možnosti za poslovanje, če se ne povečajo prodajni prihodki, saj se lahko takoj pojavi plačilna nezmožnost poravnavanja obveznosti (velike zadolžitve, plačila najemnin, plačila dobav, plač in ostalih obveznosti).

- Drastičnega zniževanja stroškov dela več ni za pričakovati, kvečjemu povečevanje na račun bolniških izostankov in invalidnosti.
- Podjetje je zelo občutljivo na dvig kratkoročnih obrestnih mer, saj se pretežno financira s kratkoročnimi krediti.
- Pojavi se lahko tudi odpoved najemne pogodbe za prodajalne na zelo dobrih lokacijah, kar bi pomembno zmanjšalo priliv prihodkov.
- S strani največjih konkurentov se lahko pojavi izrinjanje s pomočjo cenovnih vojn za prevzem kupcev, saj imajo zelo velike razlike v ceni. Zato je še posebej nevarna izključna odvisnost le od domačega trga.

Slika 10: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja ONAON po podstrukturah



Iz slike 10 je razvidno, da največjo nevarnost za podjetje predstavljata finančna in trženjska podstruktura, če podjetje ne bo sledilo postavljenemu količinskemu planu in če ne bo znalo hitro ukrepati ter rešiti svojega »trženjskega problema«, obstaja nevarnost, da ne bo obstalo na trgu. Finančna situacija nikakor ni ugodna za kakršno koli eksperimentiranje z odzivi na trgu, zato mora vse aktivnosti preusmeriti v doseganje planiranih rezultatov. Doseganje le-teh pa neposredno ali posredno vključuje delovanje vseh podstruktur podjetja.

SKLEP

Potrebno je delati danes in se pripravljati za jutri, saj nič v okolju podjetja in še posebej v dobi globalizacije ni trajno, vse se dnevno spreminja. Uspešnost poslovanja pa se več ne zrcali samo v predvidevanju sprememb, ampak v kreiranju teh sprememb. Zato pa je še posebej pomembno ocenjevanje razvojnih problemov podjetja in prepoznavanje poslovnih priložnosti, postavljanje strateških ciljev, oblikovanje strategij za doseg ciljev, ocenjevanje strategij in izbiranje optimalne strategije. V globalizacijskem okolju moraš spremembe sprejeti pripravljen in nanje odgovoriti hitreje od tekmecev.

Za uspešnost podjetja v storitveni dejavnosti je med drugim še posebno pomembno tudi to, da si poslovodstvo in zaposleni podjetja skupaj prizadevajo ustvariti zadovoljne kupce. Odličnost podjetja pa se pokaže pri prilagodljivosti

tržnim spremembam okolja podjetja, za kar pa je predpogoj dobro izdelana celovita ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza).

S celovito analizo podjetja ONAON sem želel ugotoviti stanje v podjetju samem, kakšne so teoretične in hkrati realne možnosti za obstoj podjetja. Vendar pa bi podrobnejša analiza presegla okvire tega diplomskega dela, a bi z njo dobili realnejše ocene posameznih podstruktur podjetja. Potrebna pa bi bila tudi daljša prisotnost v podjetju, da bi lahko zbral še več podatkov, ki so pomembni za obrazložitev problematike.

Glede na naraščajočo prodajo v trgovini z oblačili na drobno in dejstvu, da se število prodajalnih zmanjšuje, je pričakovati razvojno smer velikih trgovin z oblačili v trgovskih centrih na obrobjih velikih mest in povezovanje večjih trgovcev na tem področju. To bo še povečalo konkurenčne pritiske na zniževanje cen in posledično negativno vplivalo na veliko podjetij v tem segmentu. Prezreti ne gre niti konkurence podjetij iz drugih evropskih držav.

V preteklosti je bilo pri poslovanju podjetja s strani nekaterih vodilnih in nekaterih lastnikov kar nekaj škodljivih interesov zaradi katerih ima podjetje še danes velike finančne težave. Menim da je glede na negativni finančni položaj podjetja najbolj smiselna in najhitrejša pot za doseg pozitivnih poslovnih rezultatov strateška povezava z domačim trgovcem, ki bi oplemenitil svojo osnovno dejavnost še s prodajo oblačil, ali tujim poslovnim partnerjem, ki vstopa na slovenski trg.

Obstaja pa daljša, a hkrati tudi nevarnejša pot. To je zdajšnja pot podjetja, da si pridobi zgolj strateške dobavitelje cenejšega in kakovostnejšega blaga tako v tujini kot doma in izkoristi prednosti v prepoznavnosti podjetja, organiziranosti, izkušenosti prodajnega osebja in posloводства z bogatimi izkušnjami. Pri tem pa mora podjetje paziti na glavne slabosti in jih čim prej odpraviti: splošno negativno finančno sliko podjetja, starost kolektiva, moč konkurence in odsotnost tržnega komuniciranja.

Na osnovi prednosti in slabosti ter razvojnih tendenc v okolju, se podjetju kažejo naslednje priložnosti: v bogatem prodajnem programu, uvedbi multiposlovanja, zaposlitvi mlajšega prodajnega kadra, s standardizacijo označevanja dobav in s tehnološko informacijsko posodobitvijo. Hkrati pa podjetju pretijo nevarnosti, ki se kažejo v slabi likvidnosti, zmanjševanju tržnega deleža, v močnem konkurenčnem pritisku, morebitnem naraščanju stroškov najemnin, dela in kratkoročnih obresti.

Podjetje ONAON lahko obstane in ima možnosti za uspešno delovanje, če se bo v prihodnosti otreslo negativnega delovanja nekaterih družbenikov in spremljalo spremembe ter jih izrabilo v svoj prid. Zmagovalna konkurenčna prednost podjetja je prava kombinacija med lokacijo, prodajnim programom in zaposlenimi.

LITERATURA

1. Anžur Mark: Prezem in prestrukturiranje trgovskega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 81 str.
2. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Gubno : Mer Evrocenter, 1999. 185 str.
3. D.F.: Do milimetra natančno. Nedeljski dnevnik, Ljubljana, 29. junij 2003, str. 20.
4. Ferlinc Maja: Evro in poslovanje (II.). Glas gospodarstva, Ljubljana, februar 2002. str. 72–73.
5. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas,: Strategic Management. Fifth Edition. New York : Addison–Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
6. Jerina Metka: Odprava uvoznih kvot pri tekstilu in ukrepi. Trgovina, Ljubljana, 2004, 11, str. IV.
7. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
8. Matko Milena: Celovita ocena Krke, tovarna zdravil, d.d. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 143 str.
9. Milek Vesna: Invazija hitre mode. Sobotna priloga, Ljubljana, 11. oktober 2003. str. 26–27.
10. Mramor Lesar Alenka: Uspešnost poslovanja mnogopodružnične organizacije ONA–ON. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1984. 52 str.
11. Mužič Artur: Moda kot jogurt, nosi previdno. Gazela, Ljubljana, 2004, 1, str. 22–24.
12. Porter Michael: Competitive Advantage. New York : The Free Press, 1985. 557 str.
13. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
14. Rozman Rudi: Kako pristopiti k strateškemu planiranju v podjetju?. 26. posvetovanje o ekonomiki in organizaciji podjetja. Portorož : Društvo ekonomistov Ljubljana, 1991, str. 68–82.
15. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 1992, 9–10, str. 644–653.
16. Welge Martin K.: Unternehmensführung. Stuttgart : Poeschel, 1985. 640 str.

VIRI

1. Analitična priloga – Indikatorji. Ljubljana : Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. [URL: <http://www.gov.si/umar/projekti/pr/2004/pr-04.pdf>], 11.07.2004, 99 str.
2. Letno poročilo za leto 2003. Ljubljana : Banka Slovenije. [URL: http://www.bsi.si/html/publikacije/letna_porocila/letno_porocilo_2003.pdf], 7.7.2004.
3. Bilten javnih financ. Ljubljana : Ministrstvo za finance, 6(2004), 6, 127 str.
4. FI-PO 2004 – Ajpes. [URL: <http://www.ajpes.si/fipo>], 23.9.2004.
5. iBON ® 2004 – Bonitete poslovanja za družbe in s.p. Druga izdaja (CD-ROM).
6. Interni podatki maloprodaje podjetja ONAON za leto 2002.
7. Interni podatki maloprodaje podjetja ONAON za leto 2003.
8. Konjunktura gibanja. Ljubljana : SKEP GZS, 2004, 2, 29 str.
9. Konjunktumi trendi. Ljubljana : Glas gospodarstva, november 2004, 112 str.
10. Letno poročilo podjetja ONAON za leto 2001.
11. Letno poročilo podjetja ONAON za leto 2002.
12. Letno poročilo podjetja ONAON za leto 2003.
13. Statistični letopis RS 2002. Ljubljana : Statistični urad RS, 2002.
14. Statistični letopis RS 2003. Ljubljana : Statistični urad RS, 2003.
15. Statistični letopis RS 2004. Ljubljana : Statistični urad RS, 2004.
16. Statistični urad RS. [http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=329], 24.9.2004

PRILOGE

Zap. št.	Naslov priloge	Stran
Priloga 1:	Bilance stanja podjetja ONAON v letih od 2001 do 2003	1
Priloga 2:	Izkazi uspeha podjetja ONAON v letih od 2001 do 2003	2
Priloga 3:	Kazalniki poslovanja za podjetje ONAON in podrazreda v letih od 2001 do 2003	3

PRILOGA 1: Bilance stanja podjetja ONAON v letih od 2001 do 2003

BILANCE STANJA	Zneski v 1000 SIT			Deleži v %			Stopnje rasti v %	
	2003	2002	2001	2003	2002	2001	03/02	02/01
SREDSTVA	505.617	1.015.676	1.325.086	100,0	100,0	100,0	-50,2	-23,4
A. Stalna sredstva	230.792	585.710	685.666	45,6	57,7	51,7	-60,6	-14,6
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	12.578	12.000	26.442	2,5	1,2	2,0	4,8	-54,6
II. Opredmetena osnovna sredstva	218.214	569.099	652.724	43,2	56,0	49,3	-61,7	-12,8
III. Dolgoročne finančne naložbe	0	4.611	6.500	0,0	0,5	0,5	-	-29,1
B. Gibljiva sredstva	274.825	429.966	639.420	54,4	42,3	48,3	-36,1	-32,8
I. Zaloge blaga	197.490	308.298	474.181	39,1	30,4	35,8	-35,9	-35,0
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	8.500	1.116	2.000	1,7	0,1	0,2	661,6	-44,2
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	66.330	82.814	139.736	13,1	8,2	10,5	-19,9	-40,7
IV. Kratkoročne finančne naložbe	10	35.255	5.555	0,0	3,5	0,4	-100,0	534,7
V. Denarna sredstva	1.277	1.254	5.998	0,3	0,1	0,5	1,8	-79,1
VI. Aktivne časovne razmejitev	1.218	1.229	11.950	0,2	0,1	0,9	-0,9	-89,7
C. Zunajbilančna sredstva	80.038	516.570	108.241				-84,5	377,2
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	505.617	1.015.676	1.325.086	100,0	100,0	100,0	-50,2	-23,4
A. Kapital	109.537	177.354	318.955	21,7	17,5	24,1	-38,2	-44,4
I. Osnovni kapital	264.913	414.913	469.387	52,4	40,9	35,4	-36,2	-11,6
II. Rezerve	0	0	0	0,0	0,0	0,0	-	-
III. Prenesena izguba iz prejšnjih let	-87.559	-29.797	-68.228	-17,3	-2,9	-5,1	193,9	-56,3
IV. Revalorizacijski popravek kapitala	0	0	12.827	0,0	0,0	1,0	-	-
V. Izguba poslovnega leta	-67.817	-207.762	-95.031	-13,4	-20,5	-7,2	-67,4	118,6
B. Dolgoročne rezervacije	0	0	0	0	0	0	-	-
C. Dolgoročne obveznosti	35.642	39.660	48.413	7,0	3,9	3,7	-10,1	-18,1
D. Kratkoročne obveznosti	360.438	798.609	957.521	71,3	78,6	72,3	-54,9	-16,6
I. Kratkoročne obv. iz poslovanja	298.716	686.723	857.427	59,1	67,6	64,7	-56,5	-19,9
II. Kratkoročne obv. iz financiranja	61.722	111.886	100.094	12,2	11,0	7,6	-44,8	11,8
E. Pasivne časovne razmejitev	0	53	197	0,0	0,0	0,0	-	-73,1
F. Zunajbilančna sredstva	80.038	516.570	108.241				-84,5	377,2

Vir: Letno poročilo podjetja ONAON za leta 2001, 2002 in 2003.

PRILOGA 2: Izkazi uspeha podjetja ONAON v letih od 2001 do 2003

IZKAZI USPEHA	Zneski v 1000 SIT			Deleži v %			Stopnje rasti v %	
	2003	2002	2001	2003	2002	2001	03/02	02/01
A. PRIHODKI SKUPAJ	747.419	881.154	785.475	100,0	100,0	100,0	-15,2	12,2
I. Prihodki iz poslovanja	722.791	868.989	716.829	96,7	98,6	91,3	-16,8	21,2
Čisti prihodki od prodaje blaga na domačem trgu	574.725	683.839	637.894	76,9	77,6	81,2	-16,0	7,2
Drugi prihodki od poslovanja	148.066	185.150	78.935	19,8	21,0	10,0	-20,0	134,6
II. Finančni prihodki	2.523	10.477	32.909	0,3	1,2	4,2	-75,9	-68,2
III. Izredni prihodki	22.105	1.688	35.737	3,0	0,2	4,5	1209,5	-95,3
B. ODHODKI SKUPAJ	815.236	1.088.916	880.506	109,1	123,6	112,1	-25,1	23,7
I. Odhodki poslovanja	772.947	971.743	831.518	103,4	110,3	105,9	-20,5	16,9
Stroški blaga in materiala	417.077	563.116	487.712	55,8	63,9	62,1	-25,9	15,5
Stroški storitev	109.413	128.558	131.015	14,6	14,6	16,7	-14,9	-1,9
Stroški dela	172.787	209.990	180.125	23,1	23,8	22,9	-17,7	16,6
od tega plač	119.230	141.728	124.788	16,0	16,1	15,9	-15,9	13,6
Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	48.926	31.653	29.355	6,5	3,6	3,7	54,6	7,8
Odpisi obratnih sredstev	21.403	35.606	0	2,9	4,0	0,0	-39,9	-
Drugi odhodki iz poslovanja	3.341	2.820	3.311	0,4	0,3	0,4	18,5	-14,8
II. Odhodki financiranja	41.781	105.351	25.783	5,6	12,0	3,3	-60,3	308,6
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	32.140	101.149	25.453	4,3	11,5	3,2	-68,2	297,4
Prevrednotevalni finančni odhodki	9.641	4.202	330	1,3	0,5	0,0	129,4	1173,3
III. Izredni odhodki	508	11.822	23.205	0,1	1,3	3,0	-95,7	-49,1
C. POSLOVNI IZID	-67.817	-207.762	-95.031	-9,1	-23,6	-12,1	-67,4	118,6
I. Dobiček ali izguba iz poslovanja	-50.156	-102.754	-114.689	-6,7	-11,7	-14,6	-51,2	-10,4
Dobiček ali izguba od financiranja	-39.258	-94.874	7.126	-5,3	-10,8	0,9	-58,6	-1431,4
II. Dobiček ali izguba iz rednega delovanja	-89.414	-197.628	-107.563	-12,0	-22,4	-13,7	-54,8	83,7
Dobiček ali izguba - izredni izid	21.597	-10.134	12.532	2,9	-1,2	1,6	-313,1	-180,9
III. Celotni dobiček ali izguba	-67.817	-207.762	-95.031	-9,1	-23,6	-12,1	-67,4	118,6
Davek od dobička	0	0	0	0,0	0,0	0,0	-	-
IV. Čisti dobiček ali izguba	-67.817	-207.762	-95.031	-9,1	-23,6	-12,1	-67,4	118,6
Preneseni dobiček ali izguba iz prejšnjih let	-87.559	-29.797	-68.228	-11,7	-3,4	-8,7	193,8	-56,3
Bilančni dobiček ali izguba	-155.376	-237.559	-163.259	-20,8	-27,0	-20,7	-34,6	45,5

Vir: Letno poročilo podjetja ONAON za leta 2001, 2002 in 2003.

PRILOGA 3: Kazalniki poslovanja za podjetje ONAON in podrazreda v letih od 2001 do 2003

KAZALNIKI	Pravna oseba			Podrazred (srednje družbe - G/52.4)		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
I. KAZALNIKI INVESTIRANJA IN FINANCIRANJA						
Delež stalnih sredstev v sredstvih (v %)	45,6	57,7	51,7	50,2	55,3	54,6
Delež gibljivih sredstev v sredstvih (v %)	54,4	42,3	48,3	49,8	44,7	45,4
Delež zalog v gibljivih sredstvih (v %)	72,2	71,7	74,2	53,2	55,3	53,3
Delež kapitala v financiranju (v %)	21,7	17,5	24,1	31,0	36,7	40,1
Delež finančnih naložb v sredstvih (v %)	0,0	3,9	0,9	7,4	9,2	5,1
Finančna neodvisnost (lastniško financiranje)	0,1	0,2	0,3	0,3	0,4	0,6
Delež dolgov v financiranju (v %)	74,0	82,5	75,9	68,5	63,2	59,7
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	0,5	0,3	0,5	0,6	0,7	0,7
Finančna moč	0,3	0,2	0,4	0,6	0,4	0,6
II. KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA						
Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	0,3	0,2	0,3	0,7	0,7	0,7
Zadolženost	0,4	0,4	0,6	0,7	0,7	1,1
Stopnja investiranja	1,6	2,3	5,1	1,3	1,3	2,2
Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	0,2	0,2	0,2	0,5	0,4	0,5
Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	0,7	0,5	0,7	1,0	0,9	1,0
III. KAZALNIKI OBRAČANJA IN PLAČILNE SPOSOBNOSTI						
Obračanje zalog	2,3	1,8	2,1	5,7	5,8	8,7
Obračanje terjatev iz poslovanja	9,6	7,8	6,1	8,7	9,1	12,2
Dnevi vezave zalog	156	202	176	64	63	42
Dnevi vnovčevanja terjatev iz poslovanja	38	47	60	42	40	30
Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja	399	462	491	145	143	94
IV. KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI, PRODUKTIVNOSTI IN DOHODKOVNOSTI						
Celotna gospodarnost (v %)	91,7	80,9	89,2	99,7	101,6	100,6
Čista donosnost skupnih prihodkov (v %)	-9,1	-23,6	-12,1	-0,5	1,5	0,5
Čista donosnost kapitala (ROE)	-47,3	-83,7	-71,6	-2,0	5,7	2,9
Donosnost kapitala (dodana vrednost/povprečni kapital)	1,4	0,7	0,7	0,9	0,7	1,0
Čista donosnost sredstev (ROA)	-8,9	-17,8	-8,5	-0,7	2,2	1,1
Skupni prihodki na zaposlenega (v 1000 SIT)	12.570	12.935	10.335	30.023	25.855	23.800
Čisti dobiček oz. čista izguba na zaposlenega (v 1000 SIT)	-1.141	-3.050	-1.250	-100	383	150
Povprečni mesečni stroški dela na zaposlenca (v 1000 SIT)	242	257	198	267	252	229
Povprečna bruto plača na zaposlenega (v 1000 SIT)	167	173	137	188	181	162

Vir: Podatki iBON © 2004, FI-PO 2004 – Ajpes in lastni izračuni.