

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**RAČUNOVODSTVO KONKURENTOV: PRAKTIČNI PRIMER DVEH  
TRGOVSKIH PODJETIJ**

Ljubljana, februar 2007

KRISTINA ČUKIĆ

## **IZJAVA**

Študent/ka Kristina Čukić izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Simona Čadeža in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 09.02.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

1	UVOD .....	2
2	STRATEGIJA IN KONKURENČNA PREDNOST .....	3
2.1	Pojmovane strategije .....	3
2.2	Vrste strategij glede na organizacijsko raven.....	4
2.3	Konkurenčna prednost.....	5
2.4	Informacije in znanje v trgovinski panogi kot vir konkurenčne prednosti .....	7
3	STRATEŠKO POSLOVODNO RAČUNOVODSTVO.....	9
3.1	Vloga računovodij v preteklosti in danes.....	9
3.2	Računovodski informacijski sistem .....	10
3.3	Opredelitev strateškega poslovnega računovodstva.....	12
3.4	Koristi uporabe strateškega računovodstva.....	13
3.5	Strateško orientirane računovodske tehnike.....	13
3.6	Računovodstvo konkurentov.....	15
4	OCENJEVANJE KONKURENTOV NA PODLAGI JAVNO OBJAVLJENIH RAČUNOVODSKIH IZKAZOV .....	16
4.1	Opredelitev dejstev o tekmecu .....	17
4.1.1	ZUNANJI PROFIL IN POVEZANOST Z ZUNANJIM OKOLJEM ZA TRGOVSKO DEJAVNOST .....	18
4.1.1.1	Trgovinska dejavnost v Sloveniji skozi čas .....	18
4.1.1.2	Pričakovana sestava računovodskih izkazov.....	21
4.1.2	NOTRANJI PROFIL TRGOVINSKEGA PODJETJA .....	24
4.1.2.1	Lastne blagovne znamke .....	25
4.1.2.2	Organizacijske oblike prodajaln.....	26
4.1.2.3	Nakupovalna središča.....	28
4.1.2.4	Informacijska tehnologija.....	30
4.1.3	POVZETEK PROFILA PODJETJA TUŠ .....	30
4.2	Pregled računovodskih izkazov.....	31
4.3	Izračunavanje računovodskih kazalnikov in njihova interpretacija .....	32
4.3.1	IZRAČUNAVANJE IN INTERPRETACIJA RAČUNOVODSKIH KAZALNIKOV ZA IZBRANI PODJETJI.....	33
4.3.1.1	Rast.....	33
4.3.1.2	Dobičkovnost–gospodarska uspešnost.....	36
4.3.1.3	Tehnološka učinkovitost .....	39
4.4	Ocena izračunanih kazalnikov .....	44
5	SKLEP.....	45
	LITERATURA.....	47
	VIRI .....	49
	PRILOGE	



# 1 UVOD

V današnjem času so za trg značilne hitre spremembe in ostra konkurenca, ki podjetja silijo k učinkovitemu poslovanju v zunanjem in notranjem okolju. Podjetja morajo neprestano spremljati razvoj okolja in se prilagajati spremembam, saj poslujejo v tako imenovani informacijski dobi. To lahko dosežejo le s hitrimi in pravimi informacijami, ki kažejo realno stanje poslovanja podjetja. Dolgoročno finančno in konkurenčno uspešnost lahko podjetja dosežejo le, če obvladujejo spremembe. Zato so se uveljavile številne metode, ki podjetju pomagajo na poti do poslovne odličnosti.

Poslovodno računovodstvo se ukvarja s pripravo informacij, ki managerjem pomagajo pri planiranju, kontroliranju in sprejemanju odločitev. Zaradi hitro razvijajočega okolja se vloga tradicionalnega poslovodnega računovodstva spreminjala. V zadnjem času se poudarja pomen strateškega poslovodnega računovodstva. Simmonds (1981, str. 26) strateško poslovodno računovodstvo opredeli kot: »zbiranje in proučevanje podatkov in informacij o preteklem in prihodnjem poslovanju podjetja ter tekmečih in okolju z namenom razvijati, spremljati in nadzirati strategije.«

Ena izmed temeljnih nalog strateškega poslovodnega računovodstva je preučevanje konkurentov. Cilj proučevanja konkurentov je ugotoviti relativne razlike (prednosti in slabosti) med podjetjem in konkurenti, ter na tej osnovi uspešno razviti in uresničiti poslovno strategijo. V ta namen je bilo razvito več tehnik (glej Guilding, 1999). V svojem diplomskem delu bom na praktičnem primeru predstavila eno izmed njih, to je ocenjevanje konkurentov na podlagi javno objavljenih računovodskih izkazov.

Cilj dela je predstaviti metodo na podlagi analize primera dveh slovenskih trgovskih podjetij. Glavna zagovornika te metode, Moon in Bates (1992, 1993) trdita, da za oceno konkurenčnega položaja ni potrebna podrobna analiza konkurentov, ampak je dovolj že poglobljena analiza računovodskih izkazov, ki je usmerjena na ključne vire konkurenčnih prednosti. Avtorja svojo metodologijo podkrepita še s konkretnim primerom dveh trgovskih družb. S pomočjo njune metodologije in praktičnega primera podajam reaplifikacijo za trgovski družbi z živili v Sloveniji, in to sta Engrotuš d.o.o. in Spar Slovenija d.o.o.

Diplomsko delo je v grobem razdeljeno na dva dela. Prvi del je teoretični del, ki je sestavljen iz treh poglavij. Povezuje pojme, ki so potrebni za razumevanje potrebe obravnavanja strateškega poslovodnega računovodstva in računovodstva konkurentov, kot eno izmed temeljnih nalog. Pričenja se z opredelitvijo strategije in konkurenčne prednosti, nadaljuje s pomenom informacij in pri tem opredeljuje vlogo računovodij pri sprejemanju strateških odločitev, konča pa se z opredelitvijo tehnik in koristi uporabe strateškega poslovodnega računovodstva. Drugi del je praktičen in prikazuje konkretno uporabo računovodsko strateško orientirane tehnike. Ocenjevanje konkurentov na podlagi javno objavljenih računovodskih izkazov za izbrani trgovski družbi je sestavljeno iz štirih poglavij, pri tem pa vsako poglavje

predstavlja stopnjo ocenitve. Da ne bi bilo ponavljanja, sem ugotovitve iz zadnje stopnje združila s sklepom, in tako z zadnjim sklepnim poglavjem tudi zaključila diplomsko nalogo.

Pri praktičnem delu so bili glavni vir informacij letna poročila. Vendar zaradi odsotnosti ali pa slabih letnih poročil iz preteklosti sem se posluževala še drugih virov kot so iBon in Gv IN itd..., a tudi tam nisem uspela pridobiti vseh podatkov. Zato sem izračune za katere ni javno razpoložljivih podatkov označevala z N/P (ni podatka). Z enakim razlogom so v prilogi podane poenotene bilance stanja in izkazi uspeha z letom manj kot so izračuni v ocenitvi.

## **2 STRATEGIJA IN KONKURENČNA PREDNOST**

### **2.1 Pojmovane strategije**

V poslovnih vedah zaenkrat ni enotne opredelitve pojma strategije. Harvard Business School opredeljuje strategijo kot zelo širok pojem, saj naj bi pomenila opredelitev osnovnih strateških smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije, pa tudi razmeščanje resursov, ki so potrebni za doseganje ciljev. Na drugi strani pa so tisti, ki strategijo opredeljujejo kot splet pravil odločanja v podjetju, ki so potrebne za izbiro poslovnih kombinacij, ki so podjetju na voljo. Ker je resnica vedno nekje vmes, je morda najbolje strategijo pojmovati kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, da bomo z njo, če jo uresničimo, dosegli strateške planske cilje (Možina et al., 2002, str. 284).

Strategija je vzorec ali načrt, ki povezuje glavne cilje organizacije, politike in zaporedja aktivnosti v povezljivo celoto. Dobro formulirana strategija pomaga vodji pri alociranju organizacijskih virov v enotno vitalno pozicijo, osnovano na notranjih prednostih in pomanjkljivostih in ob upoštevanju spremembe v okolju in nepričakovanih potez inteligentnih nasprotnikov (Mintzberg, Quinn, 1996, str. 3).

Vsekakor pa se z različnostjo definicij strinja tudi Mintzberg, ki pravi, da obstaja več pogledov na strategijo in noben po pomenu ne prekaša ostalih. Lahko bi rekli, da ti pogledi med seboj tekmujejo v smislu, ali lahko nadomestijo drug drugega in, ali se dopolnjujejo. Vsak pogled doda pomemben element k razumevanju strategij (Mintzberg, Quinn, 1996, str. 10).

Med prebiranjem literature ugotovimo da, ima beseda strategija vojaške korenine in da izhaja iz grške besede *strategos*, kar pomeni general. Strategijo opisujejo kot izdelavo načrta uničenja svojih sovražnikov z učinkovito uporabo resursov. Mnogi uporabljajo prisposodbo vojaškega bojevanja kot bojevanje podjetij s svojimi sovražniki, to so konkurenti, v gospodarskem okolju. Mogoče primerjava z vojaškim bojevanjem niti ni tako napačna. Vsako podjetje si mora namreč izdelati sliko svojega položaja in delovanja v prihodnosti, določiti cilje, ki jih želi doseči, in določiti poti za doseg te ciljev. To je v osnovi vsebinsko zelo podobno vojaškim taktikam in strategijam za osvojitve nasprotnikovih položajev in ozemelj, ki bi jih v okviru gospodarstva lahko predstavljale tržne pozicije in tržni deleži.

## 2.2 Vrste strategij glede na organizacijsko raven

Strateški cilji in na njihovi osnovi izoblikovane strategije se lahko nanašajo na celotno podjetje ali na njegove posamezne dele. Tako je glede na organizacijsko raven možno določiti vsaj tri vrste strategij (Pučko, 1999, str. 175):

- celovite strategije,
- poslovne strategije in
- funkcijske strategije.

V prihodnje delovanje naravnano strateško usmerjenost celotnega podjetja, ki predstavlja dobro podlago za vse nadaljnje strateške in operacionalne odločitve, pokriva pojem *celovita strategija*. Ta strategija se nanaša na raven celotnega podjetja in mora v osnovi odgovoriti na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji in v kakšnem okvirnem obsegu se bo podjetje ukvarjalo. Za učinkovito delovanje funkcijskih in poslovnih strategij je namreč že v osnovi potrebno oblikovati dobro splošno usmeritev podjetja, skladno z njegovimi sposobnostmi in okoljem, v katerem deluje. Celovito strategijo naj bi oblikovali veliki diverzificirani sistemi, medtem ko podjetja s homogenim proizvodom glede na značilnosti razvijajo le poslovno strategijo (Pučko, 1999, str. 175).

*Poslovne strategije* pa določajo prihodnje smernice strateškim poslovnim enotam. Praviloma naj bi bile izvedene iz celovite strategije ali z njo vsaj skladne, njihovo bistvo pa je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti podjetja (Pučko, 1999, str. 204). Ker je ključni namen poslovne strategije izboljšati dolgoročni konkurenčni položaj podjetja na trgu, jo avtorji imenujejo tudi konkurenčna strategija. V primeru nedivrezificiranega podjetja je poslovna strategija hkrati tudi celovita strategija. Iz tega lahko sklepamo, da je potem le ta konkurenčna strategija, ker se na tej ravni spopada s konkurenco.

Najbolj ozko usmerjene strategije pa so *funkcijske strategije*, ki predstavljajo poslovne usmeritve posameznih funkcijskih področij v podjetju (finance, trženje, nabava ...) in podpirajo uresničevanje poslovnih in celovitih strategij. Izvajajo se preko natančno specificiranih nalog v okviru posameznih funkcij, se osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti virov podjetja in podpirajo nadaljnji razvoj posebnih sposobnosti podjetja (Pučko, 1999, str. 217).

Podobno kot pri ostalih pojmih si avtorji tudi glede razvrstitve strategij niso popolnoma enotni. Nekateri, predvsem tuji, menijo da na funkcijski ravni ni strateškega managementa, zato na teh ravneh ne opredeljujemo strategij, ampak akcijske in druge izvedbene programe nosilcev teh funkcij. Po tej razlagi morajo biti funkcijske usmeritve vgrajene že v politiko podjetja, v celovito strategijo podjetja oziroma v strategije vseh poslovnih področij podjetja.

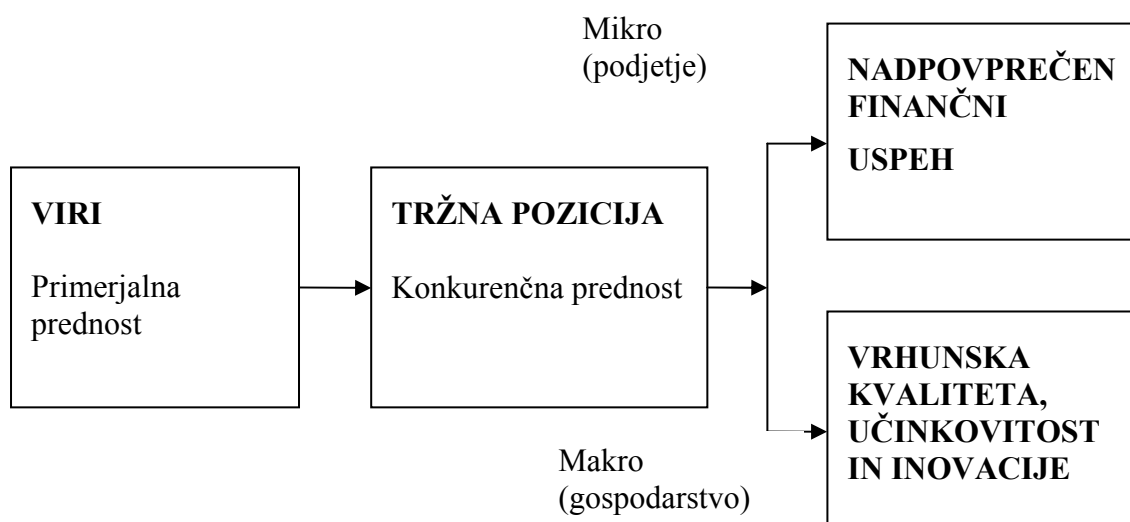
### 2.3 Konkurenčna prednost

Podobno kot pri večini pojmov tudi pri opredelitvi konkurenčnih prednosti (*competitive advantages*) v strokovni literaturi ne najdemo povsem enotnih opredelitev. Konkurenčna prednost je kot enkraten položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na konkurente v dejavnosti oz. na trgu in se na zunaj kaže kot položaj prevlade podjetja v dejavnosti oz. na trgu (Čater, 2003, str. 11).

V ekonomski literaturi obstajajo različni modeli konkurenčnosti, ki se razlikujejo tako po nivoju merjenja (država, panoga, podjetje, ...) kot tudi glede na spremenljivke, ki jih vključujejo. Ker so udeleženci na svetovnih trgih predvsem podjetja, je v merjenju konkurenčnosti potrebno povezati tradicionalen makroekonomski pristop s podjetniško-tržnim. V sodobnem trženjskem okolju se je torej potrebno osredotočiti na razvoj in realizacijo konkurenčnih prednosti na nivoju podjetja, saj so le-ta danes izvirni nosilci konkurenčnih prednosti, temelječih na razvoju znanj in veščin zaposlenih. Od tod tudi izhodišče sodobnih ekonomij znanja (K(knowledge)-space economies), ki pospešuje rast internacionalizacije in daje temelje globalnemu poslovanju podjetij.

Zato je analizo in merjenje konkurenčnih prednosti podjetij in poslovnih sistemov najbolj smiselno povezati s t. i. sodobno teorijo virov oz. teorijo prednosti na podlagi virov (*resource advantage theory – R-A teorija*).

**Slika 1:** Matrika tržne pozicije v R-A teoriji



Vir: Prašnikar, Dmitrović, Makovec-Brenčič, 2005, str. 2.

Ko podjetje razvije prednost na podlagi virov (pri čemer ni potrebno, da bi bili ti podjetju lastni; pomembno je, da so podjetju na voljo in da jih zna izrabiti) in doseže trženjsko pozicijo



konkurenčnih prednosti v nekaterih segmentih, konkurenti skušajo to prednost nevtralizirati. Nadpovprečne donose lahko ustvarjajo podjetja, ki so sposobna vire povezati v učinkovito kombinacijo, ki je konkurenti ne morejo hitro posnemati. Sodobna teorija virov poudarja pomen otipljivih in neotipljivih dejavnikov, ki jih ima podjetje na razpolago, da proizvaja učinkovite in uspešne tržne ponudbe v določenih tržnih segmentih. Kot najpogosteje navajani dejavniki se v literaturi pojavljajo človeški viri in z njimi povezano znanje, kakovost proizvodov (storitev) in procesov, tehnologija, informacije in fleksibilnost. Cena nastopa kot dejavnik konkurenčnih prednosti, nemalokrat pa tudi pa tudi kot dokaz razvitosti dejavnikov konkurenčnih prednosti v podjetju, saj odraža doseganje pozicijskih prednosti in vpliva na finančno učinkovitost.

Izvirno izhodišče definiranja in razvoja konkurenčnih prednosti je torej podjetje, država pa naj pri tem vzpodbuja predvsem razvoj tistega dela ekonomije, ki bo ustvaril temelje sodobne ekonomije znanja (K-space economy). Na ta način bodo podjetja lahko oblikovala ne le pozicijske prednosti na mednarodnih trgih v danem trenutku, ampak jih ohranjala tudi v času, to je kot vzdržljive konkurenčne prednosti.

Koncept vzdržljivih konkurenčnih prednosti (*sustainable competitive advantage*) nadgrajuje sodobno teorijo virov. Potem, ko je konkurenčna prednost enkrat dosežena, je potrebno takšno zaposlovanje virov oz. sposobnosti v podjetju vzdrževati, da se ta konkurenčna prednost ohrani. Z drugimi besedami, podjetja morajo razviti konkurenčno sposobnost. Vzdržljiva konkurenčna prednost je »rezultat samostojnih managementskih odločitev, selektivnih akumuliranj virov (razvoja dejavnikov) in njihovega zaposlovanja, strateških faktorjev v panogi in omejitev na trgu virov.« (Prašnikar, Dmitrović, Makovec-Brenčič, 2005, str. 1).

Zgodovina podjetništva dokazuje, da so bila najuspešnejša tista podjetja, ki so dajala pobude in bila vodilna na trgu. Uspela so tako, da so s strateškimi ofenzivami prehitela konkurente, zavarovala in vzdrževala svoje konkurenčne prednosti ter poiskala in izkoristila trge, kjer so dosegla superiorne finančne rezultate. Njihova vodstva so uspešno uresničevala začrtane strategije, s položajem vodilnega na trgu so pridobivala na ugledu zunaj in znotraj podjetja (Thompson, Strickland, Alonzo, 1998, str. 24).

Proces razvijanja konkurenčnih prednosti je ponavadi zelo zapleten in precej dolgotrajen, saj si mora vsako podjetje z ustrežno strategijo prednost pred konkurenti šele ustvariti ter jo nato tudi varovati in vseskozi nadgrajevati. Na čem lahko stojijo temelji oz. osnove za ustvarjanje takšne prednosti, je odvisno od vsakega podjetja posebej, od njihovega okolja ter tudi od številnih situacijskih spremenljivk (Čater, 2003, str. 1).

Nedvoumno lahko trdimo, da podjetja, ki so se odločila poslovati po principih strateškega upravljanja in poslovanja, s tem pridobivajo na konkurenčnih prednostih, kot so (Thompson, Strickland, Alonzo, 1998, str. 24):

- zagotovljena je boljša usmeritev celotne organizacije na ključno točko poslovanja;
- menedžerji so bolj pripravljeni reagirati na spremembe, nove priložnosti in krizne situacije;
- menedžerji odločajo z večjo racionalnostjo pri usmerjanju investicij v strateško podprta in donosna področja;
- omogočeno je poenotenje strateško povezanih odločitev znotraj organizacije;
- ustvarja se proaktivna menedžerska kultura, ki preprečuje reaktivne in defenzivne odločitve.

Večina avtorjev izpostavlja predvsem dve temeljni značilnosti konkurenčne prednosti podjetja (Čater, 2003, str. 484):

- »pozicijsko« gledanje na konkurenčno prednost: gre za prednostni položaj podjetja v panogi oziroma na trgu,
- relativnost: gre za relativno primerjavo podjetja z ostalimi konkurenti. Pri procesu ugotavljanja konkurenčne prednosti gre torej za neke vrste primerjavo (angl. benchmarking), pri kateri se je potrebno vprašati o osnovi primerjave (»kaj primerjati«) ter o širini primerjave (»s kom primerjati«).

#### **2.4 Informacije in znanje v trgovinski panogi kot vir konkurenčne prednosti**

V zadnjem obdobju so številna podjetja dokazala, da so sodobni informacijski sistemi lahko generatorji novih poslovnih priložnosti, da lahko predstavljajo gonilno silo napredka podjetij in s tem konkurenčno prednost pred tekmeci (Groznik, 2001, str. 15). Z razvojem informacijske tehnologije so se zmanjšali stroški pridobivanja, procesiranja in posredovanja informacij. To ima vpliv na konkurenco v trgovinski panogi na tri načine (Čadež, 2005, str. 31):

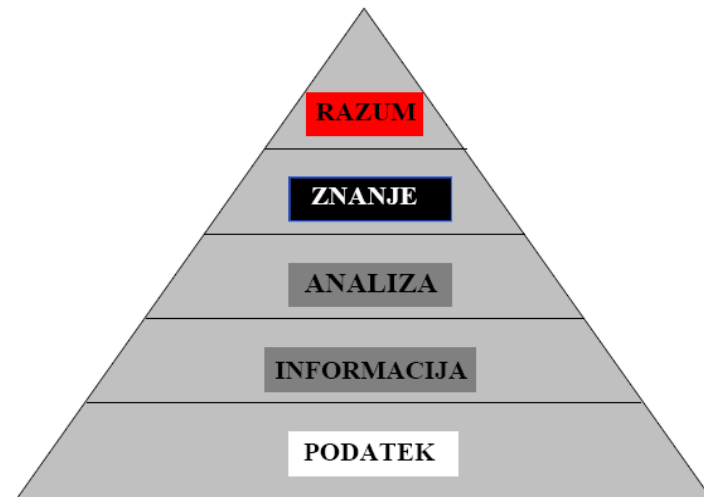
- 1) spreminja strukturo panoge in pravila konkuriranja v panogi,
- 2) ustvarja konkurenčno prednost (daje podjetjem nove možnosti za premagovanje tekmecev) ter
- 3) rojeva nove poslovne priložnosti, pogosto iz obstoječih aktivnosti podjetja.

Informacijska tehnologija ni več le podporna storitev, ampak lahko tvorno sodeluje pri doseganju konkurenčnih prednosti. Da le sodeluje zato, ker potrebujemo še znanje.

Čater (2000, str. 506) Pučkovo definicijo, da je znanje neka celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili, razširja z razlago, da so znanje tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Bistveno pa je, da je znanje celota asimiliranih informacij (torej je več kot informacija), ki omogočajo razumevanje (Kajzer, Knez–Riedl, 2001, str. 62).

V informacijskih sistemih in bazah podatkov, ki jih razvijajo podjetja, se nahajajo ogromne priložnosti, če jih znajo pravilno izkoristiti. Večina podjetij je že napredovala od preprostega zbiranja podatkov do analize; samo tista, ki se zavedajo vrednosti znanja, pa so z uporabo moderne informacijske tehnologije napredovala v zbiranje znanja in uporabo razuma, kar jim omogoča konkurenčne prednosti, kot prikazuje Slika 2 (Kop, 2001, str. 5).

**Slika 2:** Preobrazba podatkov v znanje in razum



Vir: Kop, 2001, str. 5.

Za pridobivanje podatkov ne potrebujemo sodobne informacijske tehnologije, za to zadostuje že osebni računalnik. Podatek ali podatkovni element sam po sebi nima pomena, če ni povezan z drugimi podatkovnimi elementi. Povezava podatkovnih elementov v miselno zvezo je informacija. Turk informacijo teoretično opredeli kot obvestilo v danem znakovnem sistemu, ki je sintaktično pravilno, ima nedvoumno semantično vsebino in ima za upravljavca pragmatično vrednost (Kajzer, Knez–Riedl, 2001, str. 61).

Kombiniranje podatkov s pomenom ustvarja informacije, ki so lahko zelo uporabne, vendar odbiranje in ponovno razvrščanje informacij poveča vrednost informacij. S ponovnim razvrščanjem in odbiranjem lahko pridemo do analitične vrednosti informacij, kot so povezave, vzorci, trendi in izjeme. Dodatna analiza nam torej omogoča nadaljnje razumevanje stvari, ki jo preučujemo. Seveda pa odbiranje in ponovno razvrščanje informacij ni edino analitično orodje oziroma analitična tehnika. Lahko je uvod v grafične ponazoritve, iz katerih je logično sklepanje lažje. Boljša analiza pa praviloma temelji na statističnih metodah, te pa spet na matematičnih prijemih. Naslednja stopnja razumevanja je znanje, ki se lahko ustvari iz katerekoli ravni (podatek, informacija, analiza) ali pa neodvisno iz že obstoječega znanja z logičnim sklepanjem. Obstajajo posebni računalniški programi, ki so sposobni posebnih tehnik rudarjenja podatkov na osnovi statistike in matematičnih algoritmov. To znanje pa samo po sebi nima za podjetje nobene koristi; tudi vpis v bazo znanja ni koristen, prav tako ne računanje zapletenih in številnih kazalcev. Znanje za podjetje prinaša koristi šele, ko ga

znamo uporabiti. Imeti znanje je torej prva ključna stopnja, znati ga uporabljati pa druga. Zaradi tega je potrebna še ena faza: razum. Razum je uporaba zbranega znanja. Ko enkrat razumemo, zakaj se pojavlja neobičajen vzorec, takrat moramo to pridobljeno znanje uporabiti. Uporabimo ga na primer tako, da če posebej podrobno preučimo neobičajen vzorec po obdobjih in ga primerjamo, nato pa uporabimo naše znanje (razum).

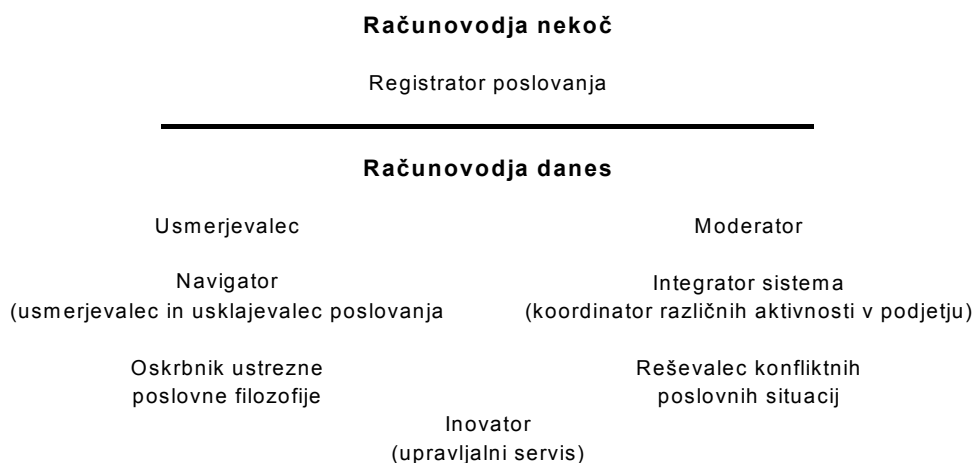
Za vse prejšnje faze lahko uporabimo računalniške programe, ki delno ali v celoti avtomatizirajo postopke. Zadnja faza, razum, pa je v celoti odvisna le od človeka in njegovega mišljenja, umskih sposobnosti, volje. Človek je tu vsekakor najpomembnejši dejavnik pridobivanja, organiziranja in uporabe (razumevanja) znanja. In le podjetja, ki razumejo znanje in ga znajo tudi uporabljati, uživajo konkurenčne prednosti (Kop, 2001, str. 6).

### 3 STRATEŠKO POSLOVODNO RAČUNOVODSTVO

#### 3.1 Vloga računovodij v preteklosti in danes

Vloga računovodje je bila sprva omejena na zbiranje, zapisovanje in shranjevanje informacij. Računovodja je registriral pretekle dogodke in sporočal resnico o ekonomskem stanju. Vloga regulatorja poslovanja se je nadgradila z usmerjevalcem in inovatorjem ekonomskega razvoja in uspeha, skrbnikom ustrezne poslovne filozofije in integratorjem poslovnega sistema. Računovodja je postal koordinator aktivnosti, usklajevalec poslovnih procesov, moderator poslovanja in reševalec poslovnih problemov. V nedinamičnem poslovnem okolju deluje kot regulator dogodkov, v dinamičnem okolju se usmeri v prihodnost in deluje kot navigator, v izjemno dinamičnem okolju pa prerašča iz navigatorja v inovatorja. Računovodja v vlogi usmerjevalca in oskrbnika ustrezne poslovne filozofije opozarja na pozitivne in negativne procese v podjetju in njegovem okolju, proučuje in ocenjuje poslovne odločitve ter svetuje tako posameznim oddelkom kot celotnemu podjetju. Kot moderator in integrator povezuje posamezna poslovna področja in zagotavlja fleksibilen informacijski sistem z ustreznimi metodološkimi osnovami (Koletnik 1996, str. 199).

**Slika 3:** Spremenjena vloga računovodje



Vir: Koletnik, 1996, str. 208.

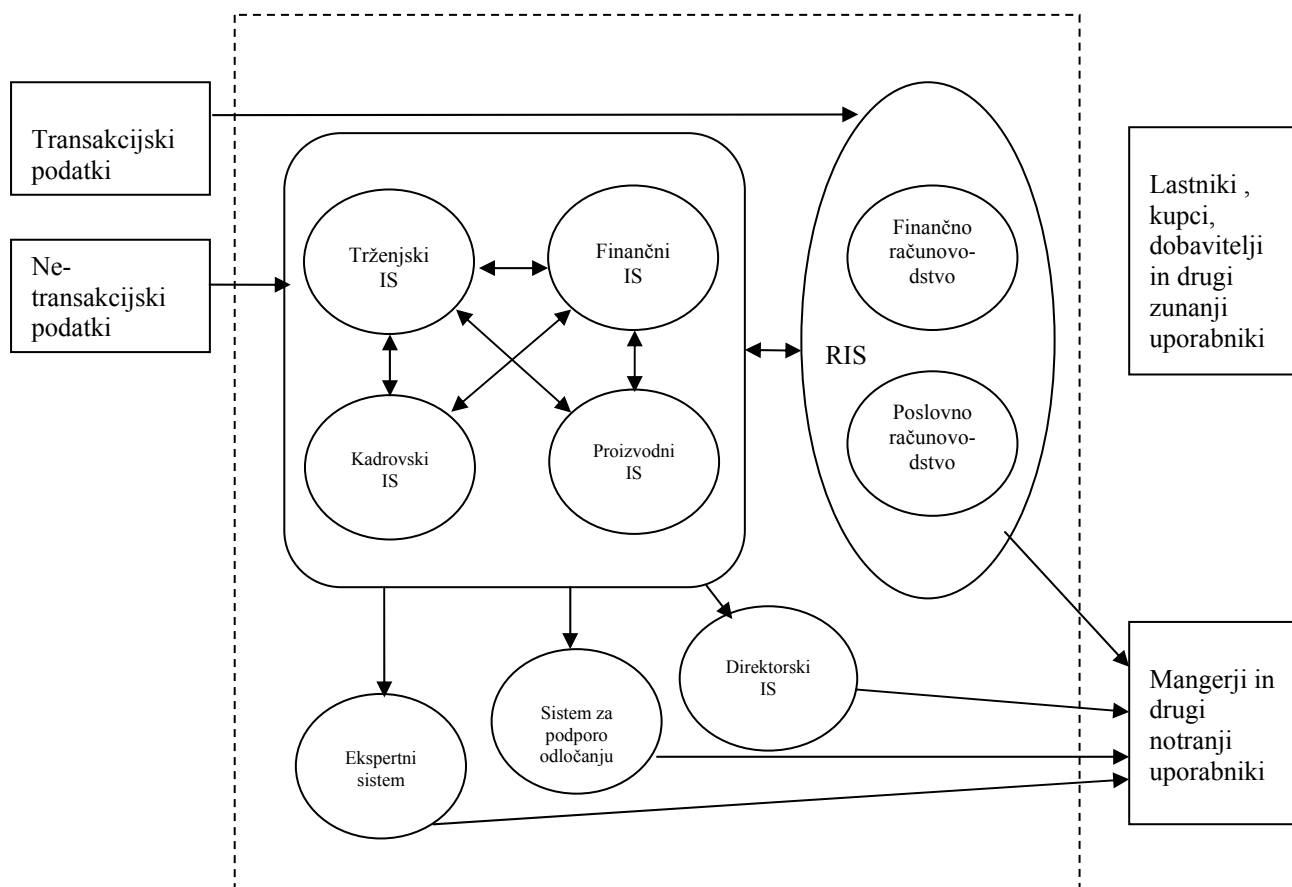
Čadež (2005, str. 131) ugotavlja participacijo računovodij (controllerjev) v procesu strateškega managementa tudi empirično. Participacijo računovodij v procesu strategije deli na več aktivnosti oziroma nalog v procesu strateškega managementa. Rezultate anketiranih komentira takole: » Računovodje najboljše sodelujejo pri aktivnostih ovrednotenja alternativ in podrobnega analiziranja alternativ, najmanj pa pri izpeljavi aktivnosti za uvedbo sprememb. To je pričakovano, saj je računovodstvo informacijska in ne izvajalna funkcija. V slovenskih podjetjih računovodje (controllerji) tvorno sodelujejo v procesu strateškega managementa«.

### 3.2 Računovodski informacijski sistem

Za sprejemanje pravih in čim manj tveganih odločitev potrebuje vodstvo podjetja informacije iz okolja in podjetja. Informacije o podjetju izhajajo predvsem iz informacijskega sistema.

Pučko (1994, str. 39) je osnovno nalogo informacijskega sistema za upravljanje in poslovanje v podjetju definiral kot načrtovanje in urejanje toka informacij v podjetju na načine, ki bodo izboljšali produktivnost in proces odločanja. Informacije morajo biti zbrane, shranjene in agregirane na način, ki bo omogočal dajati odgovore na pomembna taktična in strateška vprašanja.

**Slika 4:** Povezava informacijskih sistemov v podjetju



Vir: Čadež, 2005, str. 37.

Managerji običajno pridobivajo informacije za sprejemanje odločitev preko managerskega informacijskega sistema (MIS oziroma DIS). Edini namen tega sistema je pomagati managerjem pri sprejemanju odločitev, in to na vseh ravneh podjetja. MIS pridobiva podatke iz informacijskih podsistemov, od katerih so verjetno najbolj koristni funkcijski informacijski sistemi, ki podpirajo poslovne funkcije (Čadež, 2005, str. 37). To so trženjski, proizvodni, finančni, kadrovski in morebitni drugi funkcijski informacijski sistemi.

Višja stopnja so sistemi za podporo odločanju (»decision support systems«) in ekspertni sistemi (»expert systems«), saj omogočajo tistemu, ki se odloča, tudi manipuliranje z različnimi odločitvenimi modeli. Ti sistemi niso le vir informacij, temveč pomagajo pri sprejemanju odločitev. Podatke običajno dobijo iz MIS-a. Ekspertni sistemi so namenjeni reševanju dobro strukturiranih problemov, kjer so pravila jasna. Sistemi za podporo odločanju so nasprotno namenjeni »ad hoc« odločitvam, kjer je prisotno veliko negotovosti, kar velja za vse strateške odločitve. Najvišjo stopnjo predstavljajo inteligentni sistemi za podporo odločanju, ki v določeni meri omogočajo strukturiranje odločitvenih procesov.

Od pomembnejših sistemov nam ostane samo še računovodski informacijski sistem (RIS). Če združimo pojme, kot so računovodstvo, informacija in sistem, dobimo definicijo računovodskega informacijskega sistema, ki pomeni najpomembnejši vir finančnih informacij v podjetju: »Računovodski informacijski sistem je enotna struktura znotraj podjetja ali kake druge organizacije, ki s pomočjo fizičnih ali drugih virov prevaja ekonomske podatke v računovodske informacije z namenom, da bodo različni uporabniki te informacije lahko koristno uporabili« (Čadež, 2005, str. 38).

Razmerje med managerskim in računovodskim informacijskim sistemom je precej zapleteno. Nekateri menijo, da je RIS podsistem MIS-a, saj ta vsebuje širšo bazo podatkov. Gledano z vidika uporabnikov je slika drugačna, saj RIS pripravlja informacije za širši krog uporabnikov, ne samo za managerje. Ne glede na pomembnost je jasno eno: za učinkovito delovanje morajo biti vsi informacijski sistemi v podjetju povezani med sabo. Tako povezavo prikazuje Slika 4 na strani 10.

Kaplan in Atkinson (1989) trdita, da tudi odličen (»superb«) poslovodni računovodski informacijski sistem sam po sebi še na zagotavlja konkurenčnega uspeha, kajti pogoji za to so dobri proizvodi, storitve, učinkoviti operativni procesi ali izstopajoče trženjske aktivnosti. Lahko pa neustrezen računovodski sistem, ki pripravlja prepozne ali nerelevantne informacije, hitro spodkoplje vse ostale napore v podjetju, da preko izstopajočih raziskav, proizvodnje ali trženja doseže konkurenčno prednost. Po njunem mnenju je poslovodni-računovodski sistem dober, če managerje motivira in jim pomaga pri doseganju organizacijskih ciljev na pravočasen, učinkovit in uspešen način. To pa od računovodij terja razvoj takih tehnik, ki bodo managerjem pomagale pri doseganju organizacijske odličnosti (Čadež, 2005, str. 38).

### 3.3 Opredelitev strateškega poslovnega računovodstva

Poslovodno računovodstvo ni posebna vrsta računovodstva, ampak predstavlja poslovodni vidik stroškovnega in finančnega računovodstva. Nevtralne podatke stroškovnega in finančnega računovodstva preoblikuje v informacije in jih dopolnjuje z neračunovodskimi podatki ter tako pripravlja popolne informacije za odločanje. Na začetku razvoja poslovnega računovodstva so velik poudarek dajali računovodskim informacijam in odločitvam o stroških in njihovem nadziranju, v zadnjem času pa se vse bolj poudarja družbena odgovornost podjetja in zavest, da povečevanje premoženja delničarjev ni edina skrb podjetja. Vedno bolj se tudi poudarja pomembnost nedenarno izraženih podatkov in nadaljnjih informacij (Kavčič, Koželj, Odar 2003, str. 59).

Strokovna organizacija ameriških poslovnih računovodij Institute of Management Accountants je leta 2002 poslovodno računovodstvo opredelila kot: »...nenehno izboljševanje načrtovanja, merjenja in oblikovanja nedenarno in denarno izraženih informacij in informacijskega sestava, ki vpliva na dejavnosti poslovdstva, usmerja obnašanje ter podpira in oblikuje kulturne vrednote, potrebne po uresničevanju strategije organizacije ter doseganju taktičnih in operativnih ciljev z namenom povečati vrednost«. Podobno opredelitev je leta 1998 objavilo Mednarodno združenje računovodskih strokovnjakov (Kavčič, Koželj, Odar 2003, str. 60).

Vsebina poslovnega računovodstva se ves čas spreminja. V zadnjem času je v ospredju zlasti strateško računovodstvo (Strategic management accounting), ta predstavlja del poslovnega računovodstva. Kolar (1999, str. 32) v enem izmed prvih člankov na to temo opredeljuje pojem strateškega računovodstva takole: »Strateško računovodstvo je priskrba, zbiranje, spremljanje, preučevanje in sporočanje podatkov in informacij o preteklem in prihodnjem poslovanju podjetja, konkurence ter o družbi v preteklosti in prihodnosti za koristno uporabo načrtovanja, razvijanja, spremljanja in nadziranja in usmerjanja strategij.« Kolar (2003, str. 49) povzema, da novejši pisci opredeljujejo strateško računovodstvo podobno, vsi priznavajo njegovo usmerjenost iz podjetja.

Za lažje razumevanje strateškega računovodstva ga je smiselno primerjati s tradicionalnim računovodstvom. Bistvene razlike med tradicionalnim, stroškovnim in strateškim računovodstvom so naslednje (Kolar, 2003, str. 54):

- strateško računovodenje zahteva veliko ustvarjalnega dela in stikov z zaposlenimi z vseh ravni poslovanja, tradicionalno in stroškovno računovodenje pa precej manj;
- v primerjavi s tradicionalnim in stroškovnim računovodenjem je v strateškem več kakovostnih in nevrednostnih informacij;
- v strateškem računovodstvu se lastnosti informacij in informacijskih zahtev neprestano spreminjajo, v tradicionalnem ostajajo skoraj vedno nespremenjene, v stroškovnem pa prihaja do sprememb le občasno;

- največje razlike med tradicionalnim, stroškovnim in strateškim računovodstvom so v usmerjenosti spremljanja in preučevanja poslovanja podjetja; strateško računovodstvo je osredotočeno na spremljanje in preučevanje podjetja in okolja, tradicionalno in stroškovno računovodstvo pa spremljata in preučujeta dogajanje v podjetju.

### **3.4 Koristi uporabe strateškega računovodstva**

Uporabna vrednost so pozitivne posledice (koristi), ki morajo biti večje od negativnih posledic delovanja strateškega računovodstva. Kolar (2003, str. 62) povzema koristi informacij strateškega računovodstva:

a) za odločanje na strateški ravni poslovanja

- informacije o pričakovani uspešnosti različnih strategij v prihodnosti za izbiro najboljše strategije in
- informacije o učinkovitosti in uspešnosti podjetja na strateški ravni poslovanja;

b) za načrtovanje na strateški ravni poslovanja

- informacije strateške analize okolja, ki olajšajo oblikovanje različnih poslovnih strategij in izbiro med njimi, in
- informacije o prednostih, pomanjkljivostih, priložnostih in nevarnostih podjetja in poslovnih področij ter priprava nanje;

c) za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti na strateški ravni poslovanja

- pomoč vodstvu pri izbiri primernih količinskih in kakovostnih meril za merjenje dolgoročne učinkovitosti in uspešnosti poslovanja in za strateško raven poslovanja podjetja in
- priskrbovanje in razlaganje informacij o stroških, ki so pomembne za poslovanje na strateški ravni (razlikovalni, potopljene, oportunitetni stroški) ; ter

d) za usmerjanje in nadziranje na strateški ravni poslovanja

- zbiranje, spremljanje, preučevanje in dajanje informacij o razvoju, rasti in sestavi panoge podjetja, o tržnih deležih in stopnjah življenjskega cikla in prodajnih programov podjetja, vse to z različnih vidikov in za različne ravni poslovanja.

### **3.5 Strateško orientirane računovodske tehnike**

Napredek na področju razvoja »sodobnih« računovodskih tehnik je neizogibno povezan z vse večjo vlogo računovodij v samem procesu strateškega managementa podjetij. Računovodje so tradicionalno sodelovali v procesu sprejemanja odločitev s pripravo in posredovanjem informacij zainteresiranim uporabnikom. Sodobno gledanje na njihovo vlogo je širše, saj naj bi bil računovodski sistem sestavna komponenta strategije podjetja. Od »strateških« računovodij zato mnogi avtorji pričakujejo ne več zgolj posredovanje relevantnih informacij, ampak tudi aktivno sodelovanje v samem procesu sprejemanja odločitev (Čadež, 2005, str. 49).



Podobno kot tradicionalno tudi strateško poslovodno računovodstvo lahko opredelimo z naborom računovodskih tehnik ali metod, ki spadajo v njegov okvir. Ta koncept je v literaturi prevladujoč, čeprav avtorji tehnike v tak okvir izbirajo po zelo različnih kriterijih (Čadež, 2005, str. 49).

Čadež (2005, str. 52) postavlja lasten okvir strateškega poslovodnega računovodstva oziroma lasten nabor »strateških« računovodskih tehnik, ki vključujejo osemnajst tehnik, od tega tri v okviru računovodstva konkurentov, kot prikazuje tabela 1.

**Tabela 1:** Prikaz računovodskih tehnik, ki izkazujejo strateško orientiranost

Temeljne naloge strateškega posl. računovodstva	Računovodske tehnike (in njihovi glavni zagovorniki)
Ugotavljanje in obvladovanje stroškov	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. metoda ciljnih stroškov</li> <li>2. ugotavljanje stroškov v posameznih fazah življenjskega cikla proizvoda</li> <li>3. ugotavljanje stroškov v verigi vrednosti</li> <li>4. ugotavljanje stroškov posameznih značilnosti</li> <li>5. ugotavljanje stroškov</li> </ol>
Planiranje in kontrola ter ocenjevanje uspešnosti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. benchmarking analiza</li> <li>2. integrirano merjenje uspešnosti</li> <li>3. spremljanje strateških negotovosti iz okolja</li> </ol>
Ovrednotenje strateških odločitev	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ovrednotenje investicijskih odločitev s finančnimi kazalniki</li> <li>2. ovrednotenje strateških (investicijskih) odločitev z upoštevanjem strateških dejavnikov</li> <li>3. ovrednotenje cenovnih odločitev z upoštevanjem strateških dejavnikov</li> <li>4. ovrednotenje naložbe v blagovne znamke</li> </ol>
Računovodstvo konkurentov	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ocenjevanje konkurentovih stroškov</li> <li>2. ocenjevanje konkurenčnega položaja</li> <li>3. ocenjevanje konkurentov na podlagi javno objavljenih računovodskih izkazov</li> </ol>
Računovodstvo kupcev	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. statična analiza dobičkonosnosti kupcev</li> <li>2. analiza življenjske dobičkonosnosti kupcev</li> <li>3. vrednotenje kupcev kot neopredmetenih sredstev</li> </ol>

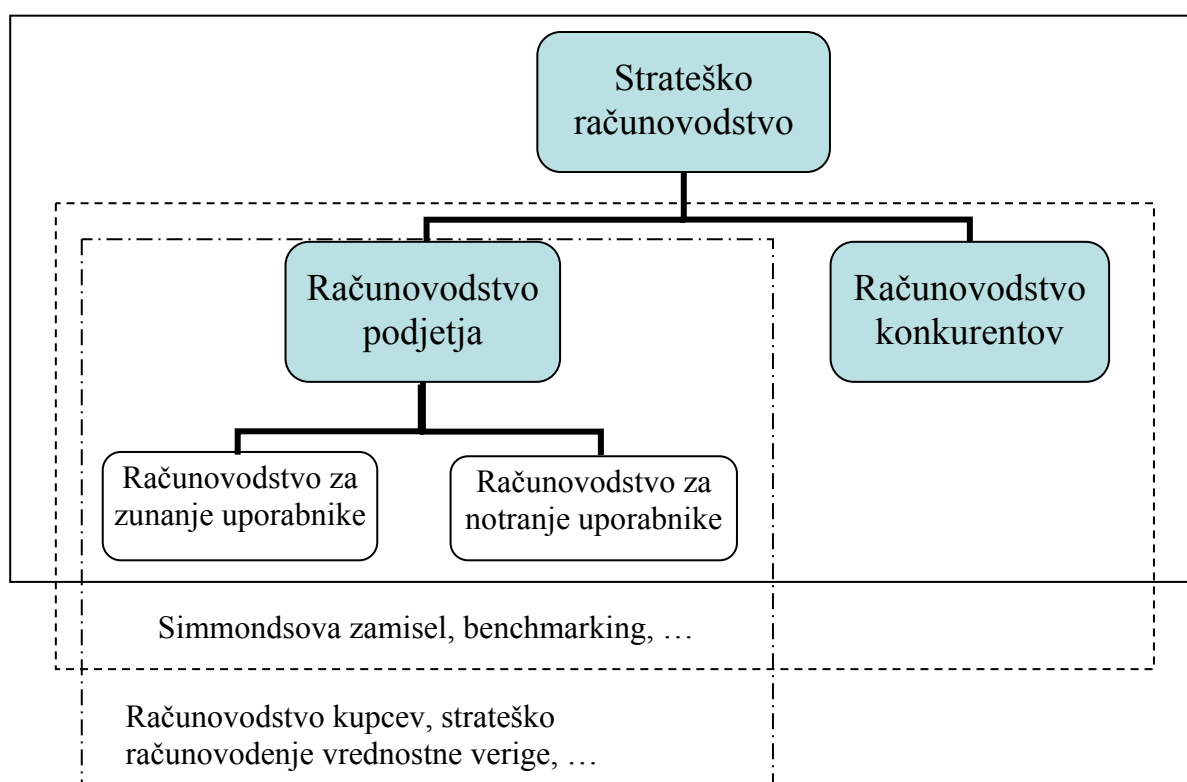
Vir: Čadež, 2005, str. 52.

### 3.6 Računovodstvo konkurentov

Poslovne možnosti in nevarnosti so odvisne od strukture in s tem privlačnosti panoge. To določajo po M. Porterju pravila konkuriranja v panogi. Pravila konkuriranja, značilna za določeno panogo, pa so odvisna od petih skupin določljivk, in sicer: 1) vstopa novih konkurentov v panogo, 2) nevarnosti substitucije proizvodov (storitev), 3) pogajalske moči kupcev, 4) pogajalske moči dobaviteljev in 5) rivalstva med obstoječimi konkurenti (Pučko, 1999, str. 126). Računovodstvo konkurentov je povezano s peto določljivko pravil konkuriranja.

Če pogledamo organizacijsko plat modela strateškega računovodstva, se računovodstvo konkurentov vključuje v organizacijsko sestavo, kot prikazuje slika 5.

**Slika 5:** Organizacijska sestava strateškega računovodstva



Vir: Kolar, 2003, str. 152.

Keneth Simmonds je prvi vpeljal v računovodstvo nov način zagotavljanja informacij za poslovanje na strateški ravni podjetja. S prispevkom leta 1981 je prvi omenil in razložil pojem strateškega računovodstva (*strategic management accounting*). Cilj strateškega poslovanja je doseči branljivo konkurenčno prednost. Nekonkurenčnost v tržnem gospodarstvu je prej ko slej kaznovana z izgubo tržnega deleža, prevzemom ali bankrotom. Njegova ključna zamisel je spremljanje in preučevanje relativnega položaja podjetja, to je položaja glede na stanje konkurentov (Kolar, 2003, str. 89).

Konkurenčna prednost je že po definiciji relativen koncept, zato se je za njeno doseganje potrebno s konkurenti primerjati (Čadež, 2005, str. 53). Poslovodje želijo zavarovati strateški položaj podjetja, zato morajo vedeti, kdo, kako močno in zakaj jih bo napadel. Z drugimi besedami, zahtevajo kazalnike strateških lastnosti in sposobnosti podjetja. Klasična merila, kot so dobiček, stroški in druga, ne zadovoljujejo njihov potreb. Pod računovodstvom konkurentov razumemo več tehnik, vendar so tri, navedene v Tabeli 1 na strani 14, najpomembnejše in se tudi uporabljajo najpogosteje. Večini avtorjev se zdi najpomembnejši kazalnik strateške uspešnosti sestava konkurentovih stroškov. Poznavanje te sestave naj bi izboljšalo predvidevanje konkurentove strategije in olajšalo izbiro lastne. A po Simmondsovi zamisli to ne zadošča za optimalno izbiro strategije. Šele izvedba in izsledki analize stroškov, prihodkov in poslovnega izida vsaj enega konkurenta nam dajo jasnejšo sliko konkurenčnega položaja na trgu. Po analizi stroškov in prodajnih cen se posvetimo prihodkom glede na tržni delež. Z opazovanjem spreminjanja tržnih deležev podjetje vidi, ali tržni položaj oziroma konkurenčno prednost pridobiva ali izgublja. Preučevanje relativnih tržnih deležev in vzrokov za njihov nastanek nam odkrije prednosti in pomanjkljivosti posameznih konkurentov (Kolar, 2003, str. 89). Moon in Bates (1992, str. 36; 1993, str. 140) pa pri vsem tem dodatno opozarjata na pomanjkanje aktualnih razpoložljivih podatkov. Pravita, da za oceno glavnih virov konkurenčnih prednosti konkurentov, ni potrebno zbiranje podrobnih podatkov, s tem pa se tudi izognemo velikim stroškom, ter da je takšen koncept računovodjem že poznan. Kot primer dobrih sodobnih informacij podajata javno objavljene računovodske izkaze.

Cilj proučevanja konkurentov je torej: ugotoviti relativne razlike (prednosti in slabosti) med podjetjem in konkurenti, ter na tej osnovi uspešno razviti in uresničiti poslovno strategijo.

#### **4 OCENJEVANJE KONKURENTOV NA PODLAGI JAVNO OBJAVLJENIH RAČUNOVODSKIH IZKAZOV**

V nadaljevanju svoje naloge bom prikazala primer uporabe tehnike računovodstva konkurentov, in sicer po okviru, kot ga predlagata Phillip Moon in Ken Bates. Čadež (2005, str. 86) meni, da je glavni problem njune tehnike v tem, da podjetja pripravljajo računovodske izkaze le na ravni korporacije, ne pa tudi na ravni SPE. Analiza torej kaže, kako uspešno je podjetje pri uresničevanju celotne strategije, ne pa poslovne. Temu problemu sta se elegantno ognila z analizo dveh trgovcev. Zato sem se slabosti tehnike izognila na enak način. Za primerjavo sem izbrala Spar Slovenija d.o.o. in njegovega najožjega konkurenta Engrotuš d.o.o. Glavni razlog, da sem se odločila za primerjavo omenjenih podjetij, je velikost njunega tržnega deleža. Vodilni v Sloveniji, seveda v trgovski panogi, je Mercator, na drugem mestu sta njegova nasledovalca Spar in Tuš. Namen uporabljene metode pa je oceniti ravno najožjega konkurenta.

Mnogo tekstov o poslovodnem računovodstvu ne posveča pozornosti kakršnikoli obliki analiziranja računovodskih izkazov. Brez dvoma temu pripisujejo običajno obravnavo, da sodi to v finančno računovodstvo in ne v poslovodno računovodstvo. Takšno razlikovanje je

neprimerno in izumetničeno. Kratek pregled nad opisi o finančnem računovodenju razkriva, da tudi ti ne posvečajo pozornosti analiziranju oz. pojasnjevanju računovodskih izkazov. V vseh delih, kjer je prisotno analiziranje računovodskih izkazov, pa se le-ti posvečajo analizi z računovodskimi kazalniki. Vsebujejo naslove, kot: Management, informacije in kazalniki; Ocenitev računovodskih izkazov z uporabo kazalnikov; Analiziranje računovodskih izkazov: analiza s kazalniki, ampak tudi pri teh delih gre le za oblikovanje seznama kazalnikov brez poudarka na vsebinski pomembnosti, povezanosti med njimi in interpretaciji. Tisti, ki analizira, ima na razpolago zelo širok nabor kazalnikov, a le malo navodil, kateri nabor je primeren za uporabo v različnih okoliščinah in kam ta nabor kazalnikov uvrstiti v proces ocenitev (Moon, Bates, 1993, str. 140).

Za odpravo teh pomanjkljivosti Moon in Bates (1993) predstavljata nov razumljiv sestav za interpretiranje računovodskih izkazov, ki ga postavljata v okvir strateškega poslovnega računovodstva. Poskušata prikazati analiziranje računovodskih izkazov z vidika strategije podjetja. Natančneje, kako meriti uspešnost postavljene strategije. Skrajšano »CORE«, okvir za ocenitev, vsebuje štiri ločene stopnje:

1. (C) context: opredelitev dejstev o tekmecu,
2. (O) overview: pregled računovodskih izkazov,
3. (R) ratio: izračunavanje računovodskih kazalnikov in njihova interpretacija,
4. (E) evaluation: ocena izračunanih kazalnikov.

V nadaljevanju so vse štiri stopnje natančneje predstavljene.

Zaradi podobnosti poslovanja Engrotuš-a in Spar-a predvidevam, da so vrste uporabljenih pristopov, orodij in strategij precej podobne za osnovno dejavnost in ne temeljijo toliko na poudarjanju tehnoloških inovacij in komponent. Predvidoma se koncentrirajo zlasti v smeri inovativnih načinov večanja tržnega deleža, integracije, prevzemov in ostalih strateških povezav. Engrotuš kot slovensko podjetje dosega rast predvsem s prevzemi podjetij, medtem ko Spar, kot podružnica švicarskega podjetja Aspiag, raste organsko. Podjetji sta družbi z omejeno odgovornostjo, ki skušata konkurenčno prednost graditi na izoblikovanju čim boljšega zunanega, s strani kupcev pozitivno sprejetega videza podjetja.

#### **4.1 Opredelitev dejstev o tekmecu**

Preden pričnemo z analizo za izbrano organizacijo, je za dobro razumevanje smiselno opredeliti okolje, v katerem posluje. To je mogoče prikazati na dva načina, in sicer:

- a) *najprej z zunanjim profilom organizacije ter povezanostjo z zunanjim okoljem;*

ta vsebuje informacije o tipičnih značilnostih organizacije, ki jo proučujemo. Opredeliti je potrebno značilnosti panoge, v kateri posluje, če je le mogoče, naj se začne s samim razvojem. Prva stopnja išče odgovore na vprašanja, kot so: kaj je ta organizacija? Kaj le ta pravzaprav počne? Kakšne vrste sredstev in obveznosti bi potrebovala organizacija v tej panogi? Ta vprašanja naj bodo opredeljena vnaprej, če se analizira neposrednega konkurenta s podobno dejavnostjo. Razmišljanju o organizaciji in o dejavnosti, v kateri posluje s splošnega vidika, se da izpeljati neka pričakovanja o sestavi računovodskih izkazov. Npr.: sestava sredstev, ki jih ima letališče. Lahko bi pričakovali veliko nepremičnin in opreme, veliko kapitala, povprečne dolžnike in nizke zaloge (predvsem brezcarinskih izdelkov in goriva). Natančnejša prioriteta pričakovanja se bodo očitno razlikovala pri proučevani organizaciji, posledično bo drugače obarvana celotna slika s serijo kazalnikov učinkovitosti. Interpretiramo take kazalnike, ki so mogoči–relevantni za tip organizacije, ki jo proučujemo.

Pri ugotavljanju tipičnih značilnosti organizacije se je potrebno osredotočiti tudi na spremembe, ki so se zgodile na trgu. To naj bodo predvsem spremembe na ekonomskem, političnem oziroma zakonodajnem področju, torej predvsem na tiste spremembe, na katere organizacija nima vpliva. Pri ocenjevanju konkurenta, dobavitelja, odjemalca je smiselno pogledati finančne rezultate z vidika okolja, v katerem je poslovalo in kakšen je bil vpliv tržnih pogojev na doseganje rezultatov organizacije.

*b) nato pa z notranjim profilom organizacije;*

medtem ko zunanji profil daje poudarek posebnostim panoge in podjetniškemu okolju, notranji profil pojasnjuje razvoj strateškega pozicioniranja v panogi ter določljivke uspešnosti, ki so osnova za učinkovitost organizacije. Organizacije so dinamične enote, ki se spreminjajo skozi čas kot odgovor na spremembe na trgu, spremembe v tehnologiji in v zakonodaji. Kadar se ocenjuje finančno učinkovitost skozi neko obdobje, je to potrebno osvetliti skozi spremembe, ki so se zgodile v strateškem pozicioniranju organizacije v tem obdobju. To lahko variira od radikalnih in popolnih sprememb v notranjem profilu podjetja do zmanjšanja ali celo ukinitve določenih segmentov poslovanja (Moon in Bates, 1993, str. 142).

#### 4.1.1 ZUNANJI PROFIL IN POVEZANOST Z ZUNANJIM OKOLJEM ZA TRGOVSKO DEJAVNOST

##### 4.1.1.1 Trgovinska dejavnost v Sloveniji skozi čas

Trgovinska dejavnost tako v svetu kot tudi pri nas predstavlja pomembno panogo, ki vseskozi pridobiva na pomenu. V vsakem ekonomskem prostoru ima trgovina na drobno drugačne možnosti za razvoj, kar je odvisno od več dejavnikov, ki so značilni za posamezno ekonomsko območje. Vendar lahko razvoju trgovine na posameznem ekonomskem področju pripišemo nekaj temeljnih dejavnikov razvoja notranje trgovine: demografske spremembe, družbeni in kulturni dejavniki, tokovi urbanizacije, ekonomski dejavniki, spremembe na

področju znanstveno tehnološkega in tehničnega napredka, gospodarski sistemi in ukrepi politike (Germ–Metlika, 2001, str. 22).

To povzroča viden napredek v živilski trgovini na drobno. Supermarkete realocirajo iz mestnih središč na obrobja velikih mest. Dostop do zemljišč za širitve je priložnost za dodatno namensko gradnjo nakupovalnih centrov s celo vrsto drugih tipov trgovin, parkirišč ter ostalih dejavnost kot npr. lastni bencinski servis z možnostjo nakupa goriva po nižji ceni. Pomemben napredek pa je tudi v razvoju informacijske tehnologije, ki omogoča bolj natančen nadzor zalog v sami prodajalni (takojšna obnova stanja s prodajo) ter nasploh pregledno in učinkovitejše trgovsko poslovanje. Ena najmočnejših značilnosti za to panogo je burna tekmovalnost s cenovnimi vojnami in z dragimi marketinškimi promocijami, npr. jejmno zdravo, okolju prijazni izdelki..., kar je v skladu s spremembami družbenih dejavnikov.

Trgovina na drobno pri nas v preteklosti ni imela velike vloge, vendar se je njen pomen iz leta v leto vztrajno povečeval. V petdesetih letih, po vojni, je imel zaradi velike razdrobljenosti vso moč proizvajalec, ki je narekoval tempo prodaje. V šestdesetih letih se stanje ni veliko spremenilo, zato pa je prišlo do velikega preobrata v sedemdesetih letih, ker se je začel proces koncentracije in hitrega povečevanja moči trgovcev na drobno. V tem času so začeli trgovci pritiskati na dobavitelje, kar je pomenilo ukinjanje možnosti vplivanja proizvajalcev na ceno. Trgovci so začeli tudi z agresivnejšim oglaševanjem in z uvajanjem lastnih trgovskih blagovnih znamk. Tako lahko ugotovimo, da je prišlo v osemdesetih letih do prenosa moči od proizvajalcev k trgovcem na drobno. S tem je največ moči izgubil trgovec na debelo, saj so tako trgovci na drobno v veliki meri prevzeli tudi njihovo vlogo. V devetdesetih letih je trgovina na drobno postala »kraljica«, ker obvladuje prodajne poti in je postopoma prevzela tudi nadzor nad instrumenti trženjskega spleta (Kadunc, 2001, str. 2).

Sodobna trgovina danes ne opravlja samo funkcije distributerja, kot je to nekoč, v prejšnji državi, ampak v svojo ponudbo vključuje tudi storitve, saj lahko le tako zadovolji naraščajoče potrebe današnjega kupca. Tako bodo razvojne perspektive trgovskih organizacij odvisne samo od učinkovitega vključevanja raznovrstnih storitev v njihov prodajni sortiman (Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 21).

Slovenska trgovina je bila do leta 1990 formalno koncentrirana v okviru nekaj velikih sistemov (Mercator, Emona, ABC Pomurka, Nama), vendar so v procesu privatizacije vsi veliki sistemi razen Mercatorja razpadli na manjše trgovske organizacije, ki delujejo pretežno na regionalni ali celo lokalni ravni. V letih od 1991 do 1994 je nastala v Sloveniji nova velikostna struktura trgovine, v kateri prevladujejo mala podjetja in samostojne trgovske obratovalnice, tako da danes obratuje skupaj okoli 95 % takšnih podjetij (Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 60). V obdobju pred letom 1991, to je v obdobju socializma, je bilo značilno, da je cene in s tem tudi zaslužke trgovcev, na takšen ali drugačen način, nadzirala država. Trgovska dejavnost je bila ena izmed panog, ki ni bila privilegirana, lahko bi rekli, da je bila celo destimulirana, saj je imela le funkcijo distributerja. Trgovina je bila tako nosilec osnovne

preskrbe, kar je tudi pomenilo, da so morali trgovci postaviti svoje prodajalne tudi na takšna področja, ki niso bila rentabilna. Razvoj trgovine je bil tako načrtno zaviran, saj so bile naložbe v to dejavnost obdavčene, trgovske marže pa vrsto let zamrznjene (Germ–Metlika, 2001, str. 22).

Ravno zaradi teh zaviralnih ukrepov takratne oblasti je po osamosvojitvi Slovenije prišlo do velikega porasta trgovskih družb. V nobeni panogi se niso vrata tako na široko odprla kot prav v trgovski dejavnosti. Prvi in največji porast se je pojavil v obdobju 1991–1993, kar je bila predvsem posledica družbene ureditve, ki je povzročila nastanek številnih majhnih in srednje velikih trgovskih podjetij. Drugi večji porast števila trgovskih družb je nastopil leta 1996, kar je bila predvsem posledica spremembe obdelave podatkov Statističnega urada RS, ki danes temelji na uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (SKD). Posledica prehoda iz EKD (Enotne klasifikacije dejavnosti) na SKD je bila, da se je število družb v trgovini leta 1996 skoraj podvojilo glede na leto 1995. V letu 1999 pa smo v Sloveniji zabeležili ponoven upad števila trgovskih družb, saj je ravno ta dejavnost tista, ki je prva začela slediti svetovnim trendom globalizacije mednarodnega delovanja in globalnega gospodarstva (Germ–Metlika, 2001, str. 22).

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se odpirajo nove možnosti za razvoj slovenske trgovinske dejavnosti. Majhen notranji trg Republike Slovenije je postal del enotnega notranjega trga Evropske unije. Je tržno usmerjena dejavnost z relativno ostro medsebojno konkurenco trgovskih podjetij, ki se v zadnjih letih še zaostreje. Precej prispeva k temu konkurenca tujih podjetij, ki si vztrajno povečujejo svoj tržni delež. V razvoju slovenske trgovine pa so največja trgovinska podjetja naredila korak naprej. Svojo dejavnost v zadnjih treh letih uspešno širijo na trge držav bivše Jugoslavije, kjer zelo uspešno konkurirajo tujim, zahodnoevropskim trgovinskim verigam. Priča smo njenim notranjim strukturnim spremembam, povezovanjem in prevzemanjem, širitvi dejavnosti na bivše skupne trge, hitrim prilagajanjem novim evropskim normativom (HACCP) in uveljavljanjem novih sodobnih metod trženja in obvladovanja potrošniških navad kupcev (Rogelj, 2004, str. 2).

Razpršenost v okviru trgovske dejavnosti v preteklosti ni omogočala izkoriščanja ekonomij obsega ali sinergij, zato so bila trgovska podjetja po osamosvojitvi prisiljena izvesti vrsto strateških povezav in prevzemov ter izpeljati proces lastninjenja. V zadnjih petih letih je tako v slovenskem trgovskem sektorju prišlo do izrazite rasti stopnje koncentracije, saj nekaj vodilnih trgovskih podjetij obvladuje čedalje večji tržni delež. To jim omogoča krepiti že tako močan pogajalski položaj v primerjavi z dobavitelji, dosežati visoke dobičke in zagotavljati pogoje za hitro rast in dobro poslovanje (Šalamun, 2004, str. 116).

V spodnji tabeli so prikazani tržni deleži trgovcev v Sloveniji, kjer so še danes vodilni prvi trije v istem zaporedju. Prišlo je do združitve Ere in Mercatorja. Ta si je s tem še povečal svoj tržni delež. Na drugem mestu pa se nadaljuje tesen boj med proučevanima trgovskima družbama Engrotuš d.o.o. (Tuš) in Spar Slovenija d.o.o. (Spar/Interspar).

**Tabela 2:** Tržni deleži trgovcev v Sloveniji

	VI.–XII. 2004	V. 2004	XI. 2003	V. 2003	XI. 2002	XI. 2001
<b>Mercator</b>	41	44,7	41,3	41,7	42,3	42,9
<b>Era</b>	2,4	4,1	4,3	3,6	3,4	2,3
<b>Koloniale</b>	–	–	1,4	1,2	0,9	2,3
<b>Vele</b>	–	3,5	2,4	3,6	2,3	2,1
<b>Spar/Interspar</b>	19,6	19,2	21,3	16,4	16,3	14,5
<b>Tuš</b>	18,4	12,5	10,3	10,5	11,4	8,5
<b>Leclerc</b>	1,5	1,4	1,8	2	1,7	2,3
<b>Živila</b>	–	–	3,4	3	3,6	5,5
<b>Hardi*</b>	1,1	–	–	–	–	–
<b>druge trgovske verige/male privat trgovine</b>	10,4	7,7	6,8	10,7	11	14,2
<b>druge prodajne poti</b>	5,4	6,9	7	7,1	7	5,4

Podatki za leto 2002 in 2001 so bili popravljene po objavi v prilogi Trgovina časnika Finance.

\* V preteklih merjenjih je trgovska veriga Hardi združena med druge trgovske verige. Tržni delež trgovske družbe Vele, je prikazan združen s Tušem, trgovske družbe Živila z Mercatorjem ter Koloniale v kategorijo druge trgovske družbe.

Vir: Vresk, 2005.

#### 4.1.1.2 Pričakovana sestava računovodskih izkazov

Glede na to, da proučevani podjetji obvladujeta skoraj enak tržni delež in sta kapitalski družbi, natančneje, družbi z omejeno odgovornostjo, z enako opredeljeno organizacijsko obliko: trgovina z mešanim blagom, je pričakovati, da je sestava računovodskih izkazov precej podobna.

Prav tako kot drugi gospodarski subjekti morajo tudi trgovska podjetja poslovati v skladu s temeljnimi načeli ekonomike, to so produktivnost dela, ekonomičnost poslovanja in rentabilnost uporabljenih sredstev. Poslovanje trgovine zahteva angažiranje sredstev v materialni in denarni obliki; njihova višina in struktura pa sta odvisni od velikosti trgovskega podjetja, trgovske stroke, sistema prodaje, hitrosti obračanja zaloge, razvitosti prodajne mreže ter drugih nabavnih in prodajnih dejavnikov. V strukturi premoženja trgovskih podjetij prevladujejo gibljiva sredstva, medtem ko v proizvodnih podjetjih prevladujejo stalna sredstva zaradi razlike v tehnični opremljenosti in načinu poslovanja (Potočnik, 2001, str. 56).

### A. SREDSTVA TRGOVINSKEGA PODJETJA

#### I. Stalna sredstva

- Neopredmetena dolgoročna sredstva

Neopredmetena dolgoročna sredstva za trgovska podjetja praviloma niso pomembna postavka aktive, saj inovacij v trgovini ni mogoče avtorsko zaščititi, zato jih konkurenca relativno hitro posnema. Posebno pomembne so tehnično-tehnološke inovacije, zlasti uvajanje informacijske



tehnologije in računalniškega spremljanja blagovnih tokov, ki so podlaga za sprejemanje odločitev o zalogi, sortimentu, naročanju, finančnem poslovanju ter boljšemu informiranju vseh udeležencev na prodajni poti izdelkov in storitev. Trgovsko podjetje lahko prodaja izdelek z blagovno znamko proizvajalca, lastno blagovno znamko (blagovna znamka trgovca) ali z licenčno blagovno znamko. Veliki trgovci na debelo in na drobno čedalje hitreje razvijajo lastne trgovske blagovne znamke, in sicer tako, da najdejo proizvajalce, ki lahko dobavljajo stalno enako kakovost in ki pristanejo na to, da dobi njihov izdelek blagovno znamko trgovca (Potočnik, 2001, str. 229).

- **Opredmetena osnovna sredstva**

Osnovna sredstva predstavljajo največji del stalnih sredstev, ki jih uporabljajo trgovska podjetja. Ker nabave blaga ni mogoče natančno časovno uskladiti s prodajo, morajo trgovska podjetja razpolagati s primernim prostorom za skladiščenje in čuvanje blaga. V trgovini na drobno so skladišča organizirana dvostopenjsko, in sicer centralna skladišča za nabavo skupnega sortimenta in priročna skladišča vsake prodajalne, medtem ko so v večjih trgovskih podjetjih na debelo organizirana tristopenjsko, kar zagotavlja boljše oskrbovanje posameznih tržnih območij, kot pa dobava blaga iz enega centralnega skladišča. Prodaja na drobno poteka v prodajalnah, le-te pa morajo biti razporejene na celotnem gospodarskem prostoru, da zagotavljajo primerno oskrbo prebivalstva. Trgovska podjetja morajo tudi razpolagati s prevoznimi sredstvi (kamioni, vagoni, viličarji, kontejnerji), saj večina trgovskih podjetij na debelo opravlja prevoz blaga do kupcev, medtem ko morajo trgovska podjetja na drobno dnevno oskrbovati prodajalne iz svojih skladišč. Tudi poslovni inventar (oprema, blagajne, prodajne police, računalniki) je pomembna postavka osnovnih sredstev, saj predvsem uporaba računalnikov zagotavlja spremljanje blagovnih tokov in omogoča pridobivanje natančnih informacij o prodaji s pomočjo skeniranja kodiranih izdelkov na prodajnih mestih (Potočnik, 1999, str. 56).

- **Dolgoročne finančne naložbe**

Praviloma dolgoročne finančne naložbe za trgovska podjetja niso pomembna postavka aktive, saj so le-te najpomembnejše sredstvo v naložbenem oziroma finančnem podjetju. Denarna sredstva, ki jih trgovska podjetja začasno ne potrebujejo za svoje poslovne namene, lahko uporabijo za financiranje proizvodnje, za avanse dobaviteljem, kreditiranje kupcev ali druge finančne naložbe. Takšna vlaganja denarnih sredstev morajo biti varna in hitro vračljiva v primeru potrebe.

## II. Gibljiva sredstva

- **Zaloge**

Zaloge trgovskega blaga so daleč največji del obratnih sredstev, ki jih uporabljajo trgovska podjetja. Med zalogami v trgovskem podjetju zasledimo še drobni inventar, ki predstavlja pripomočke za delo, kot so priročna orodja, naprave ter vsi drugi predmeti opreme in vračljive embalaže manjše vrednosti.

Za trajno in nemoteno oskrbo prebivalstva morajo trgovska podjetja na drobno razpolagati s primerno zalogo blaga (po količini in sortimentu), ki ga potrebujejo porabniki tržnogravitacijskega področja posamezne prodajalne. Ne zadostna ali neustrezna zaloga povzroči zmanjšanje prodaje in slabo zadovoljevanje potreb, posledica tega pa je preusmeritev kupcev h konkurenčnim trgovskim podjetjem. Obratno pa prevelika zaloga posameznih izdelkov povečuje stroške poslovanja, zmanjšuje koeficient obračanja zaloge, povzroča večje tveganje in znižuje pričakovani dobiček. Zato je oblikovanje optimalne zaloge glede količine, sortimenta in časovne razporeditve bistvenega pomena za uspešno poslovanje vsakega trgovskega podjetja, zlasti ker se zahteve porabnikov hitro spreminjajo zaradi mode, okusa, nakupnih navad ter novih potreb in želja. To zahteva sprotno spremljanje in kontrolo zalog, dopolnjevanje z novimi izdelki in razprodajo zastarelih ali »neprodajnih« zalog ter druge ukrepe pospeševanja prodaje (Potočnik, 2001, str. 43).

- **Kratkoročne in dolgoročne terjatve**

Trgovska podjetja na drobno prodajajo blago pretežno za gotovino, zato terjatve do kupcev niso tako pomembna postavka aktive kot v trgovini na debelo. Trgovska podjetja na debelo pa prodajajo proizvode predvsem na kredit, to je na kasnejše plačilo.

- **Kratkoročne finančne naložbe**

Tako kot dolgoročne finančne naložbe so tudi kratkoročne finančne naložbe za trgovska podjetja praviloma nepomembna postavka aktive.

- **Denarna sredstva**

Denarna sredstva so v trgovini na drobno in v trgovini na debelo pomembna postavka aktive, saj se večina poslov na koncu plača z denarjem, in sicer preko transakcijskega računa, tako da so zneski denarnih sredstev, ki jih ima trgovsko podjetje v blagajni, praviloma manjši. V trgovini na drobno prodajajo blago pretežno za gotovino, vendar kljub temu gotovine v blagajni ni veliko, saj se gotovina sproti nalaga na transakcijski račun trgovskega podjetja. Maksimum gotovine v blagajni je zakonsko določen, saj mora trgovsko podjetje zagotavljati denarna sredstva za nemoteno trgovanje za naslednji dan. Če končni potrošniki v trgovini na drobno kupljeno blago plačajo z gotovino ali z bančno kreditno kartico, trgovsko podjetje ne nosi tveganja za morebitno plačilno nesposobnost kupca, saj pri plačilnih karticah nosi riziko izdajatelj kartice, za kar mu podjetja plačujejo od dva do tri odstotno provizijo. Če pa končni potrošnik kupljeno blago plača z dvema ali več čeki, pa tveganje plačila nosita trgovsko podjetje in banka, in sicer banka nosi tveganje le do kritja na računu. Zaradi spremembe statusa čeka in upadanja njegovega deleža v plačilih se je v trgovini na drobno razširilo plačevanje s kreditnimi karticami. Trgovska podjetja razvijajo lastne kreditne kartice, ki omogočajo novosti za stimuliranje nakupov in pospeševanje prodaje, odobravanje popustov, nagradne igre itn. Tako so postale trgovske kreditne kartice najpomembnejša oblika finančnih storitev.

## B. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV TRGOVINSKEGA PODJETJA

Do vseh virov ima podjetje obveznosti. Ene je treba vrniti, za druge pa poskrbeti, da ohranijo svojo vrednost in da se kapitalizirajo. Vire, iz katerih pridobiva trgovska organizacija svoja poslovna sredstva, razvrščamo v tri skupine (Potočnik, 2001, str. 57):

- lastna sredstva, ki so bila pridobljena ob ustanovitvi kot začetno premoženje lastnikov, in sredstva, ki jih je ustvarilo trgovsko podjetje v procesu poslovanja (amortizacija in zadržani čisti dobiček za razvojne namene);
- posojila, ki jih trgovsko podjetje najema za financiranje stalnih naložb (oprema, zgradbe), za financiranje obratnih sredstev (predvsem zalog) ali za premostitev večjih nakupov pred prodajno sezono. Posojila so lahko bančna ali sredstva dobaviteljev in bistveno vplivajo na obseg poslovanj;
- sredstva, pridobljena z dokapitalizacijo (izdajo delnic oziroma obveznic); namenjena so za razvoj tekočega poslovanja ali razvoj trgovske mreže.

- Kapital

S kapitalom opredeljujemo lastništvo podjetja, ki ga določimo z vplačanim delniškim kapitalom ali s kapitalsko vlogo. Vse ostale sestavine kapitala, kot so rezerve in nerazdeljeni čisti dobiček iz prejšnjih let, pripadajo prinašalcem omenjenega kapitala. Kapital se meri v vloženi vrednostih, povečuje se za čiste dobičke in zmanjšuje za izgube. Ker gre za družbi z omejeno odgovornostjo, je za njeno ustanovitev treba zagotoviti osnovni kapital, ki mora znašati najmanj 2.100.000 SIT. Lastni kapital je najpomembnejši vir financiranja, ki je trajno na razpolagi, in tudi jamči upnikom. Zakon o gospodarskih družbah določa, da gospodarska družba odgovarja za svoje obveznosti s celotnim premoženjem. To pomeni, da v primeru, če družba preneha delovati, unovčijo premoženje, z izkupičkom pa poravnava obveznosti.

- Dolgoročne in kratkoročne obveznosti

Trajna finančna politika temelji na »zlatem pravilu financiranja«, kar pomeni, da se dolgoročne naložbe financirajo z dolgoročnimi viri sredstev, kratkoročne pa s kratkoročnimi. To je prav tako pomembno za trgovska podjetja, ki lahko zaradi velikih potreb po obratnih sredstvih hitro zaidejo v nelikvidnost zaradi uporabe kratkoročnih virov sredstev za dolgoročne naložbe (Potočnik, 2001, str. 140). Načeloma so ti viri cenejši kot lastniški. Zato bi normalno pričakovali težnjo po čim večjem obsegu teh virov.

### 4.1.2 NOTRANJI PROFIL TRGOVINSKEGA PODJETJA

Tipično preobrazbo po opisu notranjega profila je doživelo tudi trgovsko podjetje Engrotuš d.o.o., ki je pričelo s poslovanjem leta 1989. Od tedaj so rasli in ob tem razvijali vrednote modernega evropskega podjetja.

Trgovsko podjetje se že od samega začetka osredotoča na iskanje in zadovoljevanje bodočih trendov. Trgovinska dejavnost pri njih ni le klasična prodaja blaga, temveč postaja vse pogostejše doživetje. Prostor, kjer se srečujemo, veselimo in doživljamo nepozabne trenutke. Eno izmed osnovnih izhodišč podjetja je postavljati kupca v središče pozornosti in mu zagotavljati bogato in prijazno ponudbo, ugodne cene in visoko kvaliteto.

Dolgoročna vizija podjetja je ustvariti prodajalce najbolj zadovoljnih kupcev. S pomočjo sposobnih ljudi, trdega in zagnanega dela, svežih in varnih izdelkov, jasnega pogleda v prihodnost in nizkih cen za kvalitetno blago skušajo vsakemu kupcu omogočiti individualni nakupovalni doživljaj. Podjetje želi postati mednarodno, hitro rastoče, stroškovno učinkovito in odlično organizirano, prepoznavno po kvaliteti uslug, nizkih cenah, prijaznem osebju, družbeni odgovornosti do okolja in zadovoljnih kupcih.

Poslanstvo podjetja temelji na inovativnosti, napredku, sproščenem odnosu med zaposlenimi in zaposlenih do kupcev, zadovoljevanju potreb raznih krogov kupcev glede na nizko ceno, kakovost blaga, storitev in prodajnih mest. Podjetje skrbi za osebni razvoj in socialno varnost zaposlenih ter si močno želi postati pozitivno misleče, hitro rastoče, napredno, stroškovno učinkovito in odlično organizirano podjetje, zgrajeno na odgovornosti in pripadnosti zaposlenih.

Podjetje pri načrtovanju svoje konkurenčne strategije sledi eni od glavnih smeri razvoja v trgovini na drobno, kot opisuje Kotler (1996, str. 575). To je spreminjanje opredelitve nakupovanja »vse na enem mestu«. Specializirane prodajalne v nakupovalnih središčih vse bolj konkurirajo velikim blagovnicam pri ponudbi nakupovanja »vse na enem mestu«. Odjemalci enkrat parkirajo in imajo na voljo celo vrsto specializiranih prodajaln.

V trgovskih središčih TUŠ želijo celotni družini ponuditi prijeten prostor za preživljanje prostega časa in nakupov po principu »vse na enem mestu« ter zadovoljiti potrebe najzahtevnejših kupcev. Želijo, da trgovska središča TUŠ postanejo in ostanejo važen del življenja ljudi, ki se k njim z zadovoljstvom ponovno vračajo. Želijo se aktivno vključiti v življenje skupnosti, v kateri deluje, in nuditi svojim kupcem mnogo več kot samo izdelke.

#### 4.1.2.1 Lastne blagovne znamke

V podjetju pravijo, da je ena izmed pomembnih konkurenčnih prednosti podjetja razvijanje izdelkov lastne blagovne znamke. Teh je danes že skoraj 600 in več kot 60 odstotkov vseh je slovenskega porekla. Njihova prodaja predstavlja 22 odstotkov celotne prodaje v njihovih trgovinah, kar je v primerjavi z izdelki drugih trgovcev rekord. V svojem letnem poročilu Spar (Letno poročilo Spar Slovenija, 2004), navaja, da ustvarijo s prodajo lastnih blagovnih znamk 17 odstotkov v celotnem prometu.

Kljub temu pri lansiranju lastnih blagovnih znamk zaostajajo za Sparom. Od samega začetka, ko je Spar v Slovenijo pripeljal novost v obliki nakupovalnega centra, so na njihovih policah prisotni tudi izdelki njihove lastne znamke SPAR. V Sloveniji je bil tako prvi s ponudbo izdelkov lastne trgovinske znamke. V začetku so bili vsi uvoženi, v letu 1999 pa so ponudbo razširili tudi na domače priznane proizvajalce. Danes že kar 80 odstotkov prodaje blaga z lastno trgovsko znamko ustvarijo z izdelki slovenskega porekla. Pod lastno blagovno znamko prodajajo že več kot 970 izdelkov, skupaj z izdelki gospodinjstva, tehnike in tekstila pa je teh že prek 2000 s sloganom »Original, a cenejši« (Spar Slovenija d.o.o., 2006).

Vodilo podjetja Engrotuš je, da je vedno potrebno gledati naprej, izpopolnjevati ponudbo in kar najhitreje spreminjati ideje v realnost. Nenehno so usmerjeni v nižanje cen in zagotavljanje dodatne razvedrilne ponudbe za kupce. Ni več le klasično trgovsko–živilsko podjetje, ampak so iskali poslovne priložnosti tudi v povezanih dejavnostih.

V svojem letnem poročilu za leto 2005 navajajo, da so imeli na dan 31. 12. 2005, 228 poslovnih enot, od tega 38 marketov, 24 supermarketov, 6 enot Cash & Carry, 5 bencinskih črpalk, 2 enoti s čevlji, 13 gostinskih enot, 2 kina, 1 bowling, 6 veleprodajnih enot in 131 franšiznih poslovalnic. Danes je slika že drugačna. V kratkem času, malo več kot pol leta, se je število supermarketov povečalo na 27, število marketov na 42, odprli so dodatni kino in bowling, povečali so tudi število drogerij, gostinskih enot in število franšiznih prodajaln.

#### 4.1.2.2 Organizacijske oblike prodajaln

Organizacijske oblike drobnoprodajne mreže razlikujemo po več kriterijih, zlasti po velikosti in sortimentu, prodajnih metodah, centraliziranosti ali decentraliziranosti nabave, po ravni prodajnih cen ipd (Potočnik, 2001, str. 44).

Konkurenta imata skupne predvsem naslednje oblike:

- **SUPERMARKETI:** prodajna površina je med 400 m<sup>2</sup> in 2500 m<sup>2</sup>, grajeni so na osrednjih trgovskih lokacijah in vodijo politiko nižjih cen od običajnih. So prodajalne trgovskih podjetij na drobno, ki prodajajo pretežno živila, delno pa tudi neživilske izdelke. V celoti je uveljavljen samopostrežni način prodaje.
- **HIPERMARKETI IN MEGAMARKETI:** prodajna površina hipermerketov je od 2500 m<sup>2</sup> do 5000 m<sup>2</sup>, megamarketov pa prek 5000 m<sup>2</sup>. Prodajni sortiment je razširjen tudi na ne prehranske izdelke, vendar je težišče ponudbe še vedno na živilih. Način prodaje je pretežno samopostrežni in tudi na račun tega vodijo politiko nižjih cen. Pogosto razširjajo svojo ponudbo z različnimi storitvami (bančne, gostinske) in specializiranimi prodajalnami tekstila, obutve, akustike ipd (Potočnik, 2001, str. 45).

- **NAKUPOVALNA SREDIŠČA:** Nakupovalna središča so območja, kjer so v eni ali več stavbah skoncentrirani trgovski lokali različnih vrst, gostinske in storitvene dejavnosti. Ker so prvenstveno namenjena motoriziranim obiskovalcem, so locirana na dobro dostopnih mestih ter imajo veliko površin, namenjenih parkiranju, bodisi odprtih ali v garažni hiši. So načrtno zgrajena, z oskrbnimi dejavnostmi za kratkoročno, srednjeročno, pa tudi za dolgoročno oskrbo. Običajno imajo skupno upravljanje ter skupno oglaševanje v javnosti ter enotni delovni čas. Od blagovnice in trgovske hiše se razlikujejo po večjem številu trgovskih lokalov in po velikosti, od velikih samopostrežnih trgovin pa po lokaciji in večjem asortimentu blaga. Bistvene značilnosti nakupovalnih središč so koncentracija trgovin, veliko število parkirnih mest ter velika ponudba različnega blaga. V literaturi zasledimo tudi širše pojmovanje, ki med nakupovalna središča uvršča še trgovske pasaže (na primer v mestnem središču, na letališčih in železniških postajah), industrijske prodajalne (tako imenovani factory outlet center) ter sejmišča (Drozg, 2001, str. 10).

**Tabela 3:** Število trgovin po organizacijskih oblikah

Org. oblika / Podjetje	Spar Slovenija d.o.o.		Engrotuš d.o.o.	
	Lastna	Franšizna	Lastna	Franšizna
Market	/	/	42	131
Supermarket	23	/	26	1
Megamarket	8	/	/	/
Hipermarket	7	/	6	/
Nakupovalna središča	5	/	14	/
Cash & Carry	/	/	6	/

Vir: Lasten prikaz.

V Tabeli 3 na strani 28, je prikazana primerjava po številu trgovin posameznih organizacijskih oblik do septembra 2006. Iz tega je razvidno, da Tuš razpolaga še z naslednjimi oblikami:

- **PRODAJALNE Z MEŠANIM BLAGOM:** so manjše do srednje velike prodajalne (100 – 400 m<sup>2</sup>), običajno locirane v stanovanjskih naseljih, pogosto odprte sedem dni v tednu. Ponujajo širok in plitev sortiment. Zaradi manjšega obsega poslovanja so tu marže precej visoke. Zagotavljajo preskrbo prebivalstva z izdelki vsakodnevne rabe, predvsem na podeželju (Potočnik, 2001, str. 45).
- **FRANŠIZNA ORGANIZACIJA:** franšizna organizacija je pogodbeno zveza med dajalcem franšize (proizvajalec, trgovec na debelo ali storitveno podjetje) in jemalcem franšize (samostojni podjetnik, ki kupi lastninsko pravico in pravico do poslovanja ene ali več enot v franšiznem sistemu) (Kotler, 1996, str. 565).

- CASH & CARRY: »Plačaj in odpelji« trgovci na debelo imajo omejeno skupino hitro obračajočih se izdelkov in prodajajo majhnim trgovcem na drobno za gotovino ter ponavadi ne dostavljajo izdelkov (Kotler, 1996, str. 581).

Kot je vidno, se Tuš usmerja na franšizne prodajalne z mešanim blagom (marketi), saj je le-ti predstavljajo daleč največji delež trgovin. To povezuje s funkcijo opravljanja trgovca na debelo.

McMammon, Lusch in njuni kolegi so delali raziskavo med 97 uspešnimi trgovci na debelo–distributerjev, da bi ugotovili, katere so njihove osnovne strategije za pridobivanje konkurenčne prednosti (Kotler, 1996, str. 584). Opazila sem, da Tuš zasleduje naslednje:

- lastne blagovne znamke: Tuševa Blagovna znamka je bila ustanovljena leta 1993, pod to znamko so registrirani prehrambeni izdelki, izdelki za osebno nego, čistila in galanterija. Vsem izdelkom blagovne znamke TUŠ je skupen logotip na embalaži, zaradi večje prepoznavnosti pa so izdelki različno poimenovani (npr. Tuš, Ta dobra, Zlata kava, Ole, Nino, Tačko itd.),
- združitve in prevzemi: drugih trgovin na debelo in drobno živilskih in neživilskih proizvodov vseh vrst trgovskih strok in gostinskih dejavnosti (npr.: Izbira d.d. Laško, Vele d.d. Domžale, Preskrba d.d. Sežana...),
- nove tehnologije distribucije: izboljšali so sistem za računalniška naročila, nadzor zalog, avtomatizacijo skladiščenja ter predvidevanja akcijskih prodaj in
- storitve z dodano vrednostjo: kot trgovec na debelo so povečali storitve z dodano vrednostjo, vključno z dostavo, »ki pritegne pozornost«, z embaliranjem po meri in računalniškim poslovnim informacijskim sistemom.

#### 4.1.2.3 Nakupovalna središča

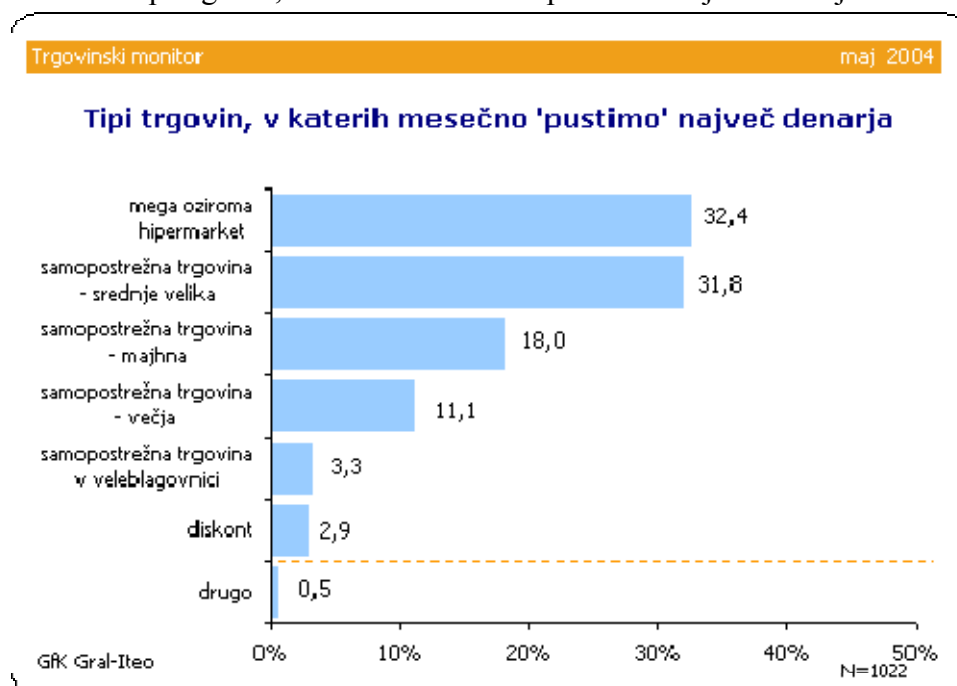
Drozg (2001, str. 11) pravi, da obstaja več vrst nakupovalnih središč, ki se med seboj ločijo po številu trgovin, velikosti prodajnih površin ter položaju. Glede na število trgovin razlikujemo:

- velika specializirana trgovina ponuja le eno vrsto blaga, vendar v velikem sortimentu (na primer športne rekvizite in oblačila, avdio opremo, izdelke za hišo in vrt). Od blagovnic in drugih velikih specializiranih trgovin, ki jih ne uvrščamo med nakupovalna središča, se loči po tem, da ponuja blago za široko potrošnjo. Velikih specializiranih trgovin (na primer za kmetijsko mehanizacijo ali avtomobile) v to zvrst zato ne štejemo,
- trgovski center imenujemo objekt, kjer je na skupnem prostoru in pod isto streho združenih več različnih trgovskih in gostinskih lokalov. Pogosto obstaja osrednja, večja trgovina (na primer samopostrežna ali tekstilna trgovina) ter množica manjših,

- trgovski kompleks je območje, kjer je več trgovskih objektov združenih v zaokroženo celoto. V vsakem objektu je več manjših trgovin, med seboj so povezani z dovoznimi potmi, običajno je skupno veliko parkirišče. Poleg trgovin za dnevno, srednjeročno in dolgoročno oskrbo so v trgovskem kompleksu še zabavišča, kinodvorane (tako imenovani multiplex), dvorane za rekreacijo.

Raziskave o slovenski trgovini iz leta 2004, ki jih opravlja Gfk Gral–Iteo, so pokazale, da večina anketirancev za izdelke vsakdanje rabe mesečno največ zapravi v samopostrežnih trgovinah (od teh dobra tretjina v srednje velikih trgovinah, 18 % v majhnih trgovinah ter desetina v večjih samopostrežnih trgovinah, ki se razprostirajo na štiristo do tisoč petsto kvadratnih metrih). Tretjina odgovornih za nakupe v slovenskih gospodinjstvih pa zase in za svojo družino največ zapravi v mega oziroma hipermarketih.

**Slika 6:** Tipi trgovin, v katerih mesečno »pustimo« največ denarja



Vir: Raziskava Gfk Gral–Iteo, 2004.

Temu trendu sledita obe podjetji. Lahko bi rekla da je pri tem precej v prednosti Tuš. Iz Tabele 2 je razvidno, da ima ta štiri srednje velike trgovine oziroma supermarkete več. Po številu mega/hipermarketov je v prednosti Spar, teh ima skupaj petnajst. Konkurent zapolnjuje tudi skupino večjih samopostrežnih trgovin s šestimi Cash&Carry oblikami, ki so prvenstveno namenjeni podjetnikom ter seveda ostalim kupcem. V skupini majhnih samopostrežnih trgovin pa ima kar 172 trgovin oz. marketov, vključno s franšiznimi prodajalnami. Precejšna razlika je tudi v nakupovalnih središčih. Spar–ova nakupovalna središča so trgovski centri, ki jih je le 5. Tuš pa ima poleg 14 trgovskih centrov še 3 trgovske komplekse, kjer nudijo po načelu »vse na enem mestu«. Za razliko od konkurenta imajo v svojih trgovskih centrih lastno trgovsko ponudbo, kot: drogerije (Lepota in zdravje), teh je skupaj kar 31, trgovine z oblačili in modno obutvijo (Stilus), trgovine s hišnim tekstilom in



modnimi izdelki za gospodinjstvo (Moj dom), papirnice (Tempera in Office 1 Superstore) ter ostale franšizne prodajalne in gostinsko ponudbo. Nekateri pa ponujajo še lastne bencinske črpalke Tuš Oil, kjer imajo možnost kupci točiti gorivo do 20 SIT/l ceneje.

#### 4.1.2.4 Informacijska tehnologija

Tehnološko tehnični napredek je skupaj z uveljavljanjem kriterijev globalnega trga eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki oblikujejo sodobno družbo. Posledica intenzivnega tehnološko tehničnega in ekonomskega razvoja je nastajanje nove družbene oblike, imenovane informacijska družba. Informacijska družba nima alternative, kar pomeni, da je trenutno edina pot v napredek, ki prinaša s seboj vrsto prednosti in slabosti, zato je bistvenega pomena, kako bodo podjetja izrabila prednosti in zmanjšala slabosti sodobne informacijske družbe (Groznik, 2001, str. 2).

V smeri povečanja operativne učinkovitosti vodilna trgovska podjetja poskušajo čimbolj zmanjšati nabavne, logistične in administrativne stroške. To v veliki meri dosegajo tudi s pomočjo sodobne tehnološke opremljenosti. Le-ta jim omogoča izvajanje strategije »ravno ob pravem času« v distribuciji, izmenjavo podatkov med dobavitelji in trgovci – t. i. EDI (ang. electronic data interchange) za obvladovanje informacijskih in blagovnih tokov in pridobivanje natančnejših informacij o prodaji in o stalnih kupcih (Vida, 2001, str. 62).

V podjetju Engrotuš se zelo dobro zavedajo delovanja v globalnem oziroma regionalnem smislu, kjer je njihova konkurenčna prednost odvisna od hitrosti, odzivnosti, nadzora nad stroški poslovanja, moči tržnih konceptov, operativne odličnosti, sposobnosti upravljanja oskrbovalnih verig (SCM), učinkovitosti upravljanja odnosov s strankami (CRM) in uravnoteženega upravljanja blagovnih znamk. Ti ključni dejavniki konkurenčnosti in uspeha so kar najbolj odvisni od učinkovite podpore, kjer prednjačijo predvsem informacijske tehnologije (Letno poročilo Engrotuš, 2005).

Zapisali so, da bodo zato uvajali nove tehnologije, kajti to jim omogoča konstantno rast s stroškovno učinkovitostjo.

Podjetje Engrotuš je iz majhnega trgovskega podjetja kljub vedno bolj zaostreni konkurenci in kompleksnim spremembam trga postalo eno izmed največjih trgovskih verig v Sloveniji. V danih tržnih razmerah vstopa v Evropsko unijo so uporabili prednosti prostega pretoka kapitala in na ta račun realizirali več aktivnosti za širitev maloprodajne mreže, ki enakomerno pokriva že vso državo. Ponudba kakovostnih izdelkov in storitev je v zadnjih letih prišla na evropsko raven. V oktobru 2005 je bilo podjetje razglašeno za najboljše slovensko hitro rastoče podjetje in tako po letu 2001 so že drugič osvojili naslov Zlata gazela leta.

#### 4.1.3 POVZETEK PROFILA PODJETJA TUŠ

Za zaključek ocene notranjega profila pa še nekaj primerjav prvih treh trgovcev v Sloveniji iz leta 2004, ki obvladujejo skupaj 80 odstotkov slovenskega trga.

Engrotuš si je v Sloveniji odrezal 18,2-odstoten tržni delež, s čimer je presegel celo svoje načrte (v enem samem letu so tako tržni deleži povečali za 5 odstotkov). Mercator je v zadnjih dveh letih zabeležil rast prihodkov za dobrih 17 odstotkov, Spar brez prevzemov za dobrih 43 odstotkov, Engrotuš s prevzemi pa celo za 92 odstotkov. Čista dobičkonosnost prodaje je bila lani pri Mercatorju z 1,7 odstotka najnižja, saj je Tuš dosegel 3,6-odstotno donosnost, Spar pa 2,3 -odstotno. Da ne bo pomote, od vseh trgovcev je imel lani Mercator kljub vsemu najvišjo prodajno maržo, vrednost njegovih naložb, merjena na tolar prihodkov, pa je bila celo nižja kot pri konkurentih (Gazela, 2005).

Kot Sparov glavni konkurent Engrotuš d.o.o. predstavlja resnično grožnjo v tekmi za drugo mesto takoj za vodilnim položajem Mercatorja. Ali mu bo res do 2007 uspelo doseči zastavljeni 25- odstotni tržni delež? Da bi ugotovili velikost nevarnosti, razvidnih iz zunanjšega in notranjšega profila, se naj v Sparu Slovenija d.o.o. osredotočijo oz. naj namenijo pozornost trem glavnim problemom, in naj se odzovejo na tri različne faktorje, ki so ključni za konkurentov uspeh in to so:

- 1) Tuš–eva **rast** v tržnem deležu. Je drugo mesto v panogi, ki ga ima trenutno Spar, vzdržljivo, ali ga Tuš prehitel, v smislu ravni prodaje ali v smislu novih investicij z namenom obrata gibljivih sredstev na srednji ali dolgi rok?
- 2) Ali ima Spar večjo **profitabilnost** kot Tuš, kar bi kazalo na višjo raven kakovosti storitev (vsaj v očeh kupcev)?
- 3) Ali je Tuševo vlaganje v nove tehnologije vodi do pomembnega povečanja **tehnološke učinkovitosti** in napredka ter ali se bo to tudi nadaljevalo tudi v prihodnosti?

#### 4.2 Pregled računovodskih izkazov

Medtem ko je opredelitev dejstev o tekmecu kot postavljanje scene, ugotavljanje in razumevanje okoliščin, v katerih je organizacija poslovala se druga stopnja ocenitve osredotoča na same računovodske izkaze (z drugimi dostopnimi informacijami), da bi pridobil pregled nad tem, kakšno je bilo poslovanje podjetja. Potrebno je pogledati trende in prodajo, profite, gibanje sredstev in obveznosti. Poudarek je na pregledu prve stopnje analize, zato naj ne bi bilo navedenih nikakršnih formalnih kalkulacij iz računovodskih izkazov. Pri pregledu trendov je bistvenega pomena, da se zavedamo dveh faktorjev, ki lahko stalno vplivata na predstavitev in vsebino računovodskih izkazov. Kot prvo lahko obstajajo pomembni enkratni dogodki v času, ki ga proučujemo, kot so velike združitve in pridobitve, izdaja delnic, stavke, presežki, prevare... Vse to lahko popači realno sliko. Sliko lahko popačijo tudi razlike v knjigovodski politiki med enim in drugim podjetjem ali pa za isto podjetje med različnimi leti. Nekatera podjetja ocenijo v konsolidirani bilanci »neotipljiva« (licence, blagovne znamke) fiksna sredstva.

Pregled nad organizacijama iz računovodskih izkazov, priloženih v prilogah, za obdobje petih let kaže na uspešni podjetji s stabilnimi rastmi prihodkov, dobičkov in sredstev. Podrobneje Tuš prehiteva Spar. V šestletnem obdobju ima večjo rast prihodkov, v zadnjem obdobju pa skoraj enako, večjo rast sredstev ter večji dobiček. Obe podjetji navajata v letnih poročilih, da bosta krepili svojo maloprodajno mrežo z odpiranjem novih trgovin. V Tušu nameravajo poleg maloprodaje širiti še mrežo Planetov Tuš, eden večjih centrov bo Planet v centru Domžal, opremljen s kinodvoranami, bowlingom in drugimi storitvami za preživljanje prostega časa. Načrtujejo krepitev Cash & Carry-ov ter bencinskih črpalk. Pravijo, da po dosegu več kot 25- odstotnega tržnega deleža, kar naj bi bilo že do leta 2007, nameravajo umiriti in stabilizirati svojo rast na področju Republike Slovenije. Njihovo poznavanje trgov JV Evrope ter strateški položaj in sloves zanesljivega poslovnega partnerja bodo uporabili za povečanje trgovanja v državah JV Evrope. Skupno pa nameravajo v letu 2006 povečati obseg poslovanja za 20 odstotkov. Iz bilance stanja je vidno, da naraščajo dolgoročne finančne naložbe, ki so se v zadnjem letu povečale kar za šeststo odstotkov in so skoraj trikrat večje v primerjavi s konkurentom. Največji delež teh pojasnjujejo z nakupom Izbira d.d. Laško, STP Leasing d.d. Ljubljana, Viro plus d.o.o. Celje, Tuš d.o.o. Beograd, Tuš d.o.o. Rijeka, Metro d.d. V sestavi se razlikujejo tudi po kratkoročnih finančnih naložbah. Vse to ustreza njihovim navedbam, da iščejo strateške in poslovne povezave. Glede na povečanje sredstev so vidne razlike tudi v obveznostih, kjer ima Engrotuš 1,5-krat večje od Spara, kar nakazuje na nadaljnji dolgoročni program ekspanzije. Pri tem je potrebno opozoriti na razliko v lastništvu podjetij. Spar Slovenija kot hčerinsko podjetje ne izvaja prevzemov. Engrotuš-u, kot matičnemu podjetju, pa so prevzemi podlaga za omogočanje rasti.

Razlike v kratkoročnih poslovnih terjatvah in naraščanju zalog nakazujejo, da se konkurent ukvarja s trgovino na debelo.

#### **4.3 Izračunavanje računovodskih kazalnikov in njihova interpretacija**

Tretja stopnja je izračunavanje računovodskih kazalnikov, ki pomagajo oceniti dosežek organizacije pri strateškem napredovanju ciljev, ki smo jih identificirali v prvi stopnji ocenitve. Učbeniki za računovodstvo predlagajo mnogo različnih kazalnikov in različne alternativne metode kalkulacij. Ključno je uporabiti kazalnike, katerih definicije so jasne (resnično merijo zahtevan odnos) in konsistentne oziroma skladne (definicija kazalnika je vedno enaka).

Tako se ne pojavlja potreba po izboru kazalnikov, saj ti naj ne bi bili predpisani vnaprej, ampak določeni glede na merjenje dosežkov, opisanih v prvi stopnji. To lahko vodi do precej netipičnih, ampak zato primernih kazalcev. Ne glede na to, katere kazalnike izberemo, moramo biti izjemno pazljivi na pravilno interpretacijo le teh. Mnogo je pisanega o tem, kakšni so »idealni« rezultati kazalnikov, ampak takšna interpretacija zavaja in zapleta enostavnost. Normalno je pričakovati različne vrednosti za različen tip organizacije, za različna časovna obdobja ter za različne pogoje poslovanja. Rešitev je ponoviti izračun bistvenih kazalnikov za različna obdobja in glede na trend sredstev, ter primerjati le te glede

na identificirane trende konkurenta, ki se ukvarja z isto dejavnostjo, ali pa s povprečjem v panogi, kar je boljše kot primerjava z »idealnimi« rezultati (Moon, Bates, 1993, str. 144).

#### 4.3.1 IZRAČUNAVANJE IN INTERPRETACIJA RAČUNOVODSKIH KAZALNIKOV ZA IZBRANI PODJETJI

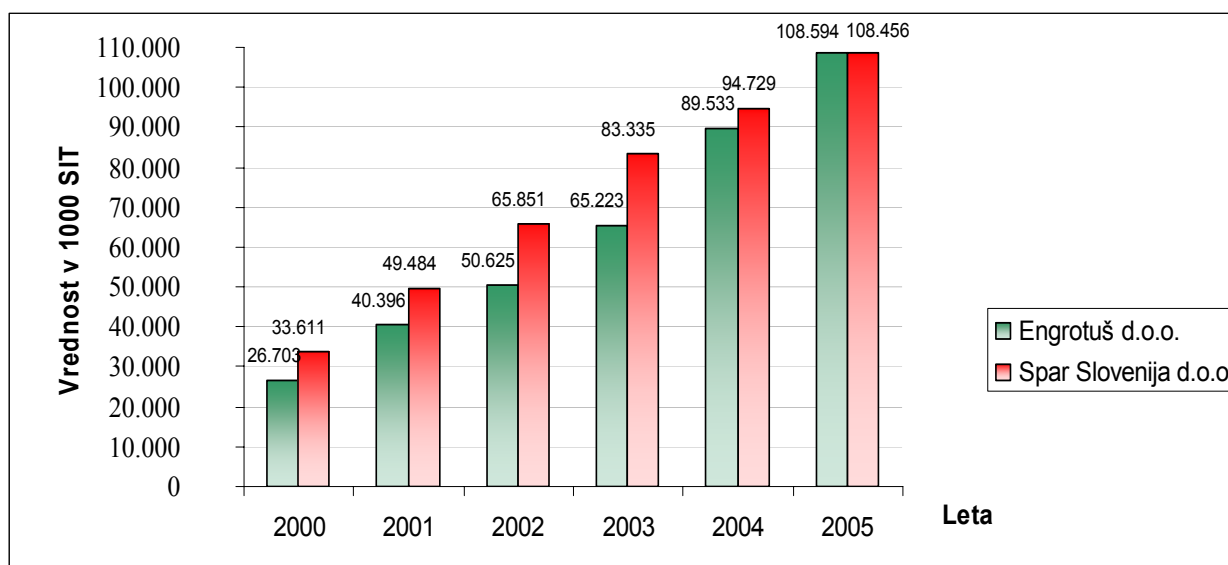
V prvi stopnji sem označila tri bistvena strateška področja:

- rast,
- profitabilnost in
- učinkovitost.

Posledično sem izračune finančnih kazalcev omejila na tiste, ki so v direktni ali pa indirektni povezavi s ključnimi področji. Pravilna interpretacija le-teh bi morala dati odgovore, kako uspešno je podjetje pri upravljanju s strateškimi določljivkami.

##### 4.3.1.1 Rast

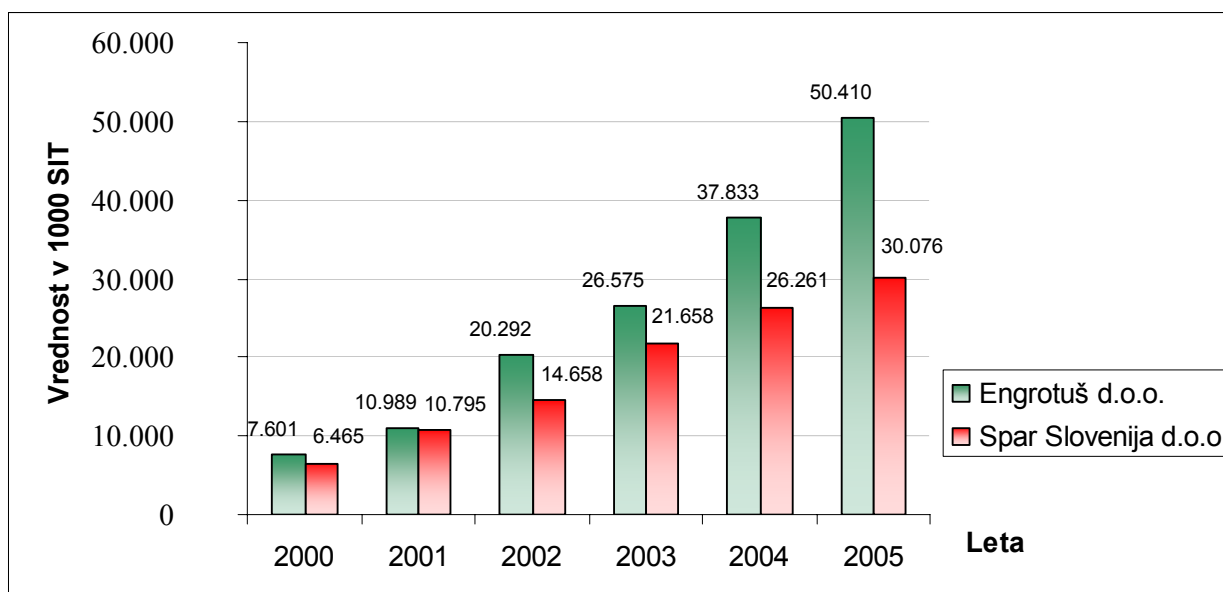
**Slika 7:** Rast čistih prihodkov od prodaje proizvodov, storitev, blaga in material v letih od 2000 do 2005



Vir: Lasten prikaz.

Iz Slike 7 je vidno, kako Engrotušova rast čistih prihodkov od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala postopoma narašča. Kljub temu, da rast narašča počasneje, v letu 2005 prehiteva Sparovo. Natančneje, v preteklem letu je bila višja za 137.299.000 SIT. Iz tega lahko sklepam, da Tuš bolje obvladuje rast čistih prihodkov od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala. Le-ta mu je narasla v petih letih za 307 odstotkov, medtem ko je Sparu le za 223 odstotkov.

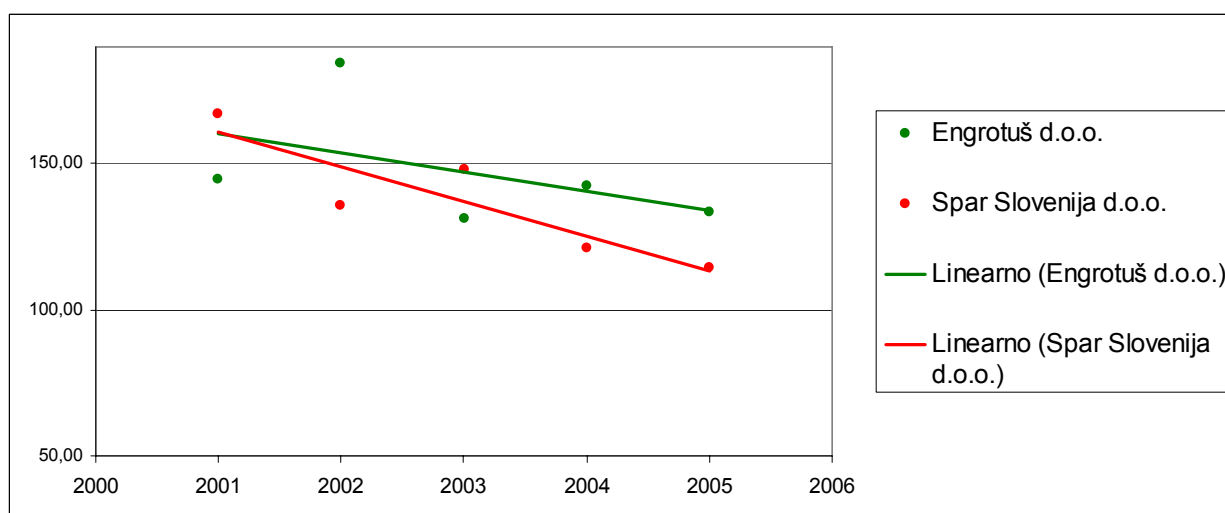
**Slika 8:** Rast opredmetenih osnovnih sredstev v letih od 2000 do 2005



Vir: Lasten prikaz.

Z rastjo Engrotuša v tržnem deležu rastejo tudi naložbe v opredmetena osnovna sredstva, ki so se najmočneje povečala v preteklih dveh letih. Razlog, da Spar nima tako močne rasti sredstev, se skriva v tem, da so nekatere nepremičnine v lasti matičnega podjetja Aspiag. Spar Slovenija je le najemnik teh sredstev. Tušu so se v povprečju od leta 2000 do 2005 povečale za 8,4 mrd SIT, medtem ko so se Sparu le za 4,7 mrd SIT. V zadnjem letu je imel večje kar za 20.334.404 milijonov SIT, kar bi moralo biti za Spar zaskrbljujoče v smislu nadaljnje rasti v tržnem deležu.

**Slika 9:** Trend rasti vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev v letih od 2000 do 2005



Vir: Lasten prikaz.

Trend rasti vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev kaže na upadanje stopnje rasti, vendar je Tuševa rast ostaja večja. V petletnem obdobju je povečal vrednost le-teh za 563 odstotkov,

kar je dvakrat več kot Spar, ki je imel v enakem obdobju 365 odstotno rast. Tuševa rast opredmetenih osnovnih sredstev je torej višja in počasneje upada kakor Sparu.

In kako je podjetje financiralo to rast?

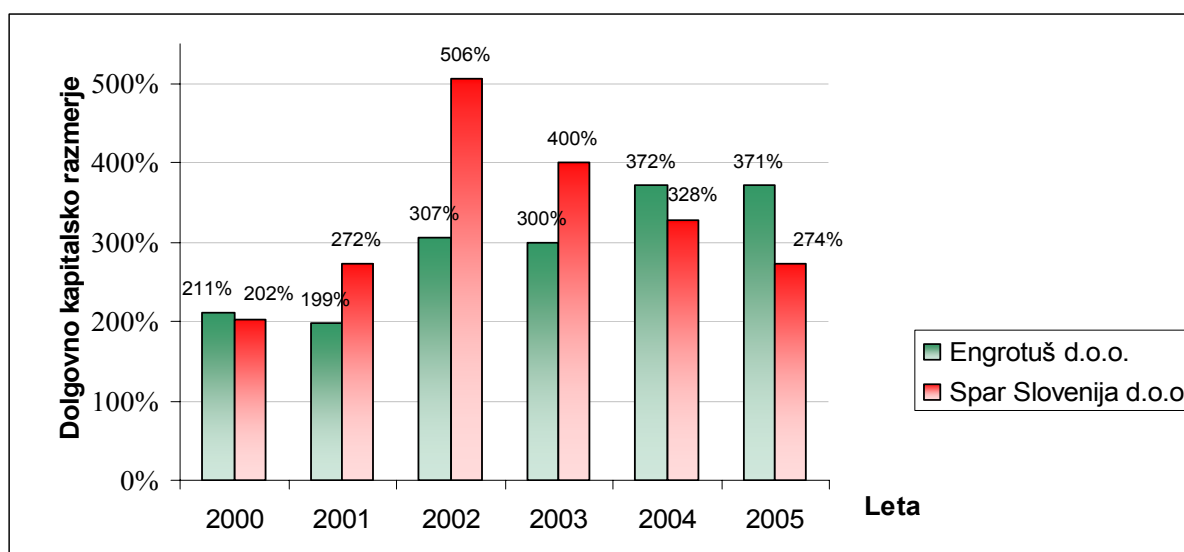
S temeljnimi kazalniki financiranja (vlaganja) ugotovljamo razmerje na pasivni strani bilance stanja (navpično analizo obveznosti do virov sredstev) in način financiranja premoženja podjetja. Sredstva podjetja morajo biti financirana z lastnimi ali tujimi viri financiranja. Način financiranja vpliva na finančno tveganje in na dobičkonosnost podjetja. Le-ta se poveča, če podjetje uporablja cenejše vire financiranja. Ponavadi je cenejši vir financiranja dolg, saj lastniki zahtevajo večjo dobičkonosnost vložkov v podjetju kot banke. Financiranje s kapitalom je razmeroma drag vir financiranja in zagotavlja večjo varnost naložb upnikov (Kavčič, 2001, str. 25 ).

Glede na to, da sta obe podjetji kapitalski družbi z omejeno odgovornostjo, sem za oceno financiranja sredstev izbrala koeficient dolgovno kapitalskega razmerja. Kazalnik je vzvod med dolgom in kapitalom. Kazalnik se poveča, če podjetje financira svoje naložbe z uporabo tujih virov. Posebno pomemben je za upnike, saj prikazuje velikost, s katero lastniki podjetja delijo tveganje. Če je vrednost nižja od 1, potem lahko z zagotovostjo trdimo, da so naložbe podjetja financirane s tujimi viri manj tvegane za upnike in bolj tvegane za lastnike in obratno, če je vrednost kazalnika večja od 1.

*Dolgovno–kapitalsko razmerje:*

$$\frac{\text{Dolg}}{\text{Kapital}}$$

**Slika 10:** Dolgovno–kapitalsko razmerje v letih od 2000 do 2005



Vir: Lasten prikaz.

Pri koeficientu dolgovno–kapitalskega razmerja ugotavljam, da večino sredstev podjetji financirata s tujimi viri, torej sta zelo naklonjeni zadolževanju. Engrotuš je povečeval višjo rast opredmetenih osnovnih sredstev manj tvegano kot Spar, saj je bilo razmerje med dolgom in kapitalom do zadnjih dveh let ves čas nižje. Glede na to, da si Tuš namerava iskati strateške povezave, je zanimivo, da vzdržuje dokaj visoko stopnjo finančnega vzvoda, s tem pa izkazuje finančno tveganje.

#### 4.3.1.2 Dobičkovnost–gospodarska uspešnost

Cilj vsakega podjetja je čim večji dobiček, zato ni potrebno posebej poudarjati, da so kazalniki gospodarnosti eni izmed najpomembnejših pokazateljev poslovne uspešnosti. Prikazujejo dosežene prihodke glede na odhodke. V njih se odraža delovanje, sposobnost in učinkovitost posloводства. To namreč skrbi za tiste dejavnike, ki dolgoročno vplivajo na velikost dobička. Ti so npr. uvajanje novih proizvodov, povečanje tržnega deleža, sodelovanje z drugimi podjetji, rast prodaje itd.

Za primerjanje uspešnosti bi bila najprimernejša kazalnika:

- a) stopnja kosmate dobičkovnosti poslovnih prihodkov,
- b) stopnja celotne čiste dobičkovnosti prihodkov (profitna marža).

**Pod točko a)** je kazalnik, ki prikazuje povprečno razpršenost med prodajo in stroški prodanih proizvodov. Njegova vrednost se spremeni, kadarkoli se spremenijo prodajne ali nabavne cene.

V delujočem podjetju mora biti takšen kazalnik zadovoljivo visok, da lahko pokrije izdatke in zagotovi zadovoljiv dobiček. To je tudi glavni vzrok, zakaj posloводство podjetja tako pazljivo spremlja ta kazalnik; ravno zaradi večje fleksibilnosti pri nakupnih in prodajnih cenah in nekoliko manj zaradi kontroliranja izdatkov. Pri nepričakovani nizki vrednosti kazalnika je nabavna vrednost materiala previsoka in/ali so prodajne cene končnih proizvodov oziroma storitev prenizke. Običajno so vrednosti teh kazalnikov nižje, kjer lahko kupci izbirajo med mnogimi ponudniki, in visoke, kjer je teh možnosti za kupce malo (Benedik, 2003, str. 39).

Stopnja kosmate dobičkovnosti poslovnih prihodkov se izračuna kot:

$$\frac{\text{Kosmati dobiček iz poslovanja}}{\text{Poslovni prihodki}}$$

Kosmati poslovni dobiček predstavlja razliko med prihodki od poslovanja in stroški prodanih proizvodov in storitev. Stroške prodanih proizvodov dobimo tako, da začetni zalogi prištejemo celotni nakup ter odštejemo končne zaloge. S kosmatim poslovnim dobičkom je potrebno pokriti vse stroške prodajanja bodisi posredne ali neposredne, stroške splošnih služb, vse stroške financiranja, ki so povezani s prodanimi količinami, in davek od dobička (Turk et al., 1999, str. 624).

Ker v javnih računovodskih izkazih niso ločeno prikazani posredni in neposredni stroški prodajanja in stroški splošnih služb, ni možno izračunati kosmatega poslovnega dobička. S podatki, ki so na razpolago, je možno izračunati le dobiček iz poslovanja.

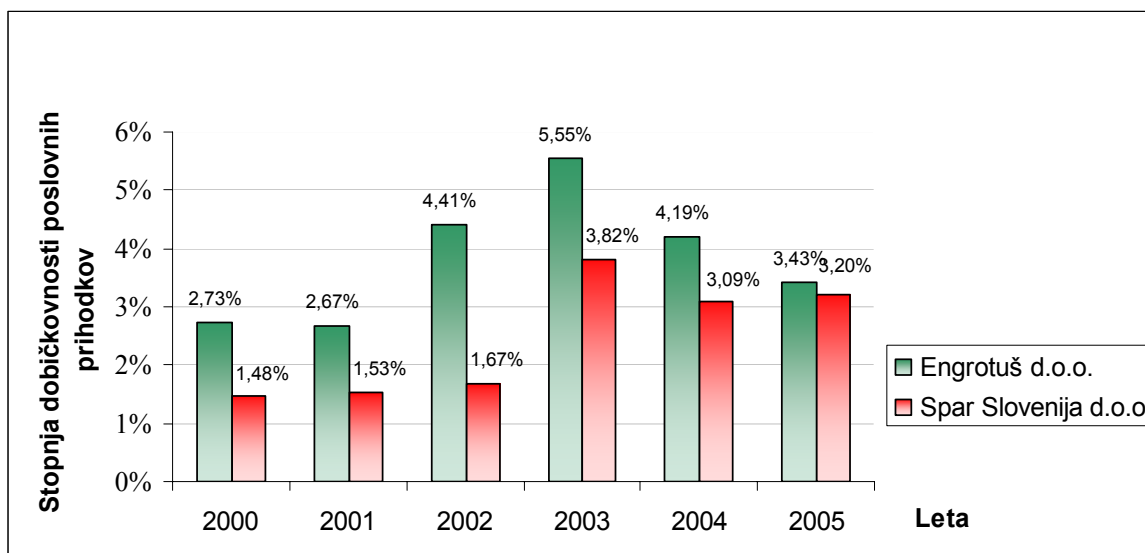
Zato bom ta kazalnik nadomestila s *Stopnjo dobičkovnosti poslovnih prihodkov*:

$$\frac{\text{Dobiček iz poslovanja}}{\text{Poslovni prihodki}}$$

Dobiček iz poslovanja dobimo tako, da od kosmatega dobička odštejemo vse poslovne odhodke. Pri pojasnjevanju tega kazalnika se je potrebno zavedati, da je s tako opredeljenim dobičkom treba pokrivati še ustrezen del stroškov financiranja in tudi davek iz dobička (Turk Ivan et al., 1999, str. 624).

Dobiček iz poslovanja pri Engrotušu v letih od 2000 do 2005 narašča in je ves čas višji od Sparovega. Pri Sparu je pomembno omeniti možnost transferja dobička k matičnemu podjetju, preko najemnin za poslovne prostore, v katerih izvajajo trgovsko dejavnost. Za poslovne prihodke pa velja ravno obratno z izjemo v zadnjem letu, kjer je ime Tuš rahlo višje. Nesorazmerno gibanje dobička iz poslovanja in poslovnih prihodkov se kaže v nesorazmernem gibanju stopnje dobičkovnosti poslovnih prihodkov, kjer je pri Tuš ves čas višja. Največja razlika za 2,74 % je bila izkazana v letu 2002, kar je posledica Tuševnega višjega poslovnega dobička za 1.132.238 mio SIT in za 15.249.726 mio SIT nižjih poslovnih prihodkov.

**Slika 11:** Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov v letih od leta 2000 do 2005



Vir: Lasten prikaz.

**Pod točko b)** Stopnja celotne čiste dobičkovnosti prihodkov, v žargonu pogosto tudi imenovan kot profitna marža, je ključni kazalnik, ki kaže uspešnost podjetja.



Če dobičku odštejemo še davek od dobička, dobimo čisti dobiček. To je poslovni izid, s katerim je mogoče razpolagati po odbitku davka. Visoka vrednost tega kazalnika omogoča rast kapitala, medtem ko nizka stopnja predstavlja nagrado za dobavitelje, zaposlene in potrošnike, ne pa za delničarje. Kako lahko podjetja pridobijo visoko vrednost kazalnika in tako zadovoljijo delničarje, obstaja več načinov (Benedik, 2003, str. 41):

- a) izdelovati morajo visoko kvalitetne proizvode oziroma storitve,
- b) imeti morajo visoko dodano vrednost na zaposlenega,
- c) zmanjšati potrebe po večjem obsegu kapitala,
- d) doseči morajo večji tržni prostor kot konkurenca.

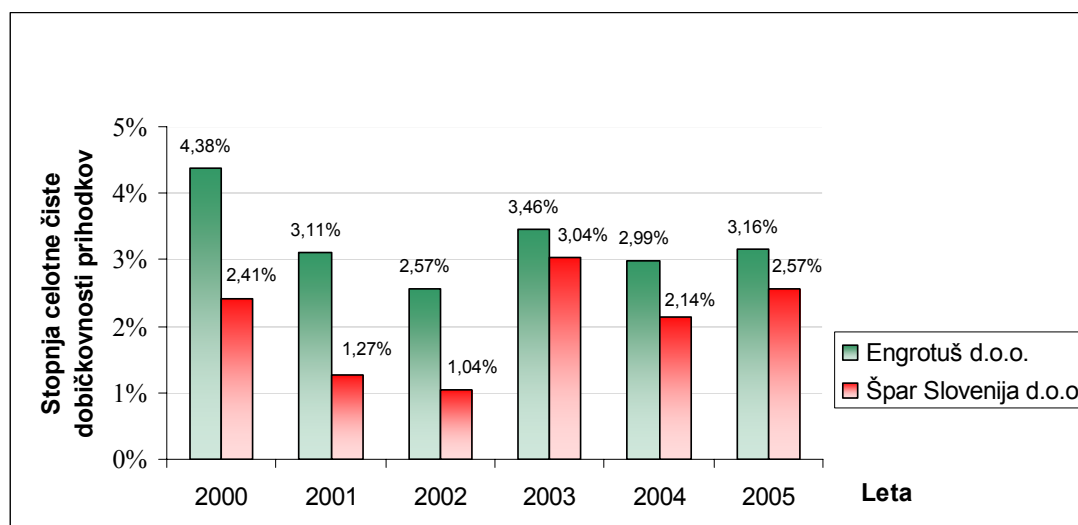
Največji vzrok za nizko vrednost kazalnika čiste dobičkovnosti prihodkov je nizka vrednost kosmate dobičkovnosti kot posledica prenizkih cen na trgu. Druga možnost za nizko vrednost so previsoki stroški v primerjavi s prihodki. Nizka stopnja je običajna tudi v primeru, ko obstaja veliko ponudnikov za določene potrošnike (Benedik, 2003, str. 41).

Kazalnik *Stopnja celotne čiste dobičkovnosti prihodkov* se izračuna kot:

$$\frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Prihodki}}$$

V proučevanem obdobju je imel Engrotuš skozi vsa leta višjo stopnjo celotne čiste dobičkovnosti prihodkov. V letih od 2000 do 2004 je imel nižje prihodke in višji čisti dobiček, le leta 2003 je imel nekoliko nižji čisti dobiček. V povprečju je bil kazalnik večji za 1,29 odstotka, razlike so bile večje predvsem na začetku in so se postopoma zmanjševale. Tako je v zadnjem letu imel Tuš razmerje višje za 0,6 odstotka, kot posledica višjega čistega dobička za 683.300 mio SIT in višjih prihodkov za 1.301.007 mio SIT.

**Slika 12:** Stopnja celotne čiste dobičkovnosti prihodkov v letih od 2000 do 2005



Vir: Lasten prikaz.

#### 4.3.1.3 Tehnološka učinkovitost

Biti učinkovit pomeni delati stvari »prav«. Učinkovitost je notranja značilnost delovanja, da se zahtevana naloga izpolni v določenem času. V splošnem velja, da so danes informacije in znanje najpomembnejše za uspešno delovanje in poslovanje vsake organizacije.

Informacija je znanje, ki temelji na podatkih, ki so skozi obdelavo pridobili pomen, namen in uporabnost. Informacija mora povedati uporabniku nekaj novega oziroma informacija mora priskrbeti nekaj novega k uporabnikovemu obstoječemu znanju. Sistem, v katerem se ustvarjajo, shranjujejo in pretakajo informacije, imenujemo informacijski sistem (Gradišar in Resinovič, 2001, str. 81).

Informatika postaja eden glavnih vzvodov zagotavljanja konkurenčnih prednosti poslovnega sistema. Raziskave na področju zagotavljanja konkurenčne prednosti podjetja z ustrežno razvito informatiko kažejo, da le-ta predstavlja eno redkih poslovnih priložnosti, ki jih ima podjetje na voljo v boju s svojo konkurenco na tržišču (Kovačič in Vintar, 1994, str. 21).

Kot sem zgoraj nakazala, se učinkovitost v konkretnem primeru izkazuje tudi skozi informatizacijo poslovanja. Kajti s tem si podjetje zagotovi ustrezne informacije za izvajanje in upravljanje. S pomočjo sodobnejše informacijske tehnologije bi se morala povečati kontrola nad obračanjem zalog trgovskega blaga in nad obračanjem čistih obratnih sredstev, seveda poleg vseh ostalih prednosti, ki jih prinaša prenova informacijskega sistema.

Za ugotovitev, kako učinkovita so vlaganja v informacijsko tehnologijo, sem izbrala nekatere kazalnike obračanja.

Kazalniki obračanja sredstev izražajo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi, ali povedano drugače, koliko sredstev potrebuje, da ustvarja obstoječe prihodke. Pri teh kazalnikih primerjamo dinamično opredeljene ekonomske kategorije s statično opredeljenimi. Pri tem izhajamo delno iz postavk v bilanci stanja in delno iz postavk v izkazu poslovnega izida. Z njimi proučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Analiza teh kazalnikov lahko pokaže, da ima podjetje v primerjavi s konkurenti za doseganje podobnih prihodkov veliko več (ali manj) sredstev. Hitrejše je obračanje sredstev, podjetje potrebuje manj vezanih sredstev in s tem manj dragega financiranja. Povprečna doba vezave v dnevih se izračuna tako, da se letno število dni deli s koeficientom obračanja. Slapničar (2003, str. 16) pravi, da si je nemogoče zamisliti temeljito analizo računovodskih izkazov podjetja brez upoštevanja denarnih tokov.

Na kazalnike obračanja sredstev vplivajo proizvodna tehnologija, delež stalnih sredstev med vsemi sredstvi, vrsta proizvodov ipd. Primerljivi so le med podjetji v isti panogi. Med konkurenti prav večja sposobnost posloводства vpliva na hitrejše obračanje sredstev. Različne vrste sredstev se različno hitro obračajo, zato je pogosta analiza obračanja po posameznih skupinah sredstev. Posebno pomembno za uspešnost je upravljanje z zalogami in terjatvami.

Obračanje sredstev vpliva na dobičkonosnost sredstev in s tem na dobičkonosnost kapitala (Slapničar, 2003, str. 11).

*Koeficient obračanja zalog* je razmerje med

$$\frac{\text{Prihodki od poslovanja}}{\text{Povprečne zaloge}}$$

Kazalnik obračanja zalog nam pove, kolikokrat letno se v podjetju obrnejo zaloge oziroma kolikšna količina denarja je vezana v zalogah ter kolikšna količina zalog podpira določeno raven prihodkov, v našem primeru prihodkov iz poslovanja. Visoka vrednost kazalnika kaže dobro upravljanje z zalogami. Primerjave so smiselne samo v okviru iste panoge.

**Tabela 4:** Koeficient obračanja zalog

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Engrotuš d.o.o.</b>	10,05	15,20	15,46	15,95	16,33	15,88
<b>Spar Slovenija d.o.o.</b>	16,04	23,61	27,11	19,34	15,24	16,99

Vir: Lasten izračun.

Iz tabele je razvidno da ima Spar skoraj skozi vsa leta višje vrednosti kazalnika. Njegovo povprečje je od leta 2000 do 2005 znašalo 20, Tuš–evo pa 15. Iz tega bi lahko sklepali, da Spar bolje opravlja z zalogami, vendar se mu je konkurent v zadnjih treh oz. dveh letih izjemno približal. Kar je sočasno s prenovo njihovega informacijskega sistema, medtem ko Spar stagnira oz. nazaduje, saj na to kažejo koeficienti.

*Mogoče je izračunati tudi dneve vezave zalog:*

$$\frac{\text{Število dni v letu (365)}}{\text{Kazalnik obračanja zalog}}$$

Dnevi vezave zalog je kazalnik, ki nam pokaže, koliko časa je denar vezan v zalogah. Predstavlja razmerje med številom dni v letu in koeficientom obračanja zalog. Za kazalnik dnevi vezave zalog je bolje, če je čim manjši, kar pomeni, da je denar vezan v zalogah krajše časovno obdobje in tako lahko isti denar vežemo spet v zaloge ali v kakšno drugo sredstvo.

**Tabela 5:** Število dni vezave zalog v letih od 2000 do 2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Engrotuš d.o.o.</b>	36	24	24	23	22	23
<b>Spar Slovenija d.o.o.</b>	23	15	13	19	24	21

Vir: Lasten izračun.

Spar ima ponovno skoraj skozi vsa leta denar vezan v zalogah krajše časovno obdobje kot Tuš. Ta se mu v zadnjih dveh letih ponovno zelo približuje. Glede na prikazano v grafu ni mogoče sklepati da je to posledica prenove informacijskega sistema. Saj se ta kazalnik skozi vsa proučevana leta, razen 2000, giblje okoli 23 dni.

#### *Koeficient obračanja terjatev do kupcev*

##### Prihodki iz poslovanja

##### Povprečne terjatve do kupcev

Kazalnik pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve do kupcev v denar. Z njim analiziramo uspešnost managementa podjetja pri izterjavi terjatev in tudi plačilno sposobnost kupcev. Metoda izračuna predpostavlja, da so vsi proizvodi ali storitve prodane z odloženim plačilom ter da so vsi prihodki unovčeni.

Če je obrat terjatev visok, podjetje večinoma zadovoljivo uporablja terjatve v povzročeni prodaji. Če je koeficient nizek, podjetje večinoma nezadovoljivo uporablja sredstva (terjatve), zato potrebno je uvesti zaostreno kreditno politiko do kupcev ali spremeniti metodo izterjave terjatev do kupcev. Vendar tudi visok obrat terjatev vedno ne pomeni, da podjetje učinkovito izkorišča terjatve, saj se koeficient lahko razlikuje med panogami, kar je odvisno od tega, kako agresivno je podjetje v raztegotovanju kreditov.

Zaradi različnega poročanja podjetij podatkov za vsa leta ni na voljo, zato sem ustvarila izvleček iz tistega, kar je bilo na razpolago. To velja tudi za nadaljnje izračunane kazalnike.

**Tabela 6:** Koeficient obračanja terjatev do kupcev v letih od 2000 do 2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Engrotuš d.o.o.</b>	N/P	22,18	21,56	22,69	21,54	22,50
<b>Spar Slovenija d.o.o.</b>	N/P	N/P	50,87	34,97	30,57	N/P

Vir: Lasten izračun.

Za leta, za katere je bilo mogoče izračunati kazalnik, je Sparov višji, Tušev pa se ves čas giblje okoli iste vrednosti, to je 22. Pomeni, da se Sparu terjatve obrnejo v denar več kot 30-krat na leto, kar je 10-krat več kakor Tušu. Iz tega je očitno, in seveda razumljivo, da Tuš dopušča svojim franšiznim odjemalcem več svobode.

Mogoče je izračunati tudi *dneve vezave terjatev do kupcev*:

##### Število dni v letu (365)

##### Koeficient obračanja terjatev do kupcev

Kazalnik v dnevih pove, koliko časa je denar v povprečju vezan pri kupcih.

**Tabela 7:** Dnevi vezave terjatev do kupcev v letih od 2000 do 2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Engrotuš d.o.o.</b>	N/P	16	17	16	17	16
<b>Spar Slovenija d.o.o.</b>	N/P	N/P	7	10	12	N/P

Vir: Lasten izračun.

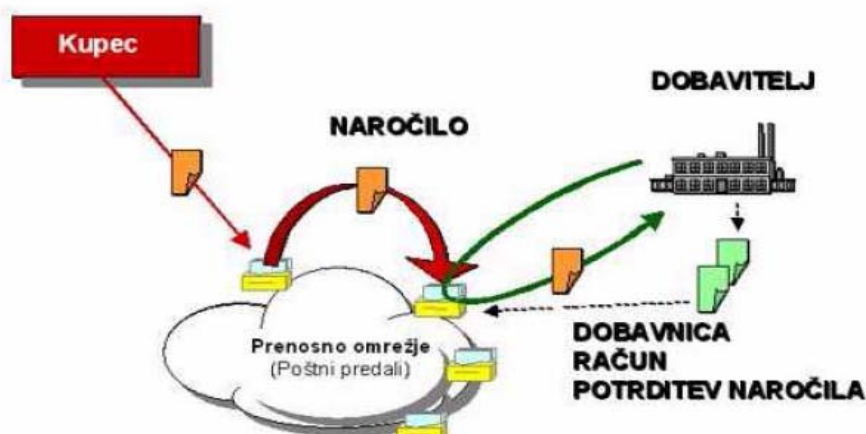
Pri Tušu je denar vezan pri kupcih dlje časa kot pri Sparu. Kar je ponovno razumljivo, saj gre pri Tušu za franšizno organizacijo, kjer nudijo svojim franšizorjem tudi možnost kreditiranja.

Kazalnik ni v direktni povezavi z vlaganjem v sodobno tehnologijo, mogoče le indirektno zaradi lažjega nadzora nad plačili in onemogočanja nakupov v primeru neplačila. To je za čas plačilne nekulture in počasnega delovanja pravnega telesa, v katerem poslujejo podjetja osnovno orodje za zagotavljanje tekočega poslovanja.

### *Elektronski način poslovanja z dobavitelji*

Obe podjetji v letnih poročilih navajata uvajanje elektronskega načina poslovanja EDI, kot je ponazorjeno v spodnji sliki 13.

Slika 13: Rip v trgovini



Vir: Rip v trgovini, 2005.

Slika prikazuje komunikacijo in pretok podatkov preko RIP sistema. Dokumenti tipa naročilo, potrjeno naročilo, dobavnica in račun se preko interneta pošljejo dobavitelju. S takim načinom poslovanja odpade veliko administrativnega dela in stroškov. Poleg vseh ostalih prednosti pa jim omogoča tesnejše sodelovanje z dobavitelji in z nekaterimi celo strateško povezovanje.

### *Doba vezave obveznosti do dobaviteljev*

$$\frac{\text{Število dni v letu (365)}}{\text{koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev}}$$

Ta kazalnik pove, koliko dni so dobavitelji kreditirali podjetje oziroma koliko dni poteče, preden podjetje poravnava svoje obveznosti do dobaviteljev. Čim večja je vrednost kazalnika, ugodnejše je za podjetje. Če je na primer rok za plačilo 30 dni, podjetje pa poravnava svoje obveznosti v 15 dneh pomeni, da je podjetje prezgodaj poravnalo svoje obveznosti, saj ni ustrezno izkoristilo kreditiranja svojega dobavitelja. Če podjetje prekorači plačilni rok 30 dni, mu dobavitelj zaračuna zamudne obresti, kar pa predstavlja nepotreben strošek za podjetje.

Da sem lahko izračunala dobo vezave do dobaviteljev, sem za koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev vzela *približek*:

### Stroški materiala, storitev, blaga

#### Obveznosti do dobaviteljev

**Tabela 8:** Število dni vezave obveznosti do dobaviteljev v letih od 2000 do 2005

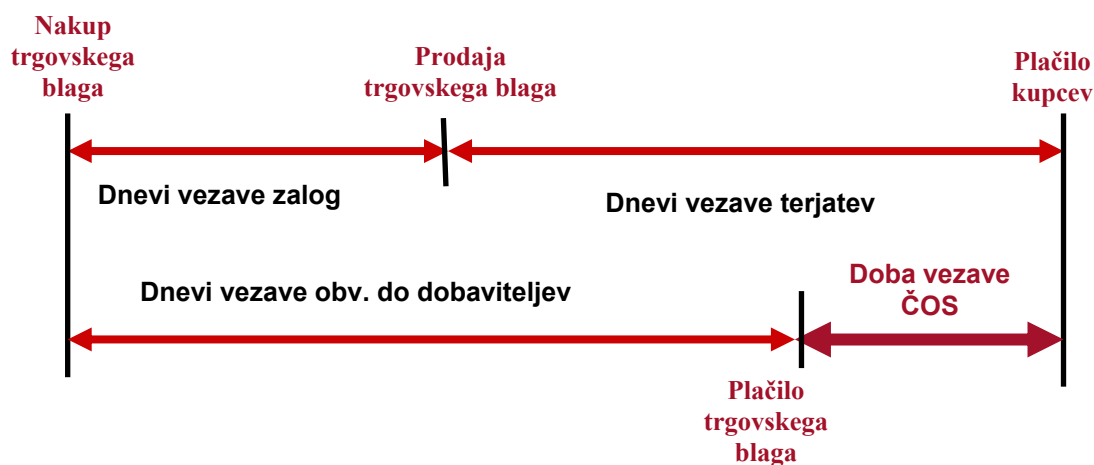
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Engrotuš d.o.o.</b>	N/P	48	74	76	74	76
<b>Spar Slovenija d.o.o.</b>	N/P	N/P	73	46	33	N/P

Vir: Lasten izračun.

Iz podatkov, ki so bili na voljo, je mogoče razbrati, da dobavitelji kreditirajo Engrotuš dober mesec več kot Spar, razen leta 2002. Ne glede na to da, Tuš od leta 2003 vplaga v informacijsko tehnologijo za izboljšanje trgovanja z dobavitelji, ni bistvene razlike v primerjavi s preteklim letom. Tako je težko trditi, da je povprečna doba vezave 70 dni za leta od 2001 do 2005 posledica vlaganja v informacijsko tehnologijo.

Obračanje obveznosti do dobaviteljev podjetja je tesno povezano tako z obračanjem terjatev dobaviteljev kot z razmerjem, v katerem so zajete uporabe zalog in operativnimi stroški.

**Slika 14:** Doba vezave čistih obratnih sredstev

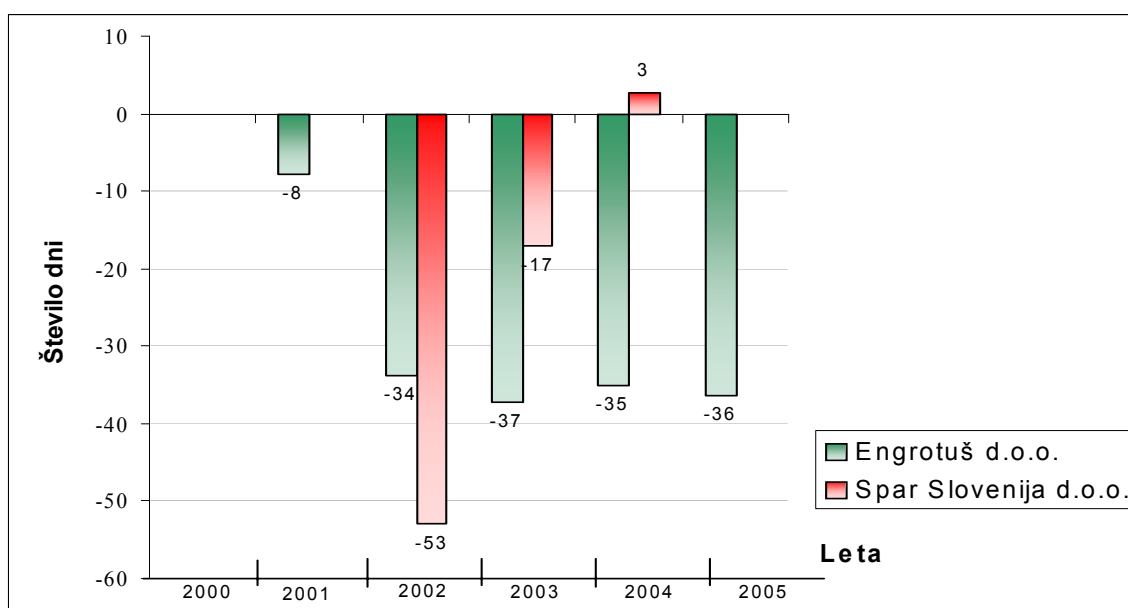


Vir: Prirejeno po Slapničar, 2003.

Če seštejemo dneve vezave terjatev ter dneve vezave zalog in odštejemo dneve vezave obveznosti do dobaviteljev, dobimo celoten čas vezave denarja od nakupa zalog do unovčenja pri kupcih oziroma tako imenovano dobo vezave čistih obratnih sredstev, kar je prikazano na Sliki 14 na strani 43.

Bistveno je, da lahko s pomočjo števila dni vezave čistih obratnih sredstev ugotovimo, kako učinkovito podjetji uporabljata svoja sredstva oziroma koliko časa si s tujim denarjem ustvarjata profit. In pri tem je Engrotuš bolj uspešen, če upoštevam podatke, ki so na razpolago za obe podjetji. Pri Sparu pa je v letu 2004 ta vrednost celo pozitivna.

**Slika 15:** Dnevi vezave čistih obratnih sredstev v letih od 2000 do 2005



Vir: Lasten prikaz.

#### 4.4 Ocena izračunanih kazalnikov

Končna stopnja analize je ocenitev. Najprej so kazalniki izbrani in izračunani, v tretji stopnji so interpretirani, da bi lahko ugotovili, kako uspešno je podjetje poslovalo na področjih, ki so bila identificirana kot strateškega pomena za podjetje.

Potem ocenimo konsistentnost ugotovitev, zbranih iz vseh dosedanjih stopenj analize, da preverimo, ali so kakšni pomembni faktorji, ki izstopajo v eni stopnji in so bili neupoštevani v naslednji stopnji. Na koncu lahko sprejmemo zaključke kot stopnje uspeha organizacije v smislu uresničevanja celovite strategije ter posledice, ki jih imajo zaradi tega kupci, konkurenti in/ali dobavitelji, odvisno, s katerega zornega kota analize to opazujemo. Stopnja ocenitve ne predstavlja preprostega zaključka analize, ampak je zaključna komponenta, da dobimo smiselno celoto. Le-ta lahko zahteva popolno neprestano ponavljanje skozi vse tri prve stopnje in se razlikuje od dosedanjih zaključkov (Moon, Bates, str. 144).

Da ne bom ponavljala dejstev, bom ugotovitve ocenitve za trgovinski družbi podala v Sklepu.

## 5 SKLEP

Današnji časi, v katerih poslujejo trgovinska podjetja, so izjemno nestabilni. Zaradi sprememb na političnem področju se razmere za poslovanje trgovinskih podjetij zelo hitro spreminjajo. Dober primer sprememb v zadnjih dveh letih je odpiralni čas trgovin, malo nazaj so podaljšali obratovalni čas, lahko so obratovali tudi ob nedeljah, potem so to ponovno zakonsko ukinili, sedaj pa se trgovinska podjetja lahko samostojno odločajo o obratovalnem času. Pred kratkim je Slovenija postala članica Evropske unije. Odpirajo se nove možnosti za razvoj slovenske trgovinske dejavnosti, iz malega slovenskega trga je nastal velik evropski trg, kar pa na žalost velja tudi za konkurenco. Prihodnje leto pa se bo ta s prihodom evra le še okrepila.

Da bi lahko sploh delali analizo na podlagi računovodskih izkazov, je potrebno najprej postaviti pričakovano sestavo le teh. Za trgovino lahko pričakujemo, da ima veliko osnovnih sredstev, predvsem zemljišč, zgradb in opreme, ne previsoke zaloge, malo terjatev, ker gre za gotovinsko poslovanje; veliko obveznosti do dobaviteljev in ne pregloboke zadolženosti. Glede na to, da gre za oceno Spar-a, ki je ravno tako kapitalska družba in ima skoraj enak tržni delež, bi bilo pričakovati, da ima zelo podobne računovodske izkaze. Vendar temu ni tako, saj ima vsako podjetje svoj strateški razvoj in pozicijo na trgu. Strateško preobrazbo v času je doživelo tudi trgovsko podjetje Engrotuš d.o.o., ki je pričelo s poslovanjem leta 1989. Od tedaj so rasli, širili dejavnost in ob tem razvijali vrednote modernega evropskega podjetja. Svojo prodajno mrežo so širili z izjemno svobodno franšizno organizacijo in z lastnimi organizacijskimi oblikami trgovin, ki po raziskavah prinašajo največ denarja. Ponujajo različne izdelke lastne blagovne znamke in storitve, pri tem jim je trgovina na debelo osrednja dejavnost, kar jim omogoča povečevanje dodane vrednosti. Tako Tuš kot konkurent poseduje tri bistvene strateške konkurenčne prednosti, to so rast, profitabilnost in učinkovitost.

Rast v tržnem deležu je posledica uspešnega širjenja maloprodajne (lastne ter franšizne) in grosistične mreže, dopolnjena s prevzemi trgovcev na debelo. Uspešno rast podpirajo način prodaje na drobno po principu »vse na enem mestu« in nudenje storitev z dodano vrednostjo. To sem v računovodskih izkazih povezala z rastjo naložb v opredmetena osnovna sredstva, pri čemer sem podala še vire financiranja teh sredstev, ker ima to vpliv na celotno uspešnost.

Rast se izkazuje tudi v čistih prihodkih od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala. Dobičkovnost, žargonsko profitabilnost, kaže gospodarsko uspešnost podjetja oz. v njih se odraža delovanje, sposobnost in učinkovitost poslovodstva, ki skrbi za tiste dejavnike, ki dolgoročno vplivajo na velikost dobička. Iz javno objavljenih računovodskih izkazov ni bilo mogoče razbrati povprečne razpršenosti med prodajo in stroški prodanih proizvodov, to sem nadomestila z razmerjem med poslovnimi prihodki in dobičkom iz poslovanja, kazalnik konkurenta je ves čas višji brez jasnega trenda naraščanja. Čista dobičkovnost prodaje je ključni kazalnik, ki kaže uspešnost podjetja. Visok delež dobička v prodaji omogoča rast podjetja, kar je tudi cilj gospodarskega subjekta, hkrati pa daje varstvo pred nepričakovanimi gospodarskimi šoki. Tudi ta kazalnik je bil skozi vsa proučevana obdobja višji.



Tehnološka učinkovitost je tretji strateški dejavnik in pomeni delati stvari prav. Učinkovitost je notranja značilnost podjetja, da izpolni zahtevano nalogo v določenem času. Sodobni informacijski sistemi so lahko generatorji novih poslovnih priložnosti, predstavljajo gonilno silo napredka podjetij in s tem konkurenčno prednost pred tekmeci. Kako učinkovita so vlaganja v informacijsko tehnologijo, sem povezala s kazalniki obračanja sredstev ter na koncu te povezala še z dobo vezave čistih obratnih sredstev. Ne glede na to, da je konkurent v posameznih kategorijah še vedno malenkostno slabši, je pri upravljanju z čistimi obratnimi sredstvi boljši. Torej je glede zadnje konkurenčne prednosti Spar še vedno v prednosti, kar je tudi posledica franšizne organizacije konkurenta, kljub temu pa morajo biti pozorni na nadaljnji razvoj.

Na podlagi analize lahko sprejemem sklep, da bo Tuš prehitel Spar. Tega seveda ni mogoče z zagotovostjo trditi, saj je veliko odvisno od želje Engrotuša po rasti na domačem trgu in vztrajanja pri trenutni konkurenčni strategiji. Menim, da je doseči petindvajset odstotni tržni delež v Sloveniji in se sočasno širiti na trge bivše Jugoslavije in še v druge države (Bolgarija, Romunija itd.) zelo ambiciozen cilj, zastavljen v Engrotušu. Kolikšen bo dosežen cilj, je veliko odvisno tudi samega Spar-a oz. koliko se zaveda svoje ogroženosti in vzdržljivosti na še vodečih področjih. Predvsem je to odvisno od matičnega podjetja. Zlasti od prihodnji načrtov oz. ciljev koncerna Aspiag in s tem vključenosti Spar Slovenija v njihovo strategijo rasti. Pri vsem tem še predpostavljam, da z ostalimi obstoječimi in novo prihajajočimi konkurenti ne bodo imeli težav. Tretji izjemno pomemben faktor pa so seveda kupci, ki bistveno vplivajo na obstoj obeh podjetij.

## LITERATURA

1. Benedik Barbara: Ugotavljanje uspešnosti podjetij z računovodskimi in finančnimi kazalniki. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 96 str.
2. Čadež Simon: Kontingenčni pristop k oblikovanju sistema strateškega poslovnega računovodstva: empirična preverba v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 2005. 210 str.
3. Čater Tomaž: Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. Doktorska dizertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 306 str.
4. Drozg Vladimir: Nakupovalna središča v Sloveniji, Geografski vestnik. Zveza geografskih društev Slovenije, Ljubljana : 73–1(2001), 73–1, str. 9–21.
5. Germ – Metlika Rika: Mesto trgovine v razvojni strategiji Slovenije. Zbornik konference. Portorož : Društvo ekonomistov Slovenije, 2001, str. 17 – 31
6. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v poslovnem okolju. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 508 str.
7. Groznik Aleš: Strateško načrtovanje razvoja informatike. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 175 str.
8. Guilding Chris: Competitor – focused accounting: an exploratory note. Accounting, Organizations and Society, Oxford, 24(1999), 7, str. 583 – 595.
9. Kadunc Matej: Analiza konkurenčnosti hipermarketov v Ljubljani. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 49 str.
10. Kavčič Slavka: Podrobnejša predstavitev osnutkov SRS 20, SRS 23, in SRS 29. Zbornik referatov 4. letne konference preizkušenih računovodij. Ljubljana : Slovenski institut za revizijo, 2001, str. 5 – 36.
11. Kavčič Slavka, Koželj Stanko in Odar Marjan: Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih. Razvitost poslovnega računovodstva v slovenskih podjetjih. Revizor, Ljubljana : 11(2003), 11, str. 58 – 89.
12. Kolar, Iztok: Koristi od strateškega računovodstva. Revizor, Ljubljana : 10(1999), 10, str. 32 – 57.
13. Kolar Iztok. Strateško računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. Ljubljana : 2003. 223 str.

14. Koletnik Franc: Poklicna etika računovodij, revizorjev in drugih gospodarskih zaupnikov. Profesionalna etika pri delu z ljudmi. Maribor : Univerza v Mariboru, Inštitut Antona Trstenjaka, 1996, str. 199 – 214.
15. Kop Aleš: Poslovođenje znanja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 47 str.
16. Kotler Philp: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
17. Kovačič Andrej, Vintar Mirko: Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov. Ljubljana : DZS, 1994. 316 str.
18. Mintzberg Henry, Quinn James Brian: The strategy process: concepts, contexts, cases. 3rd edition. London : Prentice– Hall, 1996. 342 str.
19. Moon Philp, Bates Ken: Core analysis in strategic preformance appraisal. Management Accounting Research, Kidlington : 4(1993), str. 139 – 152.
20. Moon Philp, Bates Ken: Are Financial sttements Good Communicators? Management Accounting, London : 70(1992), 6, str. 36 – 38.
21. Možina, Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
22. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. 1. izd. Ljubljana : GV založba, 2001. 417 str.
23. Potočnik Vekoslav, Hrastelj Tone: Strategija razvoja slovenske trgovine – raziskovalna naloga. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 1996. 206 str.
24. Pučko Danijel: Informacije za vodenje politike podjetja. Lastninjenje in uspešnost podjetij, 32. posvetovanje o ekonomiki in organizaciji podjetja. Zbornik razprav. Portorož : Društvo ekonomistov Ljubljana, 1994, str. 39 – 51.
25. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
26. Rogelj Janez: Trgovinska dejavnost v Sloveniji pred in po vstopu v Evropsko unijo. Zbornik Statistično spremljanje pojavov globalizacije in storitev – izzivi in nujnost. Radenci : Statistično društvo Slovenije, 2004, str. 125 – 140.
27. Simmonds Kenth: Strategic management accounting. Management accounting, London: 59 (1981), 4, str. 26 – 29.
28. Thompson Arthur, A. Strickland, Alonzo J.: Crafting and Implementing Straregy. 10. Izdaja. Boston : Irwin McGraw–Hill Book Company, 1998. 635 str

29. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999. 841 str.
30. Vida Irena: Značilnosti in izzivi trgovine na drobno v svetu. Strokovno posvetovanje. Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje?. Portorož: Društvo ekonomistov, Ljubljana: 2001, str. 55 – 57.

## **VIRI**

1. iBon 2006/I – Boniteta poslovanja, 2006.
2. Letno poročilo Engrotuš d.o.o.. Celje : Engrotuš d.o.o., 2005. 75 str.
3. Letno poročilo Engrotuš d.o.o.. Celje : Engrotuš d.o.o., 2004. 86 str.
4. Letno poročilo Engrotuš d.o.o.. Celje : Engrotuš d.o.o., 2003. 68 str.
5. Letno poročilo Spar Slovenija d.o.o.. Ljubljana : Spar Slovenija d.o.o., 2005. 34 str.
6. Letno poročilo Spar Slovenija d.o.o.. Ljubljana : Spar Slovenija d.o.o., 2004. 28 str
7. Letno poročilo Spar Slovenija d.o.o.. Ljubljana : Spar Slovenija d.o.o., 2003. 28 str.
8. Prašnikar Janez, Dmitrović Tanja, Makovec–Brenčič Maja: Konkurenčnost slovenskega gospodarstva v obdobju približevanja evropski uniji. Sintezno poročilo. [URL: <http://www.umar.gov.si/projekti/sgrs/raziskave/a7.html> – text/html], 18.07.2005.
9. Rip v trgovini. [URL: <http://www.visit.si/riptrg.asp>], 20.6.2005.
10. Slapničar Sergeja: Analiza računovodskih izkazov – gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu. 22 str. [URL: [http://ftp.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti/predmeti/Analiza-gradivo.DOC](http://ftp.ef.uni-lj.si/_dokumenti/predmeti/Analiza-gradivo.DOC)], 6.12.2003.
11. Spletna stran Spar Slovenija d.o.o.. [URL: <http://www.spar.si/>], 2006.
12. Šalamun Andreja: Dobički v rokah trgovcev. Gospodarski vestnik št. 17, [URL: <http://www.gvin.com/iskanjeclankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=833069> ], 19.4.2004.
13. Vresk Darja: Največ denarja zapravimo v samopostrežbah. Gral–Iteo e–novice. [URL: [http://www.gfk.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=1091](http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=1091)], september 2004.
14. Vresk Darja: Tržne raziskave: Prvi trije imajo 79–odstotni tržni delež , Finance on–net, [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=121051>], 22.05.2005.

## **PRILOGE**



**PRILOGA 1: PODATKI IZ BILANC STANJA V LETIH OD 2002 DO 2004**

Engrotuš d.o.o.

Leta	2004		2003		2002		2001		2000	
Kategorije	1.000 SIT	Sestava	1.000 SIT	Sestava	1.000 SIT	Sestava	1.000 SIT	Sestava	1.000 SIT	Sestava
<b>A. SREDSTVA</b>	63.533.516	100,00%	38.471.558	100,00%	29.633.968	100,00%	17.689.836	100,00%	13.795.477	100,00%
<b>I. STALNA SREDSTVA</b>	42.932.345	67,60%	27.674.112	71,90%	21.324.006	72,00%	11.677.296	66,00%	7.975.859	57,80%
Neopredmetena dolgoročna sredstva	505.500	1,20%	335.288	1,20%	232.583	1,10%	246.446	2,10%	150.245	1,90%
<b>2. Opredmetena osnovna sredstva</b>	37.832.695	88,10%	26.575.038	96,00%	20.292.181	95,20%	10.989.055	94,10%	7.600.555	95,30%
<b>3. Dolgoročne finančne naložbe</b>	4.594.150	10,70%	763.786	2,80%	799.242	3,70%	441.795	3,80%	225.059	2,80%
<b>II. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	20.601.171	32,40%	10.797.446	28,10%	8.309.962	28,00%	6.012.540	34,00%	5.819.618	42,20%
<b>a. Obratna sredstva (brez AČR)</b>	14.046.398	68,20%	9.783.531	90,60%	7.765.628	93,40%	5.939.451	98,80%	4.997.283	85,90%
<b>1. Zaloge</b>	6.837.399	48,70%	5.482.519	56,00%	4.088.008	52,60%	3.274.527	55,10%	2.656.864	53,20%
<b>2. Dolgoročne poslovne terjatve</b>	140.457	1,00%	138.351	1,40%	145.871	1,90%	161.125	2,70%	161.138	3,20%
<b>3. Kratkoročne poslovne terjatve</b>	6.367.255	45,30%	3.498.947	35,80%	3.035.131	39,10%	2.167.592	36,50%	1.987.083	39,80%
<b>4. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina</b>	701.287	5,00%	663.714	6,80%	496.618	6,40%	336.207	5,70%	192.198	3,80%
<b>b. Kratkoročne finančne naložbe</b>	6.494.227	31,50%	958.790	8,90%	532.526	6,40%	24.523	0,40%	794.506	13,70%
<b>c. Aktivne časovne razmejitev (AČR)</b>	60.546	0,30%	55.125	0,50%	11.808	0,10%	48.566	0,80%	27.829	0,50%
<b>B. OBVEZNOSTI DO VIROVSREDSTEV</b>	63.533.516	100,00%	38.471.558	100,00%	29.633.968	100,00%	17.689.836	100,00%	13.795.477	100,00%
<b>I. DOLGOROČNI VIRI</b>	44.620.372	70,20%	26.086.523	67,80%	19.785.732	66,80%	12.286.452	69,50%	8.741.761	63,40%
<b>a. Kapital</b>	13.464.428	30,20%	9.621.102	36,90%	7.285.010	36,80%	5.923.087	48,20%	4.435.698	50,70%
Od tega Osnovni kapital	9.300.000	69,10%	3.135.233	32,60%	3.135.233	43,00%	3.135.233	52,90%	45.739	1,00%
<b>b. Dolgoročne obveznosti</b>	31.155.944	69,80%	16.465.421	63,10%	12.500.722	63,20%	6.363.365	51,80%	4.306.063	49,30%
<b>1. Dolgoročne rezervacije</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>2. Dolgoročne finančne in poslovne obv.</b>	31.155.944	100,00%	16.465.421	100,00%	12.500.722	100,00%	6.363.365	100,00%	4.306.063	100,00%
<b>II. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>	18.913.144	29,80%	12.385.035	32,20%	9.848.236	33,20%	5.403.384	30,50%	5.053.716	36,60%
<b>1. Kratkoročne finančne in poslovne obv.</b>	18.798.703	99,40%	12.335.323	99,60%	9.739.595	98,90%	5.319.542	98,40%	4.932.742	97,60%
<b>2. Pasivne časovne razmejitev (PČR)</b>	114.441	0,60%	49.712	0,40%	108.641	1,10%	83.842	1,60%	120.974	2,40%

Vir: iBon, 2006, lastna priredba.

**PRILOGA 2: PODATKI IZ BILANC STANJA V LETIH OD 2002 DO 2004**

Spar Slovenija d.o.o

Leta	2004		2003		2002		2001		2000	
Kategorije	1.000 SIT	Sestava	1.000 SIT	Sestava	1.000 SIT	Sestava	1.000 SIT	Sestava	1.000 SIT	Sestava
<b>A. SREDSTVA</b>	40.790.356	100,00%	35.401.740	100,00%	29.840.891	100,00%	17.141.673	100,00%	12.145.474	100,00%
<b>I. STALNA SREDSTVA</b>	30.553.882	74,90%	25.261.334	71,40%	22.180.533	74,30%	11.608.956	67,70%	7.327.291	60,30%
<b>1. Neopredmetena dolgoročna sredstva</b>	2.675.468	8,80%	2.897.646	11,50%	2.740.480	12,40%	756.184	6,50%	804.796	11,00%
<b>2. Opredmetena osnovna sredstva</b>	26.261.020	85,90%	21.657.890	85,70%	14.658.123	66,10%	10.794.761	93,00%	6.465.109	88,20%
<b>3. Dolgoročne finančne naložbe</b>	1.617.394	5,30%	705.798	2,80%	4.781.930	21,60%	58.011	0,50%	57.386	0,80%
<b>II. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	10.236.474	25,10%	10.140.406	28,60%	7.660.358	25,70%	5.532.717	32,30%	4.818.183	39,70%
<b>a. Obratna sredstva (brez AČR)</b>	10.169.695	99,30%	9.285.170	91,60%	7.192.223	93,90%	5.039.384	91,10%	3.719.280	77,20%
<b>1. Zaloge</b>	6.384.680	62,80%	6.214.354	66,90%	4.309.233	59,90%	2.429.083	48,20%	2.095.467	56,30%
<b>2. Dolgoročne poslovne terjatve</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>3. Kratkoročne poslovne terjatve</b>	3.458.466	34,00%	2.740.537	29,50%	1.708.901	23,80%	1.793.421	35,60%	1.165.232	31,30%
<b>4. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina</b>	326.549	3,20%	330.279	3,60%	1.174.089	16,30%	816.880	16,20%	458.581	12,30%
<b>b. Kratkoročne finančne naložbe</b>	0	0,00%	853.320	8,40%	465.914	6,10%	481.354	8,70%	1.080.551	22,40%
<b>c. Aktivne časovne razmejitev (AČR)</b>	66.779	0,70%	1.916	0,00%	2.221	0,00%	11.979	0,20%	18.352	0,40%
<b>B. OBVEZNOSTI DO VIROVSREDSTEV</b>	40.790.356	100,00%	35.401.740	100,00%	29.840.891	100,00%	17.141.673	100,00%	12.145.474	100,00%
<b>I. DOLGOROČNI VIRI</b>	28.442.739	69,70%	23.588.717	66,60%	11.625.189	39,00%	7.045.093	41,10%	5.612.633	46,20%
<b>a. Kapital</b>	9.540.718	33,50%	7.075.063	30,00%	4.926.582	42,40%	4.609.275	65,40%	4.021.015	71,60%
<b>Od tega Osnovni kapital</b>	1.291.288	13,50%	1.291.288	18,30%	774.730	15,70%	774.730	16,80%	774.730	19,30%
<b>b. Dolgoročne obveznosti</b>	18.902.021	66,50%	16.513.654	70,00%	6.698.607	57,60%	2.435.818	34,60%	1.591.618	28,40%
<b>1. Dolgoročne rezervacije</b>	0	0,00%	0	0,00%	1.147.077	17,10%	1.164.066	47,80%	804.275	50,50%
<b>2. Dolgoročne finančne in poslovne obv.</b>	18.902.021	100,00%	16.513.654	100,00%	5.551.530	82,90%	1.271.752	52,20%	787.343	49,50%
<b>II. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>	12.347.617	30,30%	11.813.023	33,40%	18.215.702	61,00%	10.096.580	58,90%	6.532.841	53,80%
<b>1. Kratkoročne finančne in poslovne obv.</b>	12.218.558	99,00%	11.751.390	99,50%	18.176.206	99,80%	10.044.873	99,50%	6.479.712	99,20%
<b>2. Pasivne časovne razmejitev (PČR)</b>	129.059	1,00%	61.633	0,50%	39.496	0,20%	51.707	0,50%	53.129	0,80%

Vir: iBon, 2006, lastna priredba.



**PRILOGA 3: PODATKI IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA V LETIH OD 2002 DO 2004**

Engrotuš d.o.o.

Leta	2004		2003		2002		2001		2000	
	1.000 SIT	sestava	1.000 SIT	sestava	1.000 SIT	sestava	1.000 SIT	sestava	1.000 SIT	sestava
<b>A. SKUPNI PRIHODKI</b>	90.215.394	100,00%	65.670.580	100,00%	50.783.930	100,00%	41.124.601	100,00%	27.501.369	100,00%
<b>I. POSLOVNI PRIHODKI (KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA)</b>	89.714.705	99,40%	65.406.547	99,60%	50.651.034	99,70%	40.408.691	98,30%	26.711.121	97,10%
od tega Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	89.533.068	99,80%	65.223.164	99,70%	50.625.203	99,90%	40.395.654	100,00%	26.703.320	100,00%
<b>II. FINANČNI PRIHODKI</b>	444.395	50,00%	178.105	0,30%	127.181	0,30%	614.767	1,50%	753.158	2,70%
od tega Finančni prihodki iz deležev	1.465	30,00%	1.359	0,80%	605	0,50%	25.025	4,10%	454	0,10%
<b>III. IZREDNI PRIHODKI</b>	56.294	30,00%	85.928	0,10%	5.715	0,00%	101.143	0,20%	37.090	0,10%
<b>B. SKUPNI ODHODKI</b>	87.521.613	100,00%	63.396.177	100,00%	49.480.888	100,00%	39.843.686	100,00%	26.298.123	100,00%
<b>I. POSLOVNI ODHODKI</b>	85.957.827	98,20%	61.774.930	97,40%	48.418.847	97,90%	39.335.633	98,70%	25.982.089	98,80%
1. Stroški blaga in materiala	71.675.367	83,40%	51.956.596	84,10%	41.452.106	85,60%	33.898.017	86,20%	22.558.653	86,80%
2. Stroški storitev	4.770.766	5,60%	3.048.125	4,90%	2.165.483	4,50%	1.542.353	3,90%	1.028.220	4,00%
3. Stroški dela	6.528.041	7,60%	4.512.263	7,30%	3.162.692	6,50%	2.490.154	6,30%	1.544.000	5,90%
od tega plače	4.373.302	67,00%	3.077.069	68,20%	2.178.921	68,90%	1.737.904	69,80%	1.080.148	70,00%
4. Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	2.650.060	3,10%	2.005.576	3,20%	1.432.681	3,00%	1.288.183	3,30%	781.649	3,00%
5. Odpisi obratnih sredstev (prevrednotovalni odhodki)	127.147	0,10%	111.876	0,20%	93.602	0,20%	37.406	0,10%	23.996	0,10%
6. Drugi poslovni odhodki	206.446	0,20%	140.494	0,20%	112.283	0,20%	79.520	0,20%	45.571	0,20%
<b>II. FINANČNI ODHODKI</b>	1.558.318	1,80%	1.612.356	2,50%	1.055.118	2,10%	417.158	1,00%	309.773	1,20%
1. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	1.438.847	92,30%	1.463.045	90,70%	939.870	89,10%	412.507	98,90%	273.879	88,40%
2. Prevrednotovalni finančni odhodki	119.471	7,70%	149.311	9,30%	115.248	10,90%	4.651	1,10%	35.894	11,60%
<b>III. IZREDNI ODHODKI</b>	5468	0,00%	8891	0,00%	6923	0,00%	90895	0,20%	6261	0,00%
<b>C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI (EBT)</b>	2.693.781		2.274.403		1.303.042		1.280.915		1.203.246	
<b>D. DAVKI IZ DOBIČKA</b>	0		0		0		0		0	
Efektivna stopnja obdavčitve	0		0		0		0			
<b>E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA (E)</b>	2.693.781		2.274.403		1.303.042		1.280.915		1.203.246	

Vir: iBon, 2006, lastna priredba.

**PRILOGA 4: PODATKI IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA V LETIH OD 2002 DO 2004**

Spar Slovenija d.o.o.

Leta Kategorije	2004		2003		2002		2001		2000	
	1.000 SIT	sestava	1.000 SIT	sestava	1.000 SIT	sestava	1.000 SIT	sestava	1.000 SIT	sestava
<b>A. SKUPNI PRIHODKI</b>	94.979.484	100,00%	85.078.253	100,00%	66.112.089	100,00%	49.937.958	100,00%	34.074.361	100,00%
<b>I. POSLOVNI PRIHODKI (KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA)</b>	94.802.479	99,80%	84.510.684	99,30%	65.900.760	99,70%	49.484.221	99,10%	33.610.816	98,60%
od tega Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	94.728.927	99,90%	83.334.771	98,60%	65.851.455	99,90%	49.484.221	100,00%	33.610.816	100,00%
<b>II. FINANČNI PRIHODKI</b>	156.173	0,20%	394.422	0,50%	202.640	0,30%	231.039	0,50%	242.524	0,70%
od tega Finančni prihodki iz deležev	0	0,00%	203.795	51,70%	73.110	36,10%	2.241	1,00%	792	0,30%
<b>III. IZREDNI PRIHODKI</b>	20.832	0,00%	173.147	0,20%	8.689	0,00%	222.698	0,40%	221.021	0,60%
<b>B. SKUPNI ODHODKI</b>	92.948.025	100,00%	82.493.645	100,00%	65.426.039	100,00%	49.104.886	100,00%	33.254.179	100,00%
<b>I. POSLOVNI ODHODKI</b>	91.868.774	98,80%	81.279.538	98,50%	64.800.811	99,00%	48.763.404	99,30%	33.115.048	99,60%
<b>1. Stroški blaga in materiala</b>	72.624.691	79,10%	65.305.852	80,30%	52.709.747	81,30%	39.694.897	81,40%	26.683.998	80,60%
<b>2. Stroški storitev</b>	8.244.477	9,00%	6.918.512	8,50%	5.549.014	8,60%	4.215.214	8,60%	2.990.465	9,00%
<b>3. Stroški dela</b>	7.299.766	7,90%	5.880.131	7,20%	4.631.709	7,10%	3.160.840	6,50%	2.307.691	7,00%
od tega plače	4.891.550	67,00%	3.907.775	66,50%	3.071.184	66,30%	2.152.576	68,10%	1.604.274	69,50%
<b>4. Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev</b>	3.386.372	3,70%	2.710.063	3,30%	1.732.924	2,70%	1.131.273	2,30%	848.246	2,60%
<b>5. Odpisi obratnih sredstev (prevrednotovalni odhodki)</b>	22.734	0,00%	198.222	0,20%	72.186	0,10%	854	0,00%	1.692	0,00%
<b>6. Drugi poslovni odhodki</b>	290.734	0,30%	266.758	0,30%	105.231	0,20%	560.326	1,10%	282.956	0,90%
<b>II. FINANČNI ODHODKI</b>	1.041.764	1,10%	1.205.685	1,50%	622.987	1,00%	158.270	0,30%	124.631	0,40%
<b>1. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti</b>	1.039.664	99,80%	1.203.585	99,80%	570.220	91,50%	158.270	100,00%	124.631	100,00%
<b>2. Prevrednotovalni finančni odhodki</b>	2.100	0,20%	2.100	0,20%	52.767	8,50%	0	0,00%	0	
<b>III. IZREDNI ODHODKI</b>	37487	0,00%	8422	0,00%	2241	0,00%	183212	0,40%	14500	
<b>C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI (EBT)</b>	2.031.459		2.584.608		686.050		833.072		820.182	
<b>D. DAVKI IZ DOBIČKA</b>	0		0		0		199.441		0	
Efektivna stopnja obdavčitve	0		0		0		0		0	
<b>E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA (E)</b>	2.031.459		2.584.607		686.050		633.631		820.182	

Vir: iBon, 2006, lastna priredba.