

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
CELOVITA ANALIZA PODJETJA A&M

Ljubljana, junij 2002

VALENTINA MIHELČIČ

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. CELOVITA ANALIZA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	3
1.1. MODEL STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU.....	3
1.2. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA V OKVIRU STRATEŠKEGA PLANIRANJA S POUKAROM NA SWOT ANALIZI	5
1.2.1. <i>CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA</i>	5
1.2.2. <i>SWOT ANALIZA</i>	5
2. ANALIZA OKOLJA PODJETJA.....	11
2.1. KLJUČNI RAZVOJI V NAJŠIRŠEM OKOLJU PODJETJA.....	11
2.1.1. <i>ANALIZA GOSPODARSKEGA PODOKOLJA</i>	13
2.1.2. <i>ANALIZA POLITIČNO-PRAVNEGA PODOKOLJA</i>	14
2.1.3. <i>ANALIZA KULTURNO-SOCIALNEGA PODOKOLJA</i>	17
2.2. ANALIZA PANOGE IN SLOVENSKEGA TRGA V SEGMENTU TRGOVANJA Z ALKOHOLNIMI IN BREZALKOHOLNIMI PIJAČAMI.....	18
2.2.1. <i>HITRA OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE PO PORTERJU</i>	19
2.2.2. <i>ANALIZA KONKURENCE</i>	20
3. PREDSTAVITEV PODJETJA A&M.....	22
3.1. NARAVA IN POMEMBOST TRGOVINE NA DEBELO	22
3.2. PREHOJENA POT PODJETJA A&M.....	23
3.3. POSLANSTVO PODJETJA.....	23
3.4. NAČRTI ZA PRIHODNOST	25
4. SWOT ANALIZA – OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSAMEZNE PODSTRUKTURE PODJETJA A&M	25
4.1. OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA A&M	25
4.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	28
4.2.1. <i>PODSTRUKTURA PROIZVODOV IN STORITEV</i>	28
4.2.2. <i>TRŽNA PODSTRUKTURA</i>	31
4.2.3. <i>FINANČNA PODSTRUKTURA</i>	34
4.2.4. <i>KADROVSKA PODSTRUKTURA</i>	39
4.2.5. <i>ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA</i>	40
4.2.6. <i>TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA</i>	44
4.2.7. <i>RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA</i>	44
4.3. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH.....	45
4.3.1. <i>PODSTRUKTURA PROIZVODOV IN STORITEV</i>	45
4.3.2. <i>TRŽNA PODSTRUKTURA</i>	46
4.3.3. <i>FINANČNA PODSTRUKTURA</i>	48
4.3.4. <i>KADROVSKA PODSTRUKTURA</i>	49
4.3.5. <i>ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA</i>	51
4.3.6. <i>TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA</i>	52
4.3.7. <i>RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA</i>	52
4.4. ZBIRNE OCENE SWOT ANALIZE – PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI.....	53
SKLEP	56
LITERATURA	57
VIRI	58
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Zap. št. tabele	Naslov tabele	Stran
Tabela 1:	Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja	8
Tabela 2:	Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja	10
Tabela 3:	Najožji konkurenti podjetja A&M d.o.o.	21
Tabela 4:	Pregled finančnih podatkov posameznih najožjih konkurentov za leto 2000	21
Tabela 5:	Tuji dobavitelji, ki sestavljajo prodajni program podjetja A&M	29
Tabela 6:	Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov in storitev podjetja	32
Tabela 7:	Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja	35
Tabela 8:	Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja	38
Tabela 9:	Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja	41
Tabela 10:	Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja	43
Tabela 11:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja A&M z vidika podstrukture proizvodov in storitev	46
Tabela 12:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja A&M z vidika tržne podstrukture	47
Tabela 13:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja A&M z vidika finančne podstrukture	49
Tabela 14:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja A&M z vidika kadrovske podstrukture	50
Tabela 15:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja A&M z vidika organizacijske podstrukture	51
Tabela 16:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja A&M z vidika tehnološke podstrukture	52
Tabela 17:	Dejavniki SWOT analize opravljene za podjetje A&M	55

KAZALO SLIK

Zap. št. slike	Naslov slike	Stran
Slika 1:	Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju	4
Slika 2:	SPIN model	6
Slika 3:	Proces SWOT analize	7
Slika 4:	Povezanost prednosti in slabosti podjetja s priložnostmi in nevarnostmi v njegovem okolju	7
Slika 5:	Oblika SWOT matrike	9
Slika 6:	Okolje podjetja	12
Slika 7:	Ocena privlačnosti panoge podjetja A&M	20
Slika 8:	Razvoj podjetja A&M	24
Slika 9:	Poslovni izid podjetja A&M v preučevanem obdobju	26
Slika 10:	Realizacija prodaje po principalih v letu 2001	30
Slika 11:	Splošna shema distribucije proizvodov	33
Slika 12:	Kratkoročne terjatve iz poslovanja ter dnevi vezave terjatev	36
Slika 13:	Kapital in dolgoročna sredstva po letih	37
Slika 14:	Organizacijska struktura podjetja A&M	42
Slika 15:	Profil prednosti in slabosti podjetja A&M z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost	53
Slika 16:	Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja A&M po podstrukturah	54

UVOD

RAZBURKANO MORJE NAREDI DOBREGA KAPITANA, pravi pregovor. Lahko bi še dodali: vsak pameten kapitan pa se na razburkano morje dobro pripravi. Ta dva stavka napovedujeta bistvo tega, o čemer bom razpravljala v svojem diplomskem delu. Kapitan mora dobro poznati ladjo, ki jo krmili, poznati mora njeno posadko in imeti jasno izoblikovano vizijo svoje poti in svojega cilja, predvsem pa mora oblikovati dobro strategijo in jo prilagajati stalno spreminjajočim se tokovom.

PREDMET diplomskega dela Celovita analiza podjetja A&M¹ je analiziranje prednosti in slabosti (notranjega okolja podjetja) ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, prisotnih v zunanjem okolju podjetja. Prihodnost podjetij je namreč vedno bolj negotova, toda tej negotovosti se v določeni meri lahko izognejo s strateškim planiranjem. Ugotavljanje prednosti in slabosti ter določanje sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in odpravljanje nevarnosti v okolju mora biti v podjetju stalen proces. Gre za to, da je ta proces pravzaprav del strateškega upravljalnega procesa. Tako bo poslovanje podjetja v spreminjajočem se okolju, v katerem se pojavljajo tako priložnosti kot nevarnosti, tudi uspešno. Proučevati moramo informacije iz podjetja in njegovega okolja.

Podjetje A&M je specializirano za uvoz in distribucijo alkoholnih pijač v Sloveniji, kar predstavlja pretežni del njegovega poslovanja. To podjetje sem izbrala z namenom, da bi še bolje spoznala okvir njegovega delovanja, ker bo moje poklicno delo po vsej verjetnosti tudi v prihodnje vezano nanj. Nenazadnje pa bo podjetje samo lahko pridobilo koristno informacijo o svojem celovitem položaju.

NAMEN. Rezultat omenjene analize omogoča vpogled v dejavnosti, ki jih je potrebno v podjetju izboljšati oziroma razviti, da bodo prispevale k boljši poslovni uspešnosti. Tako se podjetje lahko pripravi na nevarnosti in izkoristi priložnosti, ki jih ponuja trg. S pomočjo celovite analize prednosti, slabosti in možnosti podjetja A&M ter nevarnosti zanj bom ocenila njegove prihodnje poslovne možnosti. Pri tem bom skušala opozoriti na osnovne razvojne probleme in nakazati možne strategije podjetja za prihodnje obdobje. Tu je seveda potrebno upoštevati dejstvo, da je dobljena ocena le ena od možnih, saj jo omejujejo: pomanjkanje dejanskih napovedi o gibanju in razvoju okolja, subjektivne ocene, uporaba samo nekaterih kazalcev ter kriterijev za ocenjevanje in omejena razpoložljivost podatkov.

CILJ mojega diplomskega dela je poiskati tiste vrzeli v tekočem poslovanju podjetja A&M, ki bi jih z dobrimi strategijami lahko zapolnili. Odkrila pa bi rada tudi prednosti, na katerih bo temeljila strategija podjetja v prihodnosti. Seveda se bom osredotočila tudi na nevarnosti in priložnosti, katerih podjetje ne bi smelo spregledati. S celovito analizo želim dobiti odgovor, kako resnično premagati tako notranje kakor zunanje ovire, in ugotoviti, katere so tiste konkurenčne prednosti, ki jih mora podjetje izkoristiti, da bo doseglo dolgoročno rast, uspešnost in zadovoljivo donosnost.

¹ Pravo ime podjetja je na željo posloводства obravnavanega podjetja spremenjeno.

METODA. Za obravnavano problematiko bom uporabila naslednje metodološke prijeme:

- pregled in proučevanje teoretične podlage, ki nam daje osnovo za celovito oceno poslovanja,
- spoznavanje posebnosti panoge,
- uporaba teoretičnih spoznanj in njihovo prilagajanje ugotovljenim specifičnostim v panogi delovanja podjetja in konkretnim značilnostim obravnavanega podjetja.

Ocenjevanje podjetja bo torej izvedeno na osnovi klasičnega pristopa SWOT analize, ki temelji na subjektivnem, točkovnem in analitičnem ocenjevanju predhodno določenih podstruktur podjetja. Pri tej analizi izhajamo iz ocene ekonomske uspešnosti podjetja, nato ugotovimo pozitivne in negativne vplive posameznih podstruktur podjetja na njegovo ekonomsko uspešnost, s čimer opredelimo njegove prednosti in slabosti. Na osnovi njihovega poznavanja in analize okolja ugotavljamo še poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo uspešnost podjetja.

Raziskovalno delo bo temeljilo tako na domači kakor tudi na tuji literaturi; upoštevani bodo viri, prispevki in članki, ki so povezani s trgovinsko panogo in prehransko industrijo, kamor sodijo tudi pijače. Osnova za uporabo teoretičnih spoznanj pa bodo vsekakor informacije, pridobljene v pogovoru z zaposlenimi, informacije in podatki iz poslovnih poročil ter interni viri podjetja. Informacije in podatki o konkurenci in o panogi bodo pridobljeni iz pogovorov z zaposlenimi v podjetju in z njihovimi poslovnimi partnerji oziroma zunanjimi sodelavci, kot tudi v gospodarskih in strokovnih revijah ter v dostopnih tujih in domačih virih. V svoji nalogi bom skušala čim bolje izkoristiti znanje, ki sem ga osvojila v času študija na ekonomski fakulteti, pa tudi izkušnje, ki sem jih dobila pri delu v podjetju A&M.

ZASNOVA DIPLOMSKEGA DELA temelji na štirih glavnih vsebinsko povezanih poglavjih. V **prvem delu** bodo na kratko predstavljena osnovna teoretična spoznanja s področja strateškega planiranja in dognanja o njem s poudarkom prikaza SWOT analize kot največkrat uporabljenem načinu analiziranja razvojnega položaja podjetja. Temu **sledita poglavji**, kjer bosta prikazana najprej okolje in specifika delovanja trga obravnavanega podjetja, nato pa še poslovanje podjetja samega. V **zadnjem delu** bodo ocenjene prednosti in slabosti ter nato še priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah podjetja v prihodnosti, v **sklepnem poglavju** pa strnjene najpomembnejše ugotovitve in dognanja.

1. CELOVITA ANALIZA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

1.1. MODEL STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU

Strategija /*Strategy*/ je vsaka možna poslovna usmeritev, ki obeta, če bo uresničena, da bomo dosegli planske cilje.

Strateško planiranje /*Strategic Planning*/ je vrsta planiranja, ki se osredinja na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja organizacije. Gre za proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose organizacije s svojim okoljem.

Strateški plan /*Strategic Plan*/ je vrsta načrta, ki je rezultat procesa strateškega planiranja.

Strateški management /*Strategic Management*/ je proces oblikovanja in uresničevanja planov, ki se nanašajo na zadeve, ki so vitalnega, splošnega in stalnega pomena za organizacijo kot celoto.
(Možina et al., 1994, str. 1050)

Planiranje se je skozi čas spreminjalo vzporedno z dinamiko okolja, vedno pa je imelo velik pomen, saj če ne vemo, kam gremo, tudi ne vemo, kdaj do tja pridemo, in ko tja pridemo, ne vemo, kaj naj bi delali. Podjetje je v dinamičnem okolju potrebno upravljati in poslovoditi strateško. V takšnem okolju se namreč ni mogoče opirati na neka trajna pravila obnašanja, na stare preizkušene politike, na enostavne ekstrapolacije dosedanjih trendov ipd. Podjetje je potrebno že danes prilagajati okolju, ki bo nastalo jutri. Ravno ta odnos med podjetjem in okoljem danes in jutri postaja ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja podjetja. Oblikovanje tega odnosa vnaprej postaja za strateško upravljanje in poslovodenje podjetja vse bolj bistveno (Pučko, 1999, str. 18).

Strateško upravljanje in poslovodenje je še razmeroma mlada disciplina, zato še ni mogoče govoriti o že razvitem enotnem celovitem modelu podjetja, ki bi ustrezal namenom upravljanja in poslovodenja. V literaturi lahko zasledimo veliko teoretičnih modelov strateškega planiranja ter strateškega upravljanja in poslovodenja v podjetju, vendar so si le-ti zelo podobni in se v svojem bistvu ne razlikujejo. Razlike med njimi so predvsem v stopnji detaljiziranja in v drugačnem načinu sistematiziranja sestavin strateškega planiranja. Eden izmed teh modelov je tudi Pučkov model, ki nekako združuje elemente večjega števila modelov in s katerim lahko nazorno prikažemo vse faze strateškega planiranja. Ta model je prikazan v sliki 1.

Iz slike 1 je razvidno, da je treba proces strateškega upravljanja in poslovodenja v podjetju razumeti kot **izdelovanje predpostavk za strateško planiranje, samo planiranje v ožjem pomenu besede in fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij.**

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

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

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

Planske predpostavke zajemajo (Pučko, 1999, str. 119):

- izdelana predvidevanja relevantnih razvojev v širšem in ožjem (ciljnem) okolju podjetja. Ocenjevanje ciljnega okolja podjetja mora vsebovati vsaj ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in analizo prodajnega trga.
- ugotovitve vseh preteklih izdelanih kratkoročnih analiz poslovanja podjetja, ki so temelj vsakega planiranja in osvetljujejo preteklo poslovanje podjetja v vseh pomembnih razsežnostih, tako glede razpoložljivih poslovnih prvin in historičnih trendov kot glede na psihosocialne spremenljivke zaposlenih ter
- opredeljeno vizijo in poslanstvo podjetja. Pri viziji gre za opis nečesa v prihodnosti (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti), poslanstvo podjetja pa se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo.

Proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede pa lahko naprej razdelimo na (Pučko, 1999, str. 119):

- fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja. Izdelamo celovito oceno prednosti in slabosti podjetja v sedanjosti, na njeni podlagi in na podlagi rezultatov podjetniškega predvidevanja pa ocenimo še poslovne možnosti (priložnosti) in nevarnosti, ki se kažejo za podjetje v prihodnosti.
- fazo sestavljanja strateških planov, vključujoč plansko reševanje problemov s planskim odločanjem. To fazo je treba smiselno razčleniti na podfazo postavljanja strateških planskih ciljev in opredeljevanja morebitnih planskih vrzeli, na podfazo razvijanja strategij za doseg ciljev, na podfazo ocenjevanja razvitih strategij in na podfazo izbire strategije in izdelave strateških planov.

Uresničevanje in kontrola. Ko ima podjetje izoblikovane strategije na korporacijski, poslovnih in funkcijskih ravneh, se mora pozornost strateškega poslovanja

premakniti k njihovem uresničevanju. Uresničevanja ni brez kontrole uresničevanja. Tako organizacija dopolnjuje prvo fazo celotnega upravljalno-poslovnega procesa, tj. planiranje, še s preostalima dvema, z uresničevanjem in kontrolo. Organizacijski proces, ki ne vključuje vseh teh treh organizacijskih faz, ne more biti uspešen. Govorimo tudi o sklenjenem upravljalno-poslovnem krogu ali ciklu, saj se navedene faze v organizaciji nenehno vrtijo in stalno prehajajo druga v drugo. Zato tudi ni mogoče povsem jasno trditi, da se ta proces začne s planiranjem in končuje s kontroliranjem. Marsikdaj prav kontrola sproža planiranje. Lahko pa tudi problemi v fazi uresničevanja terjajo kontrolo, ta pa pokaže, da je potreben nov cikel planiranja (Pučko, 1999, str. 325).

1.2. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA V OKVIRU STRATEŠKEGA PLANIRANJA S Poudarkom NA SWOT ANALIZI

1.2.1. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA

Bistvo faze celovitega ocenjevanja podjetja v okviru procesa strateškega planiranja je v iskanju in zaznavanju poslovnih (razvojnih) problemov konkretnega podjetja. Gre za celovito oceno podjetja, v kateri je najpomembnejša analiza preteklih in sedanjih podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede. Prijemi tega ocenjevanja so seveda različni in so lahko usmerjeni na podjetje kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote podjetja. Različni so v malih in večjih podjetjih. Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine:

1. na klasični način ali z analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti ali s PSPN oz. SPIN analizo ali s SWOT oz. WOTS analizo ali tekočo oceno organizacije ali *audit* položaja podjetja ali celovito analizo podjetja,
2. s portfeljsko analizo,
3. z analizo na temelju verige vrednosti.

1.2.2. SWOT ANALIZA

SWOT analizo lahko opišemo kot enega ključnih pripomočkov pri postavljanju strategije podjetja, saj to stoji trdno le na dobro postavljenih temeljih. Ob natančnem analiziranju vseh dejavnikov dobimo realno sliko stanja podjetja in na njeni osnovi se odločimo za oblikovanje prave strategije.

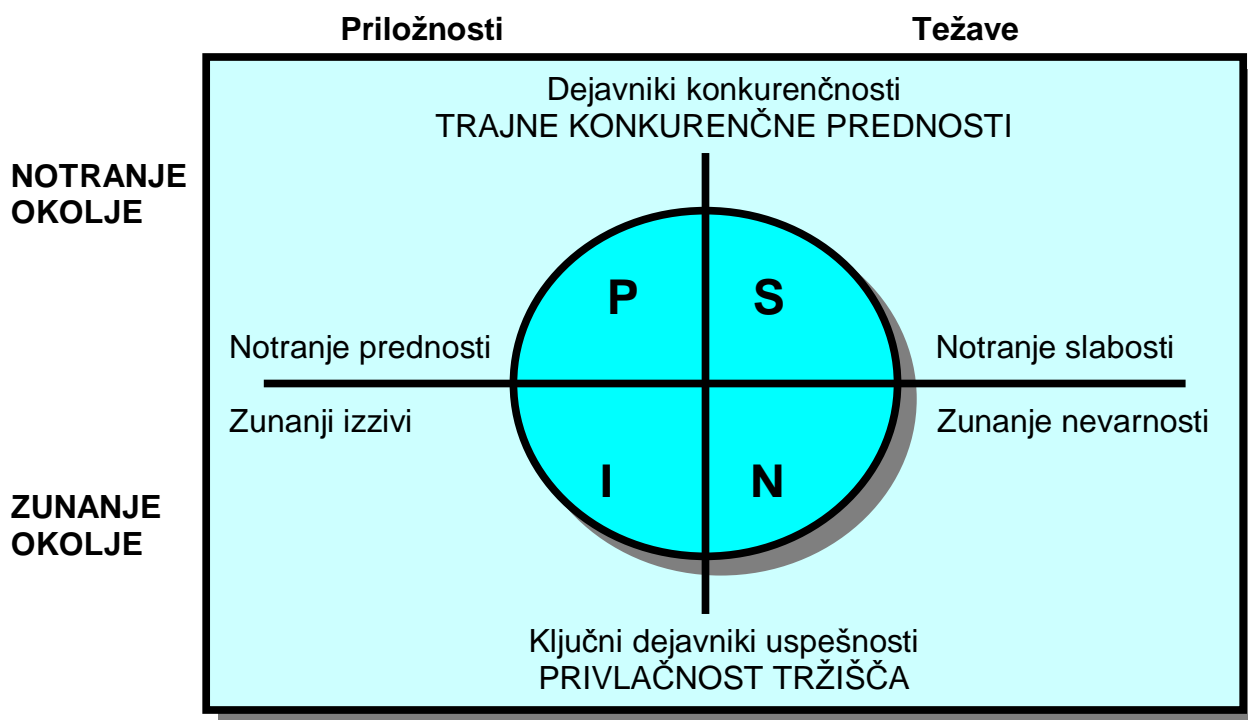
Kaj sploh pomeni kratica SWOT? Beseda SWOT ni nič drugega kot akronim štirih besed v angleščini:

- **STRENGTHS** = prednosti
- **WEAKNESSES** = slabosti
- **OPPORTUNITIES** = priložnosti
- **THREATS** = nevarnosti

Poznamo pa še vrsto sinonimov, ki so navedeni že v prejšnjem poglavju. Vsem naštetim izrazom pa je skupno odkrivanje notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na bolj ali manj uspešno poslovanje podjetja. To si lahko ponazorimo s t.i. *strateškim*

križem, ki prikazuje dejavnike SWOT analize ali SPIN modela (slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti), kot ta termin pogosto prevajamo.

Slika 2: SPIN model

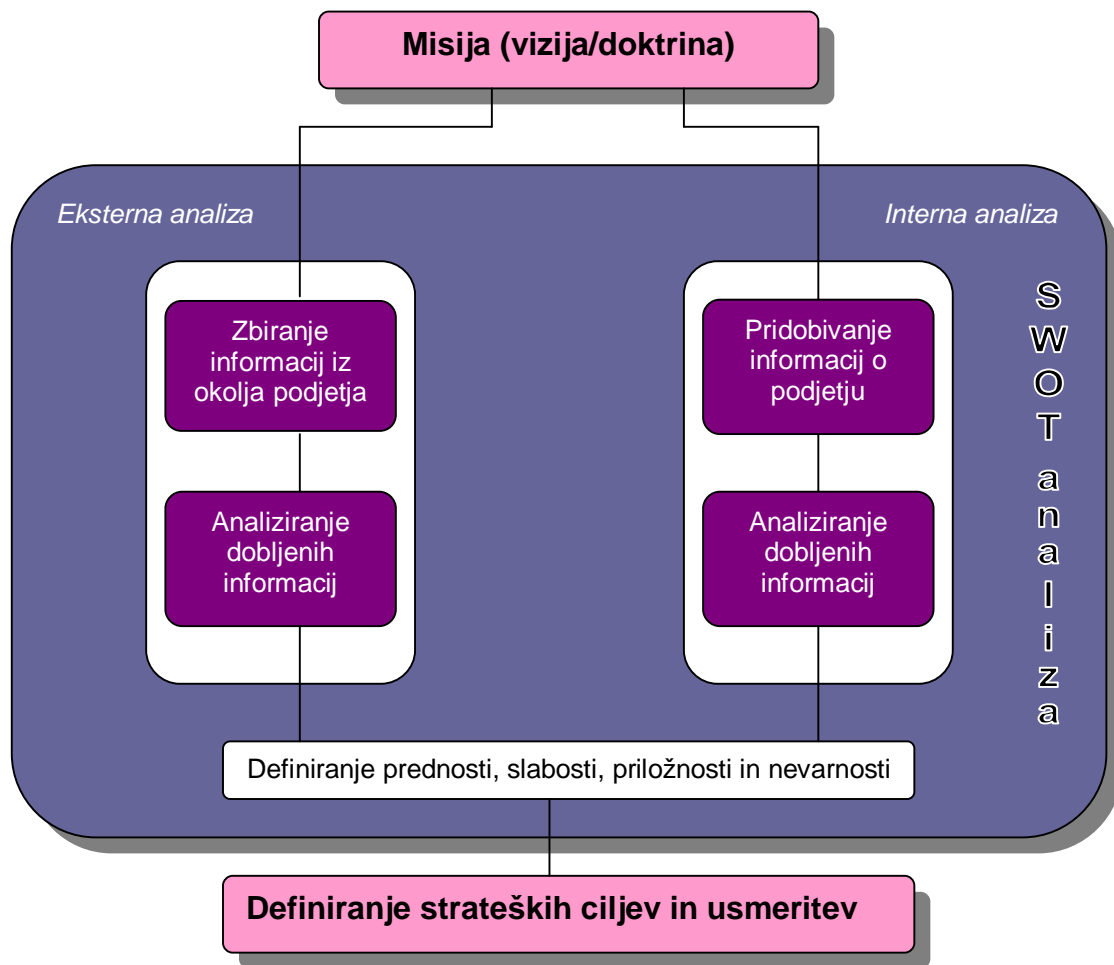


Vir: Biloslavo, 1999, str. 172.

Iz slike 2 lahko razberemo, da SPIN model omogoča analiziranje notranjega in zunanjega okolja v smislu zmožnosti organizacije in privlačnosti tržišča ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti.

Sam proces SWOT analize pa si najbolje ponazorimo s sliko 3, na kateri so shematsko prikazani proces in aktivnosti SWOT analize. Značilno za ta proces je, da se interna in eksterna analiza izvajata vzporedno, na koncu procesa pa se določijo omenjene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki se nanašajo na posamezni proučevani posel, strateško poslovno enoto ali na podjetje. Na podlagi dobljenih rezultatov se nato definirajo strateški in poslovni cilji ter splošna usmeritev podjetja (Treven, 1992, 648). Uspešnost podjetja je namreč v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti, da pravočasno spozna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem deluje. Poleg tega pa mora pravočasno opaziti tudi nevarnosti, ki mu pretijo iz okolja, da bi se jim lahko izognilo. Za takšno zaznavanje potrebuje informacije, ki se nanašajo na področje znanosti in tehnologije, na družbeno-ekonomsko področje, konkurenco, tržišča, razmere v politiki.

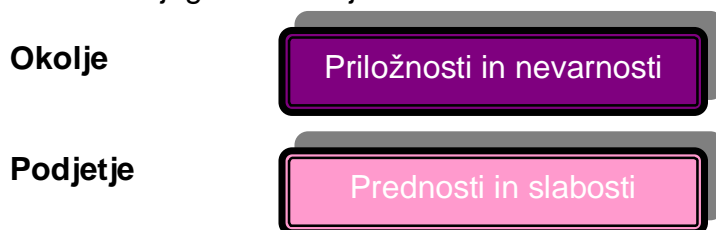
Slika 3: Proces SWOT analize



Vir: Treven, 1992, str. 647.

Priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja so nujno povezane z njegovimi prednostmi in slabostmi, saj iz slednjih do neke mere celo izhajajo. Določene priložnosti namreč ni mogoče označiti kot resnično priložnost za posamezno podjetje, če podjetje ne razpolaga z zmožnostmi, ki bodo omogočile njen izkoristek. Podobno je mogoče ugotoviti za nevarnosti, ki so lahko tako označene le v primeru, ko podjetje zazna možnost pojava določenih slabosti pri njihovem premagovanju (Treven, 1992, str. 644). Navedeno lahko podpremo tudi s sliko, ki ponazarja medsebojno odvisnost in povezanost omenjenih komponent.

Slika 4: Povezanost prednosti in slabosti podjetja s priložnostmi in nevarnostmi v njegovem okolju



Vir: Treven, 1993, str. 494.

Kaj so prednosti in kaj slabosti podjetja (SWOT)?

Prednosti nam predstavljajo »moč« podjetja oziroma notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco, torej nek resurs, veščino ali drugo primerjalno prednost, ki jo ima glede na tekmece.

Prednosti lahko poiščemo v:

- kadrih, ki imajo posebna znanja, dobre poslovne stike in so motivirani za izvedbo planiranih poslov,
- osnovnih sredstvih podjetja, med katerimi so npr. zgradbe, specialna oprema, oprema za proizvodnjo,
- organizacijski strukturi podjetja,
- finančnih resursih, ki omogočajo financiranje načrtanih ciljev v podjetju,
- dobrih odnosih s kupci in dobavitelji,
- ugledu podjetja,
- proizvodih ali storitvah itd.

Slabosti pa se kažejo kot nasprotje prednosti; o njih govorimo, če podjetje zasledi deficit v primerjavi s konkurenčnimi podjetji na katerem od omenjenih področij. Slabosti so tisti atributi podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnost za uspešno izvajanje poslov (npr. pomanjkanje spretnosti, finančnih virov, nesposobnost menedžmenta, slabi tržni prijemi, pomanjkanje blagovnih znamk).

V tabeli 1 so podane nekatere ključne točke, ki jih lahko uporabijo menedžerji kot pripomoček pri določanju prednosti in slabosti podjetja.

Tabela 1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja

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

Vir: Treven, 1992, str. 645.

Namen analize prednosti in slabosti podjetja je v tem, da pomaga menedžmentu podjetja pri sprejemanju odločitev o tem, v katere posle se bodo usmerili in katere

opustili, o alokaciji resursov (obseg in moč teh resursov, na katerih lokacijah in v kakšni meri za posamezna področja poslovanja). Ta analiza je učinkovita le, ko njena spoznanja prenesemo v strategije. Strategije, ki nastanejo na osnovi analize, morajo slabosti odstraniti in prednosti izkoristiti; potrebno jih je razvijati tako, da izrabimo jutrišnje priložnosti. Primer možne povezave analize prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi določenega podjetja, ki se kaže v štirih možnih strateških usmeritvah, je prikazan na sliki 5.

Slika 5: Oblika SWOT matrike

<i>Notranji dejavniki</i>	PREDNOSTI (S)	SLABOSTI (W)
<i>Zunanji dejavniki</i>	Seznam 5-10 notranjih prednosti	Seznam 5-10 notranjih slabosti
PRILOŽNOSTI (O)	<i>SO strategije</i>	<i>WO strategije</i>
Seznam 5-10 zunanjih priložnosti	Izdelava strategij, ki temeljijo na prednostih za izrabo priložnosti	Izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti za premagovanje slabosti
NEVARNOSTI (T)	<i>ST strategije</i>	<i>WT strategije</i>
Seznam 5-10 zunanjih nevarnosti	Izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti za odpravljanje nevarnosti	Izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 159.

Kaj so priložnosti in kaj nevarnosti za podjetje (SWOT)?

Priložnosti in nevarnosti se pojavljajo za podjetje v njegovem okolju.

Priložnosti so vse stvari v zunanjem okolju podjetja, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev, najpogosteje jih opredeljujemo kot najugodnejši položaj v okolju. Gre za zelo ugoden tržni položaj, ki se kaže v novih tržnih nišah, spremembah v obstoječi tehnologiji, pridobitvi boljših nabavnih poti, v tesnejših odnosih s kupci ali dobavitelji, v spremembah zakonodaje. Priložnosti podjetja se z dobro kombinacijo okoliščin, časa in prostora, ter usklajenimi akcijami podjetja lahko spremenijo v dobre poslovne rezultate podjetja.

Nevarnosti predstavljajo vse tisto v zunanjem okolju, kar ovira podjetje pri doseganju zastavljenih ciljev; določajo torej najmanj ugoden položaj podjetja v okolju. Za uspeh podjetja so lahko velika nevarnost vstopi novih konkurentov, spremembe zakonodaje,

tehnološke spremembe, naraščajoča pogajalska moč večjih kupcev ali dobaviteljev ipd.

V tabeli 2 so prikazana nekatera vprašanja, s katerimi si lahko pomagamo pri ugotavljanju priložnosti in nevarnosti.

Tabela 2: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja

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

Vir: Treven, 1992, str. 647.

Zaradi širine pojma okolja je potrebno pri analizi razdeliti proučevano področje na več delov; najprej ga lahko razdelimo na analizo širokega okolja in analizo panoge podjetja. Analizo širokega okolja pa razdelimo naprej še po podokoljih.

Za celovito oceno podjetja je potrebno analizirati naslednje **podstrukture** in jih oceniti glede na to, kako so prispevale k uspešnosti podjetja:

1. podstrukturo proizvodov oz. storitev,
2. tržno podstrukturo,
3. finančno podstrukturo,
4. kadrovsko podstrukturo,
5. organizacijsko podstrukturo,
6. tehnološko podstrukturo,
7. raziskovalno-razvojno podstrukturo.

Ocenjevanje podstruktur je mogoče izvesti na več načinov, med katerimi se najbolj pogosto uporabljata prva dva in manj tretji izmed naslednjih navedenih načinov:

- **subjektivno ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja** (temelji na spoznanjih letnih analiz poslovanja podjetja, pri čemer ugotavljamo prispevek posamezne podstrukture k poslovni uspešnosti),
- **točkovno ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja** (posamezne podstrukture ocenimo s točkovanjem, s pomočjo ponderjev za posamezne sestavine dobimo skupno oceno),
- **analitično ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja** (tako ocenjevanje nam da oceno na osnovi analitičnih ocen sestavin podstrukture).

To ocenjevanje nam v končnem rezultatu lahko daje **profil prednosti in slabosti podjetja** z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost ter **profil poslovnih možnosti podjetja in nevarnosti zanj**.

Končni izdelek, analiza SWOT, mora dajati izhodišča za oblikovanje podjetniškega poslanstva, ciljev in ustreznih strategij, menedžmentu podjetja pa trdno oporo za snovanje ukrepov v prihodnosti.

2. ANALIZA OKOLJA PODJETJA

2.1. KLJUČNI RAZVOJI V NAJŠIRŠEM OKOLJU PODJETJA

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

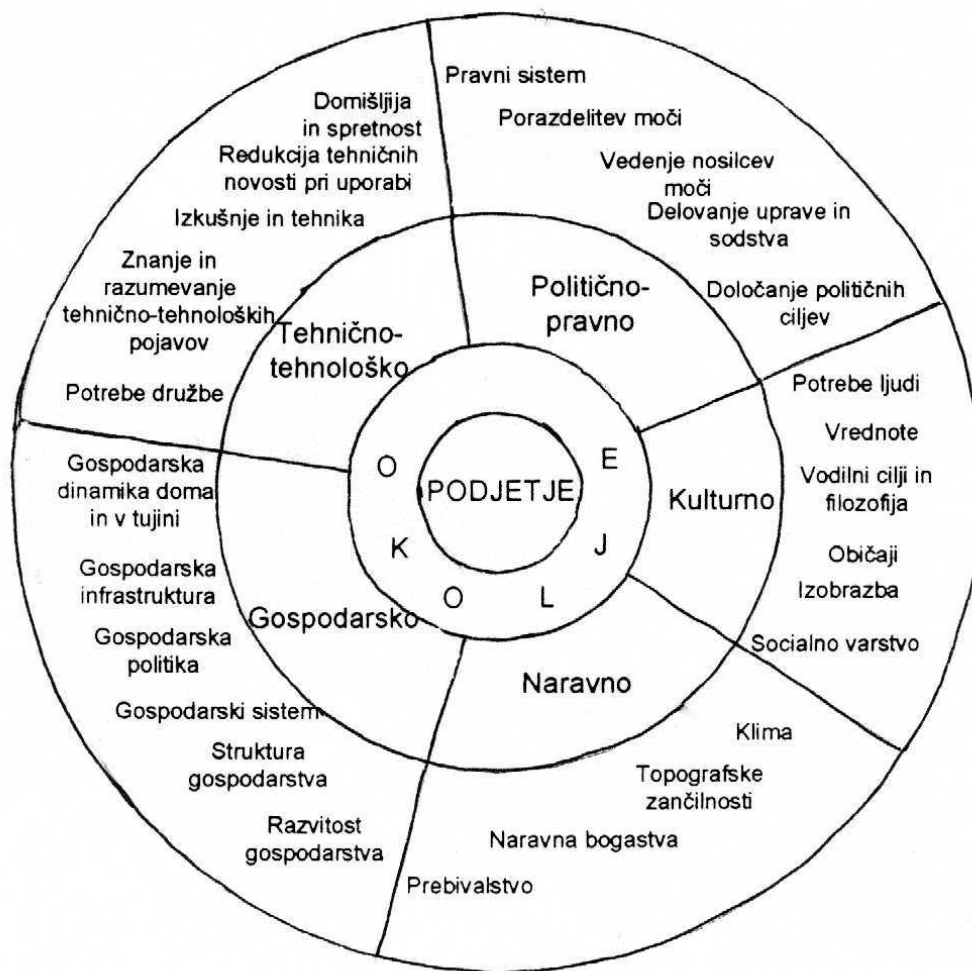
1. naravno okolje,
2. gospodarsko okolje,
3. tehnično-tehnološko okolje,
4. politično-pravno okolje,
5. kulturno-socialno okolje.

Ta okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, pa drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo. Podrobnejšo razčlenitev okolja prikazuje slika 6.

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

Vsako podjetje mora svoje okolje analizirati in predvidevati njegove spremembe, če želi poslovati, si zagotavljati obstoj in dosegati zastavljene cilje. Te spremembe bodo namreč preko trgov in političnega ter pravnega sistema vplivale na notranje spremenljivke v podjetju: na finančna sredstva, na nabavne in prodajne cene, kadre, stroške, zamenjavo osnovnih sredstev in proizvodov, dobiček, organizacijsko kulturo, sloves podjetja itd.

Slika 6: Okolje podjetja



Vir: Pučko, 1999, str. 10.

Trgovinska panoga deluje v izredno turbulentnem okolju, ki ga karakterizirajo naslednje značilnosti:

- nezanesljiva in negotova napoved dogodkov,
- nekontinuirana rast,
- močni družbeno-politični pritiski,
- spreminjajoča se donosnost,
- zakonske zahteve,
- nova znanja in prijemi ter
- velika dinamika združevanja največjih v panogi.

V nadaljevanju se bolj posvečam le gospodarskemu ter politično-pravnemu in kulturnemu okolju, medtem ko naravnega in tehnično-tehnološkega okolja posebej ne obravnavam, čeprav se njuna pomembnost tudi za podjetje A&M močno povečuje. V okviru naravnega okolja bo za podjetje pomembno ravnanje z embalažo in odpadno embalažo. Pristojno ministrstvo je že izdelalo pravilnik za to področje. Tehnično-tehnološko okolje pa ima vpliv predvsem na opremljenost dela in nove rešitve pri poslovanju.

2.1.1. ANALIZA GOSPODARSKEGA PODOKOLJA

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

Najnižjo točko gospodarske krize naj bi bila Slovenija dosegla v letu 1993, nato pa se je stanje izboljševalo. Izdelano je kar nekaj scenarijev, kako hitro naj bi se razvijalo slovensko gospodarstvo. Po optimističnem scenariju naj bi bila letna **stopnja rasti** okoli 5%, po pesimističnem pa 3%. Vključitev v EU bi celo povečala letno rast na 6% in tako bi lahko v nekaj letih le ujeli stik s povprečno razvitimi zahodnimi državami.

Dunajski gospodarski inštitut WIIW je napovedal, da bodo gospodarstva srednje- in vzhodnoevropskih držav svetovno pešanje gospodarstva prestale razmeroma dobro in brez večjih pretresov. Tako podaja napoved gospodarske rasti za Slovenijo 1,7% v letošnjem letu in 3,5% za leto 2003. Napoved gospodarskih gibanj za leto 2002, ki jo podaja Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), pa pravi, da bo realna stopnja rasti v letu 2002 odražala manjše izvozno povpraševanje, ki se pojavlja kot posledica močnega umirjanja gospodarske rasti v večini najpomembnejših izvoznih partneric. Po drugi strani pa naj bi se v letu 2002 precej okrepila naložbena dejavnost. Gospodarska rast naj bi tako v letu 2002 v povprečju ohranila približno dinamiko preteklega leta, precej pa naj bi se spremenila njena struktura, predvsem se bo v primerjavi z letom 2001 relativno okrepil prispevek domačega povpraševanja h gospodarski rasti.

Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca iz leta v leto raste in je v letu 2000 znašal 9.105 ameriških dolarjev, v letu 2001 9.458 dolarjev, v letu 2002 pa naj bi znašal 10.257 ameriških dolarjev. Če pogledamo kupno moč prebivalstva, pa je podatek še malo višji, v letu 2000 je namreč znašala 16.100 dolarjev na prebivalca.

Gospodarska klima. Ankete državnega Statističnega urada kažejo, da je gospodarska klima v Sloveniji v začetku leta 2002 za spoznanje ugodnejša, kot je bila proti koncu leta 2001. Je sicer še vedno bistveno slabša, kot je bila v začetku lanskega in predlanskega leta, vendar boljša kot npr. v začetku leta 1999. Zaupanje potrošnikov pa še nazaduje (Glas gospodarstva, 2002).

Inflacija se že nekaj let giblje pod 10 odstotki. Zaradi ohlajanja gospodarske aktivnosti v svetu se bodo zunanji pritiski na rast cen tudi v prihodnosti predvidoma še zmanjševali. Oviro za zmanjševanje rasti cen v naslednjih letih bi lahko predstavljalo morebitno povečevanje razkoraka med rastjo plač, tako znotraj sektorjev kot med posameznimi sektorji, še posebej, če bi se takšna dinamika spreminjanja plač v večjem obsegu kot v prejšnjih letih odrazila na povečani potrošnji prebivalstva. Za nadaljnji proces zniževanja inflacije bo ključnega pomena tudi nadaljevanje strukturnih reform, predvsem na področju odprave indeksacijskih mehanizmov, trga delovne sile, privatizacije ter nadzorovanih cen, saj sedanje razmere na teh področjih otežujejo nadaljnje zniževanje inflacije. V letu 2002 bo na rast cen vplivalo tudi usklajevanje trošarin pri posameznih proizvodih (predvsem pri

alkoholnih pijačah, tobaku in naftnih derivatih) z ravni v državah članicah EU. Izpolnitev naštetih predpostavk bi omogočila nadaljevanje procesa zmanjševanja povprečne inflacije na 6,4% leta 2002 (Jesensko poročilo 2001). V primerjavi s podatki za leto 2001 je povprečna letna stopnja rasti cen življenjskih potrebščin znašala 8,5%, inflacija, merjena ob koncu leta, pa 7%. V EU (EU15) je bila po podatkih Eurostata povprečna letna stopnja inflacije v letu 2001 2,4%.

Plačilna bilanca. Po podatkih Banke Slovenije je bilo v tekočem računu plačilne bilance leta 2001 le za 66,9 milijonov dolarjev primanjkljaja. V primerjavi z letom 2000 sta na bistveno izboljšanje bilance vplivala nižji blagovni primanjkljaj ter višji presežek, dosežen v storitvenem delu bilance. Izvoz storitev je bil skupaj 1,946 milijarde dolarjev (Glas gospodarstva, 2002).

Devizne rezerve. Konec decembra 2001 so slovenske devizne rezerve Banke Slovenije in poslovnih bank dosegle 5,7 milijarde dolarjev, največ v vsem obdobju samostojne Slovenije. Zadoščale so za pokritje 4,4 mesece uvoza blaga in storitev.

Proračunski primanjkljaj je v letu 2001 znašal okoli 1,4% BDP, v letu 2002 pa se napovedi gibljejo okoli 0,8% BDP.

Brezposelnost. Decembra 2001 je bilo v Sloveniji registriranih 104.316 brezposelnih oseb. V primerjavi z novembrom 2001 je bila decembrska brezposelnost višja za 1,1%, glede na december 2000 pa manjša le za 0,3%. Povprečna stopnja brezposelnosti je v letu 2001 znašala 11,6%, decembra 2001 je bila 11,8%, po zadnji anketi, ki upošteva merila Mednarodne organizacije dela, pa je znašala 5,9%.

Prihodki v trgovini. Na voljo so podatki za enajst mesecev leta 2001. Prihodki od prodaje v trgovini so se v tem času realno povečali za 7,6%. Največjo realno rast so izkazovala velika trgovinska podjetja, in sicer 13%, za 9,4% se je realno povečal prihodek tudi v malih prodajalnah. Kar za 15,7% nižja pa je bila prodaja v srednje velikih trgovinskih družbah (Glas gospodarstva, 2002).

Trgovina po pretežni dejavnosti. Visoko, 20,7% realno rast prihodkov so dosegli v enajstih mesecih leta 2001 v trgovini z živili, pijačami in tobakom, v trgovini z neživili pa se je prihodek realno povečal za 9,2% (Glas gospodarstva, 2002).

Vsi pomembnejši gospodarski kazalci za obdobje 1997-2006 so zbrani v prilogi 1.

2.1.2. ANALIZA POLITIČNO-PRAVNEGA PODOKOLJA

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

Proces vključevanja Slovenije v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) in kasneje njeno članstvo v njej je dejavnik politično-pravnega okolja, ki bo v veliki meri vplival na pogoje poslovanja slovenskih podjetij. Ta prelomnica bo za številne gospodarske subjekte pomenila soočenje s konkurenco ter ostrejšimi pogoji poslovanja, ki jih

narekujejo mehanizmi delovanja notranjega trga, po drugi strani pa vključitev v notranji trg pomeni za podjetja tudi spodbudo in možnost razvoja. Upoštevanje direktiv evropske zakonodaje je bistven element konkurenčnosti na trgih EU. Spremembe slovenske zakonodaje v okviru harmonizacije z direktivami EU lahko bistveno vplivajo na poslovanje podjetja, zato je koristno poznati bodoče potencialne in napovedane spremembe zakonodaje.

Po vstopu v EU bo Slovenija dobila vstopnico za **članstvo v Evropsko monetarno unijo** (v nadaljevanju EMU). Za nove članice EU je članstvo v EMU obvezno, kar je skladno s kopenhagenskimi pristopnimi kriteriji, ki med drugim določajo za nove članice EU sprejemanje ciljev EMU. Slovenija za zdaj ni vključena v nobeno od oblik evropske monetarne integracije. Trenutno uživa monetarno suverenost z lastno valuto, centralno banko in avtonomno denarno ter devizno tečajno politiko. Pri tem je razvila svojevrsten denarni in deviznotečajni sistem, ki zaradi sistema drsečega deviznega tečaja in kapitalskih omejitev odstopa od zahtev za monetarno integracijo. Po pričakovanih Banke Slovenije naj bi se slovensko gospodarstvo do vstopa v EU – kar naj bi se zgodilo leta 2004 – uspelo prilagoditi maastrichtskim konvergenčnim kriterijem in s tem izpolniti pogoje za vstop v sistem menjalnih tečajev ERM2 (Exchange rate mechanism). Če bi se tolar izkazal kot stabilna valuta, bi Slovenija po dveh letih, torej 2006, vstopila v EMU (Ferlinc, 2002a, str. 88). Euro naj bi bila močna in stabilna valuta. Njene prednosti naj bi povečale učinkovitost notranjega trga, gospodarsko rast in zaposlovanje pa tudi mednarodno denarno stabilnost. Euro učinkoviteje izkorišča prednosti evropskega notranjega trga predvsem z ukinitvijo tveganj pri spremembah menjalnih tečajev do sedaj dvanajstih nacionalnih valut, kar daje podjetjem večjo gotovost pri mednarodnem poslovanju. Poleg trgovine evro ugodno vpliva na menjavo storitev in kapitalске tokove. Prehod na evro bo imel vpliv na strateška in tehnična področja podjetja. Med strateška področja lahko prištevamo tržni položaj podjetja, proizvodno funkcijo, nabavno funkcijo in strategijo financiranja; med tehnična področja pa računovodstvo, obdavčenje, informacijski sistem in kadrovska funkcija (Ferlinc, 2002b, str. 72).

Leto 2001 je zaznamoval **Zakon o preoblikovanju prostocarinskih prodajaln** (v nadaljevanju PCP), ki je pogojen z vključevanjem Slovenije v EU. Slovenska vlada se je v začetku leta 2000 odločila za preoblikovanje *duty free* trgovin na cestnih mejnih prehodih z Avstrijo, Italijo in Madžarsko v trgovine z normalno davčno obremenitvijo s 1. januarjem 2001. Ob tem je sklenila, da bodo že obstoječe PCP na meji s Hrvaško zadržale poseben davčni in carinski status do vstopa Slovenije v EU. Kot vemo, je bilo blago, ki se je prodajalo v *duty free* trgovinah, oproščeno plačila carine in DDV. Po zakonu o trošarinah pa je bilo za tobakne in alkoholne izdelke potrebno plačevati trošarino, in sicer za tobak 60% ter za alkohol 90%, kot velja za promet tega blaga v trgovini na drobno v notranjosti države (Urad vlade za informiranje). Podatki številnih študij, ki so bile opravljene v ta namen, so pokazali, da so bile slovenske PCP dejansko zelo uspešne v pridobivanju kupcev iz sosednjih držav, obenem pa so nakazali precejšnjo verjetnost, da se tujci po ukinitvi PCP ne bodo odločali za nakupe v trgovinah v notranjosti Slovenije. Ta napoved se je v precejšnji meri uresničila, saj se prodaja, ki je bila realizirana v PCP, ni v celoti prenesla na notranji trg, še več, tudi slovenski potrošniki so začeli kupovati alkoholne pijače v sosednji Avstriji in Italiji, kjer so cene teh izdelkov nižje.

Na **davčnem področju** je bila, z vidika gospodarstva, zlasti pomembna reforma posrednih davkov v letu 1999. Davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) kot posredni davek je v svoji strukturi usklajen v vseh državah članicah EU. Članice EU so se dogovorile za dve minimalni stopnji DDV, 5% in 15% (Urad vlade za informiranje). V Sloveniji se je do konca leta 2001 veljavna 19% splošna stopnja DDV s 1. januarjem 2002 povzpela na 20%, nižja stopnja, po kateri se obračunava na primer davek na hrano, zdravila, knjige, stanovanja in javni prevoz, pa se je zvišala za pol odstotne točke in tako po novem znaša 8,5%. Takšna odločitev je povzročila zvišanje maloprodajnih cen, povečanje proizvodnih stroškov in zmanjšanje konkurenčnosti naših podjetij na tujih trgih ter dodaten inflacijski impulz. Nekatere napovedi o gibanju DDV pa že govorijo o dvigu le-tega na 21% oz. 10% v letu 2003 (Lacić, 2001). Uvedba DDV se je pozitivno odrazila na področju trženja pijač. Znižanje davčne stopnje s 104% prometnega davka na 19% oz. kasneje na 20% DDV je imelo za posledico znižanje maloprodajnih cen alkoholnih pijač, vplivalo je tudi na urejanje tržnih zakonitosti in pretokov blaga. Medtem ko je bila harmonizacija posrednih davkov v EU potrebna zaradi odprave ovir v trgovanju in zagotovitve konkurenčnosti, pa se zahteve po harmonizaciji tudi neposrednih davkov pojavljajo šele v zadnjem času.

S pristopom k EU prevzema Slovenija tudi zunanjo carinsko tarifo EU, ki lahko, glede na skupino proizvodov, vodi do znižanja ali zviševanja sedanje carinske tarife. Z dnem polnopravnega članstva Slovenije v EU bomo prevzeli tudi vse obveznosti EU v okviru Svetovne trgovinske organizacije. Prav tako bomo prevzeli vse druge multilateralne in bilateralne sporazume, ki jih je podpisala EU s posameznimi grupacijami in državami. Hkrati pa bo Slovenija odpovedala svoje trgovske sporazume s tretjimi državami.

Sestavni del sporazumov o trgovini so pravila o poreklu. Z njimi se določa status blaga na trgu EU, to je, ali se blago sploh lahko uvozi na območje EU, in carinske stopnje. Preferencialno poreklo in oprostitev plačila carine ali znižana carinska stopnja se izkazuje z dokumentom EUR 1, ki ga izda pristojna služba države izvoznice. Sedanje povprečne uporabljene carinske stopnje pri uvozu v EU so (Carinska tarifa RS za uvoz iz EU, 2002): za viski 18,9% (polna 27%), gin 25% (polna 40%), rum 25% (polna 40%), konjak 25% (polna 40%).

V začetku decembra 2001 je začela veljati **novela zakona o trošarinah**, po kateri so se s 1. januarjem 2002 zvišale trošarine za pivo, alkohol in cigarete. Trošarine za pivo so se zvišale za 3,5 tolarja po steklenici oz. 7 tolarjev na liter, trošarine od t.i. vmesnih pijač za 36,36% in trošarine od etilnega alkohola za 33,2% (Jakopec, 2001).

V letu 2001 je bil sprejet tudi **Zakon o medijih**, ki med drugim prepoveduje oglaševanje alkoholnih pijač v javnih medijih, prodajnih katalogih in na javnih mestih. Na področju oglaševanja alkohola lahko pričakujemo še veliko sprememb, saj to področje obravnava več zakonov oz. predlogov. Močni pritiski zaradi popolne prepovedi oglaševanja in zahteva po milejši ureditvi so prisotni tako na strani trgovcev kot tudi proizvajalcev alkohola. Že sedaj pa je mogoče reči, da je ta zakon skrčil izvajanje promocijskih aktivnosti podjetja A&M in tako že vplival na njegovo uspešnost poslovanja.

V parlamentarni proceduri pa je trenutno tudi **Zakon o omejevanju porabe alkohola**, ki ga je predlagalo Ministrstvo za zdravje. Tako naj bi novi zakon omejil dostop do alkoholnih pijač predvsem mladostnikom do 18. leta starosti. Dostop do alkohola pa glede na osnutek ne bo omejen le s starostjo potrošnika, ampak tudi časovno (v določenem času prodaja alkohola ne bo dovoljena) in lokacijsko (ne bo ga več mogoče kupiti na bencinskih črpalkah, v zdravstvenih zavodih ipd.). Novi zakon naj bi natančno uredil tudi oglaševanje alkoholnih pijač.

Glede na dejavnost podjetja A&M pa je pomembno omeniti tudi **Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živil** (ZZUZIS). Tako bodo morale pravne in fizične osebe, ki opravljajo proizvodnjo in promet z živil, uskladiti svojo dejavnost glede na pogoje za zagotavljanje zdravstvene ustreznosti, oglaševanja in nadzora zdravstvene ustreznosti živil do 31.12.2002. Notranji nadzor mora biti vzpostavljen na osnovah sistema HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Sistem HACCP pomeni analizo morebitnih tveganj, ki se lahko pojavijo v prometu z živil, in zagotavljanje kritičnih kontrolnih točk »od polja do mize«.

2.1.3. ANALIZA KULTURNO-SOCIALNEGA PODOKOLJA

Družba, v kateri ljudje živijo, oblikuje njihova temeljna prepričanja, vrednote in merila. Ljudje tako rekoč nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ljudi, do narave in do veselja (Kotler, 1998, str. 167).

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

» Viski je brez dvoma vražja zadeva, ampak zakaj ima ta vrab toliko častilcev?« se je spraševal že Lord Cockburn. Za to žlahtno tekočino, ki jo najdemo v barvah od svetlo slamnate do zlato rjave in ki se ponaša z izjemno in težko določljivo paleto arom, je značilno nekaj prav mističnega. Izdelujejo ga povsod po svetu, čeprav je viski sinonim za Škotsko. To trditev potrjujejo tale dejstva in številke: leta 1998 so ga po vsem svetu popili 84 milijonov zabojev, to pomeni, da je bil najbolje prodajana klasična žgana pijača. Škotski viski prodajajo v več kot 200 državah sveta, pri njegovi izdelavi je na Škotskem zaposlenih okoli 12.000 ljudi. Viski sodi med pet najdonosnejših britanskih izvoznih izdelkov, saj prinese približno 175.000 angleških funtov na zaposlenega (Harris, 2001, str. 15).

Na precej podoben način kot se je pri ljubiteljih dobrih vin razvila kultura pitja, zdaj tudi med privrženci viskija veljajo nekatere navade in se razvija pretanjeno ocenjevanje. Za nekatere pa je viski postal naložbeno sredstvo. Namesto da bi ga pili, shranjujejo sodčke z njim kot dolgoročne naložbe in kupujejo drage steklenice te pijače na dražbah.

Čeprav se je v zadnjih letih izjemno povečala priljubljenost sladnega viskija, večina ljudi pije mešani viski. Prodajni uspešnici v prostocarinskih prodajalnah sta Johnnie Walker Red Label in Johnnie Walker Black Label, sledijo pa jima Chivas Regal, Ballantine's, Grant's, J & B in The Famous Grouse. Za vsakdanje pitje je najboljši

Johnnie Walker s črno nalepko (Harris, 2001, str. 27). Izmed naštetih proizvodov sodita v asortiman proizvodov podjetja A&M viskija Johnnie Walker in J & B.

Tako je zaradi romantike, ki obdaja viski, in skrivnostnosti izdelave te pijače, v svetu nastal cel sloj navdušencev (Harris, 2001, str. 27).

Če na eni strani govorimo o »mističnosti« viskijev (tradicija izdelave, aroma, staranje) in kulturi pitja predvsem dražjih blagovnih znamk alkoholnih pijač, se na nasprotni strani srečujemo s popolnoma drugačno kulturo pitja cenejših alkoholnih pijač. V tem kontekstu se srečamo s problemom alkoholizma, zasvojenostjo in podobnim.

Raziskave kažejo, da je Slovenija po letni porabi čistega alkohola na prebivalca v evropskem vrhu, vsaj občasno pa alkoholne pijače uživa večina prebivalcev. Vendar občasni uživalci niso najbolj problematični; več kot 20 odstotkov ljudi že presega varne količine alkohola (dva kozarca vina za moškega na dan in en kozarec za žensko), od alkohola pa naj bi bilo po raziskavi slovenskega javnega mnenja odvisnih približno 135.000 ljudi (Alkoholni zakon je že v usklajevanju pri resornih ministrstvih, 2002). Skrb zbujajoče je, da alkohol uživa tudi vse več mladih, in to vse bolj redno in v vse večjih količinah. Alkoholizem je predvsem posledica različnih socioloških in družbenih dejavnikov. Ti nedvomno odločilno vplivajo tudi na pojav drugih oblik zasvojenosti. Raziskave še kažejo, da zvišanje cen alkohola (npr. preko trošarin) ne vpliva bistveno na porabo. Potrošniki se pač prilagodijo na višjo ceno tako, da kupujejo te izdelke še naprej, le da slabše kakovosti. Pričakovani pozitivni učinek trošarine na zdravje se tako izniči. Pri alkoholu je poznan tudi sociološki pojav, in sicer, da ljudje, ko jim ne ostaja dovolj denarja za kakršnakoli vlaganja, pogosteje segajo po alkoholu. Bolj ko je življenje težko, bolj se povečuje poraba alkohola.

Mogoče je zaključiti z ugotovitvijo, da je za veliko večino Slovencev alkohol nepogrešljivi del družabnega življenja, slovesnih dogodkov, tradicije. A problem nastane, ko oz. če se kultura pitja prevesi v škodljivo rabo alkohola, v odvisnost, v omamljanje. Z zakonom, kakršnega bo sprejela tudi Slovenija, naj bi predvsem zaščitili mlade, pri katerih je vse pogostejše načrtno opijanje.

2.2. ANALIZA PANOGE IN SLOVENSKEGA TRGA V SEGMENTU TRGOVANJA Z ALKOHOLNIMI IN BREZALKOHOLNIMI PIJAČAMI

Poleg poznavanja širšega okolja in predvidevanja njegovega razvoja so za podjetje zelo pomembna tudi predvidevanja, kaj se utegne zgoditi z njegovo panogo. Tako je prvenstveni interes podjetja dobro poznati svojo panogo in današnje ter jutrišnje razmere v njej. Pomembna sta torej oba vidika okolja, saj videti le posamezna drevesa brez gozda v ozadju, bi bilo površno in nevarno.

Po določilih Zakona o gospodarskih družbah je podjetje A&M uvrščeno med srednje velike gospodarske družbe. Dejavnost poslovanja pa ga po standardni klasifikaciji dejavnosti uvršča v dejavnost 51.340 – Trgovina na debelo z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami. V njej je v letu 2000 poslovalo 61 gospodarskih družb, od tega pet srednje velikih. Na rezultate podrazreda ima podjetje določen vpliv. K skupnim rezultatom podrazreda je leta 2000 prispevalo 3,4% sredstev, 10,3% kapitala, 3,9% prihodkov, 8,9% dodane vrednosti in 7,8% čistega dobička. Po velikosti in opremljenosti je bilo med vsemi podjetji uvrščeno med prvih pet in bilo

tretje ter drugo med srednje velikimi podjetji, po ustvarjenem dobičku pa se je uvrstilo na tretje mesto med vsemi in na drugo med srednje velikimi družbami. Podrobneje je podjetje samo predstavljeno v naslednjem poglavju.

2.2.1. HITRA OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE PO PORTERJU

Za ocenjevanje privlačnosti panoge se najpogosteje uporablja model, ki ga je v začetku osemdesetih let razvil M. Porter. Po Porterju določajo privlačnost neke panoge pravila konkuriranja v panogi, ki so odvisna od petih skupin določljivk: vstopanja novih konkurentov v panogo, nevarnosti substitucije proizvodov, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev ter rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi.

OVIRE ZA VSTOP. Novi konkurenti ne morejo prodreti v tržni segment z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami popolnoma brez težav. Vstop je otežen zaradi uveljavljenih, predvsem tujih blagovnih znamk alkoholnih pijač z bogato tradicijo, diferenciranih proizvodov, že dokaj zgrajenega pristopa k prodajnim kanalom. Privlačnost panoge pa v veliki meri zmanjšujejo tudi številne zakonodajne zahteve in določene stroškovne prednosti, ki izvirajo iz krivulje učenja. Po drugi strani pa za vstop zadostuje že relativno nizek začetni kapital, značilne pa so tudi nizke izstopne ovire, kar povečuje privlačnost panoge.

RAZPOLOŽLJIVOST SUBSTITUTOV. Najlažje si pogledamo ta dejavnik panoge kar z vidika podjetja A&M, kjer lahko ugotovimo, da je nevarnost substitucije precejšnja. Kupec praktično nima stroškov spremembe proizvoda in tudi nagnjenost kupcev k substituciji je velika. Podjetje A&M ima v svojem prodajnem programu predvsem dražje uveljavljene blagovne znamke, zato jih potrošnik, ki tehta razmerje med ceno in kakovostjo, pogosto nadomesti s cenejšimi in manj kvalitetnimi pijačami. Prav tako obstaja velika nevarnost potencialnih nadomestkov predvsem s strani velikih kupcev, ki so začeli proizvajati in forsirati svoje blagovne znamke pijač in drugih proizvodov (npr. Mercatorjevo vino, Rum Mercator, Cola Spar).

MOČ KUPCEV. Združevanje in krepitev slovenskih veletrgovcev, ki ogroža delovanje manjših trgovcev (manjšim grozi stečaj in ukinitve poslovanja), povzroča težje pogajalske možnosti distributerjem (npr. veliki poslovni sistemi imajo visoke prodajne marže: tudi do 43% pri alkoholu, njihov tržni delež pa znaša skoraj 40% slovenske trgovine). To dejstvo vzbuja bojazen zaradi odliva slovenskih potrošnikov v sosednjo Italijo in Avstrijo, kjer so cene alkoholnih pijač nižje tudi od 25% do 30%. Pogajalsko moč kupcev povečuje tudi velika možnost izbire, ostra konkurenca med ponudniki pijač ter dobra informiranost kupcev.

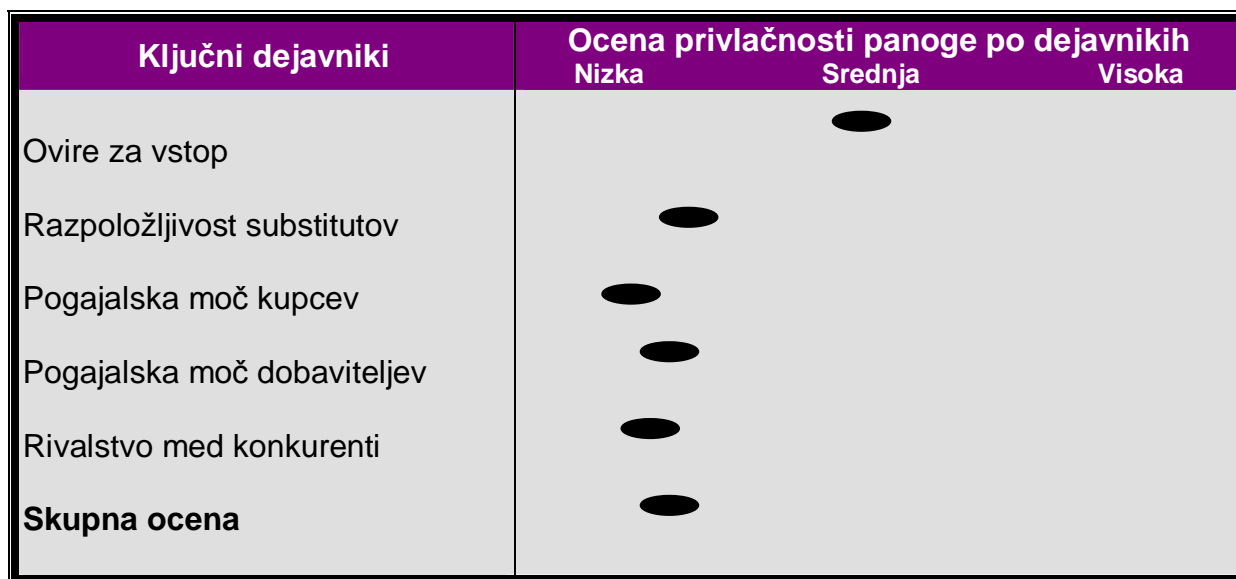
MOČ DOBAVITELJEV. Tu moramo najprej ločiti podjetja, ki so sama proizvajalci pijač (npr. Fructal), in podjetja, ki so vezana na uvoz (npr. podjetje A&M). Na slovenskem trgu prevladujejo slednja, saj na policah trgovin lahko opazimo predvsem tuje blagovne znamke alkoholnih pijač. Slika pa je ravno obratna, če govorimo o brezalkoholnih pijačah, saj je v tem primeru domača konkurenca precej visoka. Pogajalska moč dobaviteljev je v primeru podjetja A&M, ki ima nabavo proizvodov vezano na uvoz, zelo visoka, saj imajo le-ti precejšen vpliv pri oblikovanju prodajnih cen, pri dobavah proizvodov, obstaja pa tudi relativna nevarnost integracije naprej v odnosu na relativno nevarnost integracije nazaj podjetja v panogi (npr. neposredna

povezava poslovnega sistema z matičnim podjetjem, ki ga v Sloveniji zastopa podjetje A&M) – ta faktor je v tesni povezavi z naraščajočo močjo kupcev. Pogajalsko moč dobaviteljev z vidika podjetja A&M tako določa predvsem njegova odvisnost od tujih dobaviteljev, ki jih zastopa.

STOPNJA RIVALSTVA. Med obstoječimi konkurenti trgovcev z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami na debelo je glede na majhnost slovenskega trga velika. V Sloveniji je bilo po podatkih Agencije za plačilni promet iz leta 2000 v dejavnosti 51.340 – Trgovina na debelo z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami 61 podjetij, vendar se število konkurenčnih podjetij bistveno poveča, če upoštevamo, da se s proizvodnjo in trgovino pijač ukvarjajo tudi podjetja, ki so razvrščena pod drugo dejavnostjo. Rast celotne panoge je srednja.

Pri strateškem odločanju menedžerjev o prodajnem programu podjetja, njegovih trgih in odjemalcih na njih tako ne zadostuje le poznavanje zahtev odjemalcev, temveč so izredno pomembne tudi informacije o relevantni konkurenci. Za analizo in ocenjevanje konkurentov ter prognozo njihovih namer in možnega ravnanja je neobhodno potrebno razumevanje poteka procesov trženja in z njim povezanih vplivov ter zakonitosti. Analiza konkurence obsega analiziranje konkurence kot splošnega tržnega pojava ter analizo konkurentov (Rieser, 1989, str. 293).

Slika 7: Ocena privlačnosti panoge podjetja A&M



Vir: Ocena posloводства, 2001.

2.2.2. ANALIZA KONKURENCE

Pri analizi konkurence sem se osredotočila na podjetja, ki so ravno tako specializirana za trgovino na debelo z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami. Podjetje A&M bom primerjala s petimi najožjimi konkurenti, med katerimi je za obravnavano podjetje največji in najmočnejši Allied Domecq Agencies d.o.o..

Tabela 3: Najožji konkurenti podjetja A&M d.o.o.

Podjetje	Glavna dejavnost	Povpr. zaposlenih	Velikost
ALLIED DOMECCO AGENCIES TRGOVINA IN STORITVE D.O.O. LJUBLJANA	G/51.340 ¹	27	Veliko
STUDIO G3 GROSIST TRGOVSKO PODJETJE D.O.O., LJUBLJANA	G/51.340	9	Srednje
STOCK TRADE D.O.O. LJUBLJANA	G/51.340	5	Majhno
FRUCTAL ŽIVILSKA INDUSTRIJA D.D.	DA/15.320 ²	738	Veliko
DALMAVIJAVINO-COMMERCE IZVOZ-UVOZ D.O.O. LJUBLJANA	G/51.700 ³	7	Srednje
A&M, IZVOZ-UVOZ, D.O.O. LJUBLJANA	G/51.340	12	Srednje

Opombe: ¹ Trgovina ne debelo z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami

² Proizvodnja sadnih in zelenjavnih sokov

³ Druga trgovina na debelo

Vir: iBON © 2001.

Analiza konkurence temelji na primerjavi splošne uspešnosti posameznih konkurentov; upoštevani so le finančni podatki, podani v tabeli 4.

Tabela 4: Pregled finančnih podatkov posameznih najožjih konkurentov za leto 2000

Podjetje	Tržni delež (v %)	Prihodki skupaj (v 000 SIT)	Čisti dobiček (v 000 SIT)	Sredstva (v 000 SIT)	Kapital (v 000 SIT)	Donos. sredstev (v %)	Donos. kapitala (v %)
ALLIED DOMECCO AGENCIES TRGO. IN STOR. D.O.O. LJUBLJANA	5,63	6.078.191	130.380	3.659.147	663.454	3,6	19,7
STUDIO G3 GROSIST TRGOV. PODJETJE D.O.O., LJUBLJANA	0,26	322.634	1.354	143.598	3.838	0,9	35,3
STOCK TRADE D.O.O. LJUBLJANA	0,20	212.692	8.301	183.600	51.489	4,5	16,1
FRUCTAL ŽIVILSKA INDUSTRIJA D.D.	(37,40)	13.927.259	476.539	13.936.353	8.247.424	3,4	5,8
DALMAVIJAVINO-COMMERCE IZVOZ-UVOZ D.O.O. LJUBLJANA	0,13	415.334	22.778	130.252	55.811	17,5	40,8
A&M, IZVOZ-UVOZ, D.O.O. LJUBLJANA	0,68	643.952	15.992	270.483	46.090	5,9	34,7

Vir: iBON © 2001.

Iz tabele 4 razberemo, da so vsa podjetja poslovala pozitivno. Največji tržni delež ima podjetje Allied Domeq d.o.o., ravno tako so največji tudi njihovi prihodki, čeprav vidimo, da ima podjetje Fructal d.d. številčno višje prihodke. To lahko razložimo, če vemo, da ima to podjetje takšen delež predvsem zaradi proizvodnje in prodaje sadnih ter zelenjavnih sokov, ne pa zaradi deleža v prodaji alkoholnih pijač. Prihodki vseh ostalih podjetij se gibljejo pod 1 milijardo SIT. Donosnost sredstev in donosnost kapitala sta v vseh obravnavanih podjetjih pozitivni. Podjetje Dalmacijavino-commerce d.o.o. dosega največjo donosnost kapitala in sredstev. Razlike v obeh merah donosnosti so predvsem posledica razlik v finančni obremenitvi podjetij v obliki plačil obresti. Glede na tržne deleže podjetij zasledimo veliko razliko v kapitalu, ki se pojavlja predvsem zaradi različne strukture kapitala.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA A&M

3.1. NARAVA IN POMEMBOST TRGOVINE NA DEBELO

Kot že rečeno, je podjetje A&M trgovec na debelo, zato se na tem mestu zdi smiselno na kratko spregovoriti o položaju in trendih v zvezi s trgovino na debelo v današnjih tržnih razmerah. Za izvajanje svojih nalog mora trgovsko podjetje na debelo izpolnjevati tri pogoje: razpolagati mora z velikimi obratnimi sredstvi, primernim skladiščnim prostorom in ustreznim strokovnim kadrom. V svojem poslovnem procesu trgovska podjetja na debelo izvajajo prostorsko in časovno funkcijo, pa tudi količinsko, kakovostno, svetovalno in kreditno, vendar ni nujno, da vse te funkcije izvajajo vedno v enakem obsegu.

Trgovina na debelo je v sodobnih tržnih razmerah »stisnjena« med proizvajalce, ki so povezani v velike gospodarske družbe, in trgovino na drobno, ki je prav tako organizirana v številne trgovske verige različnih oblik. Trgovina na debelo mora zato izbirati ustrezne strategije ter taktike svojega delovanja, saj se je znašla v zanjo neugodni tržni situaciji. Med njimi so izjemno pomembne strategije, ki se nanašajo na (Potočnik, 2000, str. 30):

- zmanjšanje števila grosističnih podjetij,
- razvoj kooperacije in specializacije kot podlage za integracijo grosističnih podjetij,
- posodobitev poslovanja in prodajnih metod.

Zaradi neposrednih povezav med proizvajalci in trgovino na drobno se je v večini razvitih držav v zadnjih 30-ih letih zmanjšalo število »čistih« grosistov za 15% do 20%. Vendar se zaradi tega ni zmanjšala vrednost grosistične prodaje, nasprotno, ta prodaja narašča (Potočnik, 2000, str. 30).

Napredni trgovci na debelo prilagajajo svoje storitve spreminjajočim se potrebam svojih dobaviteljev in ciljnih odjemalcev. Uvideli so, da je osnovno načelo preživetja dodajanje vrednosti na tržni poti. Nenehno izboljšujejo svoje storitve in/ali znižujejo svoje stroške. Lahko opredelimo štiri načine, s katerimi so distributerji poglobili svoje odnose s proizvajalci (Kotler, 1998, str. 583):

1. Skušali so doseči jasen dogovor s proizvajalci glede pričakovanih funkcij na tržni poti.

2. Vpogled v zahteve proizvajalcev so dobili z obiskovanjem tovarn proizvajalcev, sejmov in srečanj združenj proizvajalcev.
3. Svoje obveznosti do proizvajalcev so izpolnili z doseganjem ciljev obsega prodaje, točnim plačevanjem računov in posredovanjem informacij o odjemalcih.
4. Opredelili in ponudili so proizvajalcem storitve z dodano vrednostjo.

3.2. PREHOJENA POT PODJETJA A&M

Družba A&M d.o.o., izvoz – uvoz je po kapitalski sestavi v stoddstotni zasebni lasti, ki se v sodnem registru izkazuje v razmerju 50:50 do ustanoviteljev. Podjetje je bilo ustanovljeno septembra 1994. Specializirano je za uvoz in distribucijo pijač v Sloveniji, kar predstavlja večino njegovega poslovanja. V sliki 8 je nazorno prikazan njegov razvoj.

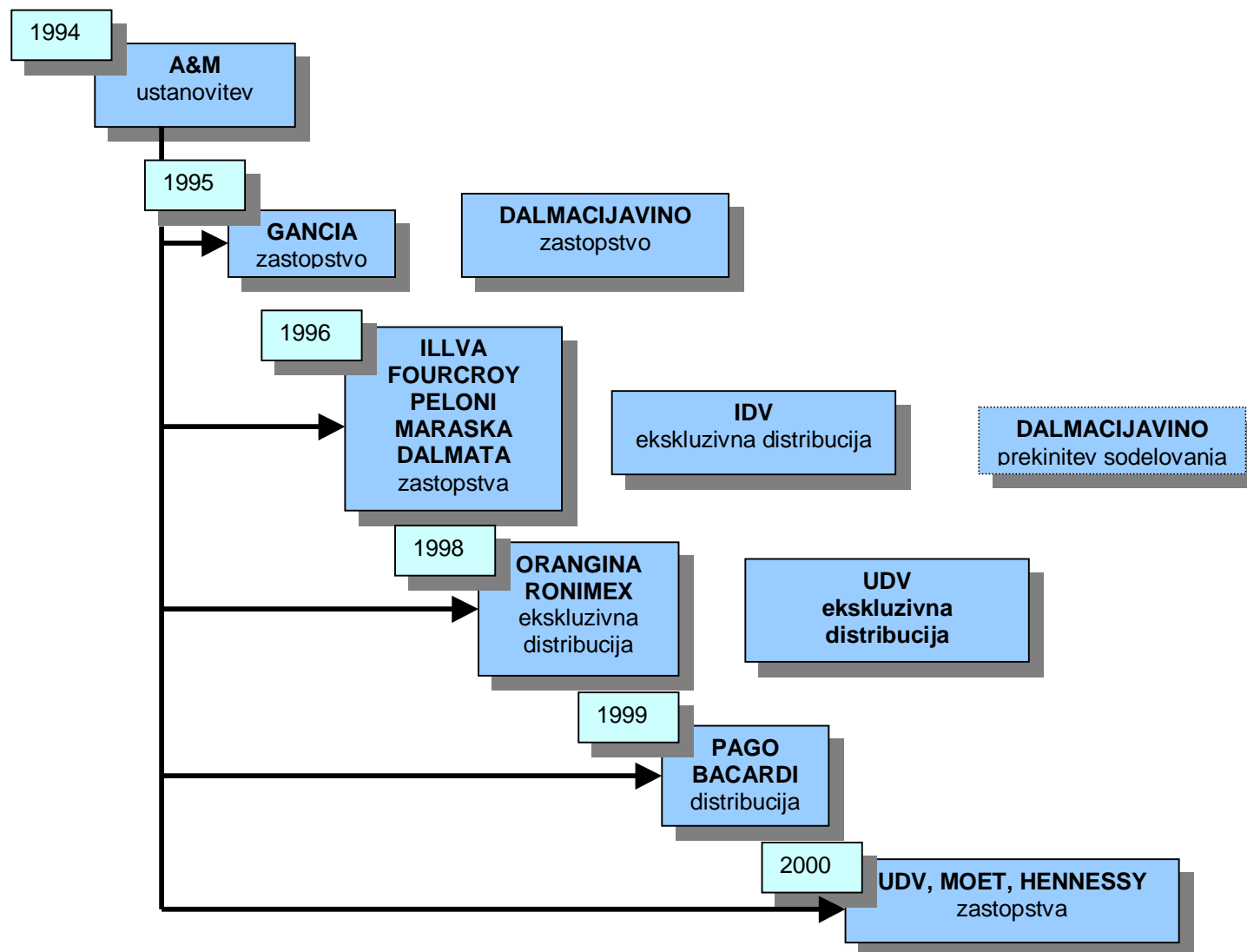
Zaradi majhnosti slovenskega trga in zaradi novih strateških usmeritev se je 1. julija 1999 iz Slovenije umaknilo podjetje United Distillers & Vintners. Uvoz in distribucija proizvodov ter trženje njegovih blagovnih znamk je bilo zaupano podjetju A&M, torej podjetju, ki je že do tedaj skrbelo za distribucijo na slovenskem trgu. Za pridobitev zaupanja podjetja, ki v svetu prodaja največ žganih pijač uveljavljenih blagovnih znamk, sta bila odločilna vestno in strokovno opravljeno delo podjetja A&M ter njegovo poznavanje tržišča. Prenos pristojnosti se je pripravljal dalj časa, zato na tržišču ni bilo zaznati večjih težav pri oskrbi. Ravno tako ni bilo zastoja v trženju blagovnih znamk.

Podjetje A&M ima na slovenskem trgu več zastopniških pogodb, kot je razvidno tudi iz slike 8. Vsi tuji dobavitelji, ki jih zastopa podjetje, in njihovi glavni proizvodi so prikazani pri obravnavanju podstrukture proizvodov in storitev (tabela 5). Prodaja dodatnega programa podjetja Ronimex Inc. (športne torbice Kipling, otroške igrače Burago, Maisto, baterije Maglite) je bila namenjena ponudbi PCP; glede na preoblikovanje teh prodajaln v maloobmejne trgovine je podjetje konec leta 2001 ta program opustilo.

3.3. POSLANSTVO PODJETJA

Podjetje A&M ima vizijo postati vodilno podjetje na področju trženja in distribucije pijač, zato želi ohraniti pogodbeno razmerja z obstoječimi tujimi partnerji, med katerimi sta najpomembnejša GuinnessUDV in Moet Hennessy. Z vestnim in strokovno opravljenim delom ter dobrim poznavanjem trga želi utrjevati zaupanje pogodbenih partnerjev, z urejeno potniško mrežo, dovolj velikimi zalogami in dobro distribucijsko službo pa slovenskemu kupcu nuditi konkurenčne pogoje poslovanja. Podjetje želi bistveno povečati prepoznavnost svetovnih blagovnih znamk, ki jih zastopa na slovenskem trgu. Ob tem bo dopolnjevalo ključna znanja v vseh svojih segmentih, da bo lahko raslo v smeri kakovosti storitev, njihovega obsega kakor tudi položaja na obstoječih ter novih trgih.

Slika 8: Razvoj podjetja A&M



Vir: Portret podjetja A&M, 2000.

3.4. NAČRTI ZA PRIHODNOST

V podjetju se že danes ukvarjajo z zamislijo, da bi v svoj prodajni program vključili predvsem francoska, španska, kalifornijska in italijanska vina srednjega in višjega cenovnega razreda. Tako bi skupaj s ponudbo šampanjca in konjaka, ki ga že imajo v prodajnem programu, zaokrožili enoto »nekaj, kar se streže ob hrani«. Za vstop na tržišče je zanimiv predvsem gostinski sektor s svojim restavracijsko-hotelskim segmentom, ki je sicer pod močnim pritiskom domačih proizvajalcev vrhunskih buteljčnih vin.

Podjetje A&M pa si je v svoj razvojni plan postavilo tudi cilj pridobiti svoje lastne prostore (zdaj namreč posluje v najetih prostorih, strošek najemnine zanje pa predstavlja zelo velik delež fiksnih stroškov podjetja), v katerih bi poleg opravljanja poslovno-skladiščnih storitev razvili tudi svojo maloprodajno trgovino in še razširili obseg ponudbe v svoji dejavnosti. Del naložbe nameravajo financirati iz lastnih sredstev, večji del pa iz posojil domačih bank.

4. SWOT ANALIZA – OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSAMEZNE PODSTRUKTURE PODJETJA A&M

Bistvo celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih stanj ter podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Izvedba celovitega ocenjevanja dejavnosti podjetja A&M bo temeljila na t.i. SWOT analizi. Njeni rezultati so lahko vodstvu podjetja koristen pripomoček pri preučevanju sposobnosti podjetja in možnosti njegovega razvoja v okolju. Glavne prednosti celovite ocene so predvsem v dovolj enostavnem in preglednem prikazovanju, saj si pomagamo s preglednicami, iz katerih lahko že brez podrobnejšega razčlenjevanja dobimo smernice za iskanje rešitev problemskih stanj. Analiza je izvedljiva s subjektivnim ocenjevanjem, poleg globalnih ocen se v določene segmente lahko poglobimo tudi bolj natančno in vanjo so zajeta vsa funkcionalna področja podjetja.

V nadaljevanju želimo poiskati odgovore na vprašanje, katere podstrukture so več ali manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja, ter na osnovi razvojev v okolju oceniti poslovne možnosti in nevarnosti po podstrukturah. Na koncu poglavja bodo predstavljene glavne ugotovljene prednosti in slabosti podjetja ter najpomembnejše poslovne priložnosti in nevarnosti zanj.

4.1. OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA A&M

Preden se lotimo ocenjevanja posameznih podstruktur podjetja, ocenimo njegovo uspešnost poslovanja v preteklih letih. Podatki ne smejo biti preveč skopi, ker nam lahko prikažejo nerealno sliko, zato bo analizirano poslovanje za obdobje 1996-2000. Za celotno preučevano obdobje bo izvedena tudi primerjava z doseženimi rezultati vseh družb podrazreda.

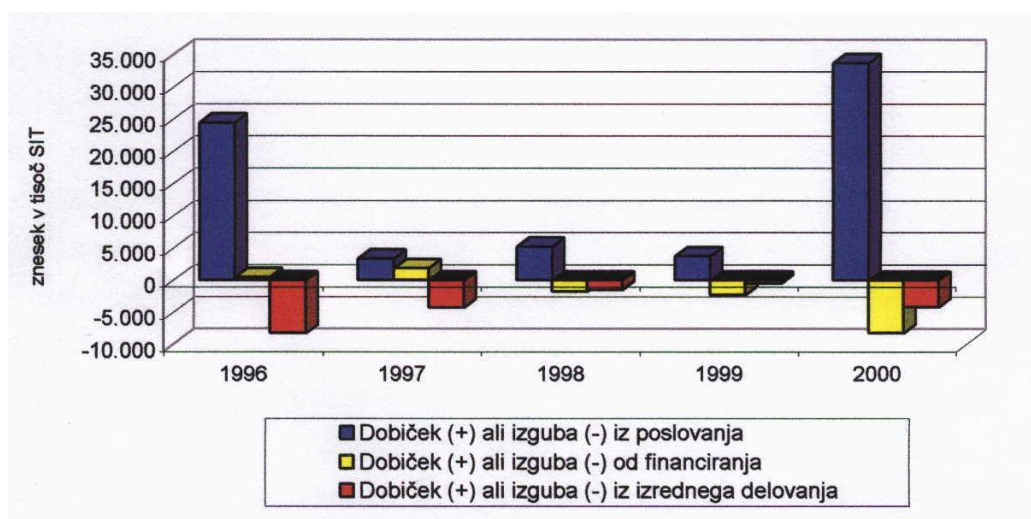
Nekateri izmed finančnih kazalcev ter kazalcev uspešnosti poslovanja podjetja A&M v zadnjih letih so razvidni iz tabel, ki so podane v prilogah. Osnova za izračunane kazalce so izkazi stanja in uspeha v preučevanih letih, ki so prikazani v prilogi.

Poslovni izid družbe je bil v letih 1996 do 2000 pozitiven, vendar čisti dobiček ni enakomerno naraščal. Dokaj visok je bil v letu 1996, v naslednjem letu se je realno in nominalno precej znižal. Zopet se je znižal v letu 1999 v primerjavi z letom 1998. V letu 1999 je dosegla družba 828 tisoč tolarjev čistega dobička, v letu 2000 pa 15.992 tisoč tolarjev. Neenakomerna rast čistega dobička v obravnavnih letih je posledica negativnih faktorjev poslovanja, ki so se kazali v močnem razbohotenju črnega trga (neobdavčena ilegalna prodaja). Interes preprodajalcev je bil velika razlika v ceni alkoholnih pijač, ki v primerjavi z legalno ceno ni vsebovala 40% carine, 104% prometnega davka, trošarine in veleprodajnega rabata. Vse to je omogočal slab davčni nadzor, ki pa je ob uvedbi DDV postavil stvari na pravo mesto.

V vseh letih je imela družba pri dejavnosti poslovanja dobiček, ni pa uspela pri dejavnosti financiranja, kjer ima od leta 1998 izgubo. Prihodki financiranja ne dosežejo odhodkov financiranja. V letu 2000 je imela pri poslovni dejavnosti 33.801 tisoč tolarjev dobička, ki ga je znižala za 8.151 tisoč tolarjev negativne razlike med prihodki in odhodki financiranja in za 4.079 tisoč tolarjev izrednih izdatkov. Po plačilu davka od dobička je zaključila poslovno leto s 15.992 tisoč tolarji čistega dobička.

Delež družbe v čistem dobičku dejavnosti je dosegel 7,8%, absolutni znesek pa jo je uvrstil na 3. mesto med vsemi družbami in na 2. mesto med srednje velikimi družbami v Sloveniji. Skupaj so družbe v dejavnosti 51.340 – Trgovina na debelo z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami dosegle 205.598 tisoč tolarjev čistega dobička in niso imele pozitivnega poslovnega izida, saj so izkazale tudi 852.217 tisoč tolarjev čiste izgube.

Slika 9: Poslovni izid podjetja A&M v preučevanem obdobju



Vir: Zaključni računi podjetja A&M za obdobje 1996-2000.

Dodana vrednost v višini 85.589 tisoč tolarjev je bila zaradi izredno dobrega poslovnega rezultata v letu 2000 za 112,9% višja kot v letu 1999. V letih 1999, 1998, 1997 se dodana vrednost ni bistveno spreminjala. V letu 2000 je družba na novo zaposlila še tri delavce. V letu 1996 je bilo v njej zaposlenih 10 delavcev, v letu 2000

pa 12 delavcev. Tako se je v letu 2000 zelo povečala tudi produktivnost dela, ki je bila v prejšnjih letih pretežno enaka. Pove, koliko dodane vrednosti je ustvaril zaposleni – v družbi 7.132 tisoč tolarjev, v dejavnosti 3.767 tisoč tolarjev. Skupaj so vse družbe v podrazredu dosegle 956.856 tisoč tolarjev dodane vrednosti, kar je bilo 28,0% manj kot v letu prej. Število zaposlenih se je v dejavnosti povečalo od 237 v letu 1999 na 254 v letu 2000 ali za 7,7%. Veliko zmanjšanje dodane vrednosti je vplivalo tudi na nižjo produktivnost dela. V letu 1999 je ta znašala 5.608 tisoč tolarjev, v letu 2000 pa le 3.767 tisoč tolarjev. V primeru, da so stroški blaga, materiala, storitev in drugi odhodki od poslovanja višji od kosmatega donosa iz poslovanja, to pomeni izgubo na substanci. Dodana vrednost, ustvarjena v družbi, je pomenila 8,9% dodane vrednosti dejavnosti, z absolutnim zneskom pa se je uvrstila na 4. mesto med vsemi uspešnimi družbami in na 2. mesto med srednje velikimi družbami. Produktivnost dela jo je uvrstila na 4. mesto med vsemi družbami in na 2. mesto med srednjimi.

Podjetje A&M je doseglo v letu 2000 dober poslovni rezultat. To potrjujejo tudi kazalniki. Vsi so odstopali od povprečja v pozitivnem smislu. Med kazalnike investiranja in financiranja uvrščamo deleže stalnih sredstev in gibljivih sredstev med vsemi sredstvi ter deleže lastnih in tujih virov sredstev. Družba in podrazred sta imela zelo podobno strukturo sredstev, družba pa je imela višji delež lastnih virov in manjši delež dolgov v financiranju. Kljub vsemu pa je bil delež dolgov v financiranju razmeroma visok – 79,8%, delež kapitala pa je pomenil le 17,0%. Glede na nizko raven stalnih sredstev med vsemi sredstvi je podjetje imelo zagotovljeno kapitalsko pokritost stalnih sredstev in glede na to, da ima v strukturi financiranja tudi dolgoročne vire (dolgoročni kredit lastnikov podjetja), je imelo zagotovljeno tudi dolgoročno pokritost dolgoročnih sredstev in zalog. Kazalnika pomenita finančno trdnost in njuna teoretično primerna vrednost je ena. Podrazred si ni zagotovil primernih vrednosti obeh kazalnikov, saj je lahko s kapitalom pokril le 41% stalnih sredstev, z dolgoročnimi viri pa le 29% dolgoročnih sredstev in zalog. To pomeni, da so morale družbe razliko financirati s kratkoročnimi viri, ki pa so precej dražji. Od povprečja so izstopali tudi kazalniki plačilne sposobnosti, kazalniki obračanja in dnevi vezave (glej tabelo 6 v prilogi 3). Podjetje je imelo precej krajši čas, v katerem je dobilo plačane terjatve, in tudi samo je precej hitreje plačevalo kot v povprečju družbe podrazreda. Nastopalo je kot neto upnik v medsebojnih poslovnih razmerjih, podrazred kot neto dolžnik.

Kazalniki uspeha so bili tudi precej boljši, saj je dejavnost dosegla negativni poslovni izid – čisto izgubo. Zato so tudi kazalniki, ki merijo uspešnost s kategorijo čisti dobiček, negativni. Celotna gospodarnost družbe je bila 1.03, kar pomeni, da so skupni prihodki presegli skupne odhodke za 3%. Gospodarnost poslovanja pa je bila 1,06, kar pomeni, da so prihodki od dejavnosti poslovanja za 6% presegli odhodke poslovanja. V dejavnosti so imeli izgubo že na prvi stopnji ugotavljanja poslovnega izida – odhodki poslovne dejavnosti so presegli prihodke poslovanja, odhodki so bili večji tudi pri oblikovanju drugih vrst prihodkov in skupni odhodki so presegli skupne prihodke. Podjetje A&M je doseglo na vsakih sto enot povprečnega kapitala 43,3 tolarje čistega dobička in 232,2 tolarja dodane vrednosti, podrazred pa 89,3 tolarje čiste izgube in 132,1 tolarja dodane vrednosti. Čista donosnost sredstev je bila 0,064, stopnja donosnosti sredstev pa 0.343. To pomeni doseženi čisti dobiček oz. dodana vrednost na enoto povprečno vloženih sredstev. Prvi kazalnik je bil v podrazredu negativen. V družbi je ustvaril zaposleni 1.333 tisoč tolarjev čistega

dobička, v dejavnosti pa 2.546 tisoč tolarjev izgube. Kljub dobremu poslovnemu rezultatu in kljub vsem od povprečja boljšim kazalnikom je bila povprečna plača v družbi nižja od povprečja za celo dejavnost.

Dober poslovni rezultat je uvrstil podjetje na visoka mesta med vsemi družbami tudi s kazalniki uspešnosti. S celotno gospodarnostjo se je uvrstilo na tretje mesto med vsemi uspešnimi družbami in na prvo mesto med srednje velikimi družbami, z donosnostjo kapitala pa je bilo uvrščeno na 8. mesto med vsemi in na tretje mesto med srednje velikimi družbami. Poslovno leto 2001 je bilo v primerjavi z letom 2000 za podjetje A&M še uspešnejše. Boljši rezultat je posledica direktnega zastopstva pri glavnem principalu, vpliv pa je imel tudi odkup zalog PCP, medtem ko je v letu 2000 direktno zastopstvo zajemalo samo obdobje šestih mesecev.

4.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

4.2.1. PODSTRUKTURA PROIZVODOV IN STORITEV

Pri ocenjevanju podstrukture proizvodov se najprej srečamo z vprašanjem razdelitve proizvodov v posamezne skupine. Proizvode bi lahko v grobem razdelili na: viskije, bele pijače, likerje, rume, tequile, konjake, vina in brezalkoholne pijače ter jih na podlagi tako oblikovanih skupin ocenjevali glede na različne kazalce. Vendar se zdi boljša delitev proizvodov po principalih, ki jih podjetje A&M zastopa. Takšna delitev je bolj primerna in smiselna tako z vidika obravnavanega podjetja kot tudi z vidika ocenjevanja. Tabela 5 prikazuje tuje dobavitelje, ki jih zastopa podjetje A&M, in njihove glavne proizvode.

Dober poznavalec žganih in drugih alkoholnih pijač bo v spodaj prikazani tabeli prav gotovo prepoznal kar nekaj znanih imen blagovnih znamk. Vendar je potrebno dodati, da prepoznavnost in uveljavljenost svetovnih blagovnih znamk, predvsem podjetja GuinnessUDV, ni preslikava svetovnih razmer na slovensko tržišče. Po podatkih revije Drinks Buyer Europe in po številnih drugih raziskavah je podjetje GuinnessUDV po prepoznavnosti in lastništvu najbolj znanih znamk alkoholnih pijač v svetu na samem vrhu. Njegov glavni konkurent na globalni ravni je Allied Domecq. Razmere na slovenskem trgu pa kažejo na dominanten položaj podjetja Allied Domecq. To dejstvo lahko razložimo, če vemo, da se je na slovenskem trgu najprej pojavilo podjetje Allied Domecq s svojimi proizvodi in imelo tudi svoje predstavništvo v Sloveniji. Tako je imelo priložnost »zgraditi« potrošnika in ga prepričati o edinstvenosti svojih proizvodov.

Tabela 5: Tuji dobavitelji, ki sestavljajo prodajni program podjetja A&M

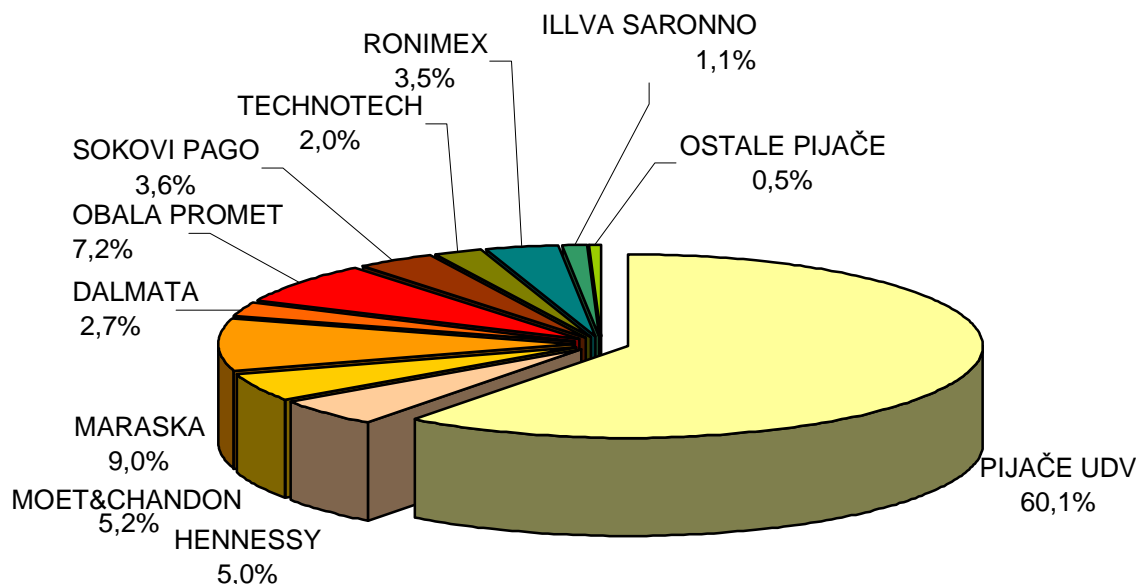
Tuj dobavitelj	Glavni proizvodi dobavitelja	Opombe
GUINNESS UNITED DISTILLERS & VINTNERS, VELIKA BRITANIJA	<p>Viski J&B Viski Johnnie Walker Viski Dimple Cardhu Malt Cragganmore Malt Dalwhinnie Glenkinchie Malt Lagavulin Oban Malt Talisker Malt James E. Pepper VAT 69 Vodka Smirnoff Smirnoff Mule Gin Gilbey's Gin Gordons Liker Bailey's Irish cream Liker Sheridans (Rum Malibu)</p>	<p>Johnnie Walker je najbolje prodajani viski na svetu in četrta najbolje prodajana žgana pijača na svetu. Gordon's Gin je gin št. 1 v svetu. J&B je drugi najbolje prodajani viski na svetu in peti med žganimi pijačami. Bailey's sodi med najbolje prodajane likerje in je med prvimi dvajsetimi najbolje prodajanimi žganimi pijačami na svetu. Vodka Smirnoff je druga najbolje prodajana žgana pijača na svetu in je najbolje prodajana vodka na svetu. Proda se je skoraj tri in pol krat več kakor druge najbolj prodajane vodke na svetu. V Sloveniji je vodka Smirnoff najbolje prodajana premium vodka. Z letom 2002 je bil rum Malibu na globalni ravni prodan podjetju Allied Domecq, multinacionalka pa je pridobila rum Captain Morgan, ki je št. 1 v svetu.</p>
MOET & CHANDON, FRANCIJA	<p>Šampanjec Dom Perignon Šampanjec Moet & Chandon</p>	
JA'S HENNESSY, FRANCIJA	Konjak Hennessy	
F.ILI. GANCIA, ITALIJA	Peneča vina, vermouth, sadne vodke	
FY-FOURCROY, BELGIJA	Liker Mandarine Napoleon	
DOTT.F. PELONI, ITALIJA	Grenki liker Amaro Braulio	
MARASKA D.D., HRVAŠKA	<p>Liker Maraschino Liker Chery Brandy Dalmatinske žganjice Sadni sirupi</p>	
DALMATA & CO. D.D., HRVAŠKA	<p>Dalmatinska travarica Prošek</p>	
FRUCHTSAFTE GES.M.B.H., AVSTRIJA	Sadni sokovi Pago	Za oskrbo prostocarinskih prodajaln.
ILLVA SARONNO S.P.A., ITALIJA	<p>Liker Disaronno Originale Liker Amaretto Sadne vodke Artic</p>	
OBALA PROMET D.O.O., LJUBLJANA	Brezalkoholna pijača Orangina (proizvajalec: Francija)	Leta 2002 začne Obala Promet sama poslovati, podjetje s tem izgubi ekskluzivno zastopstvo.
EMONA OBALA, KOPER	Rum Bacardi	Samo distribucija, ni ekskluziva.

Vir: Interni podatki marketing prodajnega sektorja 2000, 2001.

Prednost podjetja A&M je vsekakor v odličnem prodajnem programu, ki ga sestavljajo pijače svetovno najbolj znanih blagovnih znamk. Več kot polovico prodaje podjetja A&M predstavljajo proizvodi GuinnessUDV, kar je prikazano v sliki 10.

Začetek direktnega sodelovanja z omenjenim tujim dobaviteljem v letu 1999 je zato pomenil za podjetje A&M pomembno prelomnico.

Slika 10: Realizacija prodaje po principalih v letu 2001



Vir: Zaključni račun podjetja A&M za leto 2001.

Prodajni program sestavljajo predvsem pijače srednjega in višjega cenovnega razreda. Podjetje program tudi dopolnjuje, vendar je pri tem omejeno s pogodbenim razmerjem do podjetja GuinnessUDV. V skladu s tem v svoj prodajni program ne sme vključiti proizvodov, ki predstavljajo na svetovnem nivoju neposredno konkurenco pijačam omenjenega tujega dobavitelja.

Ker je podjetje A&M »le« trgovina brez lastne proizvodnje in lastnih proizvodov, ne more vplivati na proizvode, ki jih prodaja. Prodaja pa svoj odnos do kupcev, zato je v okviru obravnavane podstrukture pomembno oceniti tudi storitve, ki spremljajo prodajo teh proizvodov. Kakovost opravljenih storitev se najbolje pokaže v odnosih s kupci, v prisotnosti in uveljavljenosti proizvodov na tržišču ipd. Prednost podjetja je v zgrajeni prodajni mreži in dobrih odnosih s kupci. Pri uveljavljanju oz. zastopanosti proizvodov na vseh pomembnejših prodajnih mestih in »gradnji« potrošnika pa ima podjetje še kar nekaj manevrskega prostora, in sicer na račun najbolj konkurenčnih podjetij. Slednjega ne morem oceniti kot slabost niti kot prednost, je pa vsekakor priložnost.

Konkurenčnost v trgovini na debelo z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami je močna, in to tako glede cen kot kakovosti. Vendar oblikovanje dobrih odnosov s kupci, celovitost storitev, boljši pogoji poslovanja od konkurentov in prilagajanje potrebam kupcev omogočajo diferenciacijo storitev in zagotavljajo podjetju A&M visoko konkurenčnost ponudbe na trgu.

Pri ocenjevanju podstrukture se mi je zdel pomemben tudi dejavnik ekskluzivnosti zastopstva posameznega tujega dobavitelja za slovenski trg. Ekskluziva prinaša večje prodane količine, večjo neodvisnost pri vodenju prodajne in cenovne politike,

boljšo povezanost s principalom idr. Z letom 2002 je podjetje nenapovedano in nepričakovano izgubilo ekskluzivo s podjetjem Obala promet (brezalkoholna pijača Orangina) in postalo t.i. selektivni distributer.

Na rast prodaje so vplivali različni dejavniki: uvedba DDV s 1.7.1999 (+), določitev uvoznih kvot blaga po začasnem sporazumu med Hrvaško in Slovenijo za uvoz blaga iz Maraske in Dalmate (+), posebne kmetijsko-živilske dajatve in prelevman za uvoženo vino (-), Zakon o spremembah in dopolnitvah carinskega zakona ter uvedba novega Trošarinskega zakona, ki je uvedel obračun trošarine na alkoholne pijače, 90% - sicer znižana stopnja, na blago namenjeno za PCP (-), uvedba zakona o cigaretah v Avstriji, ki je zmanjšala število obiskov v brezcarinskem prometu (-), naraščajoča konkurenčnost – tudi na račun proizvodnje nadomestkov in ponaredkov (-), preoblikovanje PCP 21.9.2001 (-), povečanje trošarin na alkoholne pijače za 25% s 1.2.2001 in z letošnjim letom za 33,4% (-). V oklepajih je zapisan vpliv dejavnika na rast. Vpliv zadnjih dveh dejavnikov bo močan tudi v prihodnosti, v prihodnjih letih poslovanja pa lahko pričakujemo velik vpliv na dinamiko rasti prodaje tudi preko Zakona o medijih in Zakona o omejevanju porabe alkohola.

V tabeli 6 je podana zbirna ocena podstrukture proizvodov in storitev. Iz teh ugotovitev izhaja, da je podstruktura proizvodov in storitev dobro prispevala k uspešnosti podjetja.

4.2.2. TRŽNA PODSTRUKTURA

Podjetje postane sodobno trženjsko usmerjeno le tedaj, če se vsi zaposleni ukvarjajo s trženjem, ki ni več samo opredelitev enega od oddelkov, ampak filozofija, ki preveva celotno podjetje (Kotler, 1998, str. 721).

V storitveni dejavnosti, kakršno opravlja podjetje A&M, so poleg kakovostnih proizvodov najpomembnejši strateški dejavnik človeški viri. So tisto, kar podjetju ostane, tudi ko »izgubi« določen proizvod iz svoje ponudbe. Ne samo prodajni predstavniki, tudi ostali delavci podjetja soustvarjajo ugled družbe in s prijaznim podjetjem vsakdo rad sodeluje. Ker je podjetje A&M uradni zastopnik omenjenih principalov samo za Slovenijo, mora spoštovati pogodbena določila in prodajati proizvode na tem področju.

Zgrajena potniška mreža, ki pokriva celo Slovenijo, skladišče z dovolj velikimi zalogami in distribucijska služba omogočajo podjetju pogoje za optimalno delo z maloprodajo. Njegovo poslovno sodelovanje poteka s slovensko veletrgovino. A&M ima sklenjene kupoprodajne pogodbe z najpomembnejšimi trgovskimi hišami, kot so: Poslovni sistem Mercator, Tuš, Suma 2000 (Vele, Era, Koloniale, Živila), bencinski servisi Petrol in OMV Istrabenz, Kompas MTS, Emona Obala Koper, Terme Maribor, ter z manjšimi samostojnimi trgovskimi podjetji in lokalnimi specializiranimi distributerji. Sodeluje s področnimi grosisti, da doseže zadovoljivo prisotnost tudi v gostinskem sektorju. Prodajni trg podjetja A&M obsega področje Slovenije, vključujoč tudi brezcarinske prodajalne, ter občasni izvoz na Hrvaško (*repro* materiali). Slika 11 nazorno prikazuje pravkar opisano poslovanje oz. pot blaga od podjetja A&M do končnega potrošnika.

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov in storitev podjetja

SKUPINA PROIZVODOV	GUINNESSUDV, MOET&HENNESSY	MARASKA	OBALA PROMET	DALMATA	PAGO SLO.	TECHNOTECH	ILLVA SARONNO	OSTALO	SKUPAJ
KAZALCI IN OCENE									
Letna prodaja l. 2001 (v SIT)								3.878.087	
• notranji trg	334.417.272	31.871.315	66.257.221	19.987.691	30.855.557	18.438.954	9.335.501	330.220	
• PCP trg	317.541.919	51.718.942	0	5.069.822	2.915.449	0	1.100.526		
Delež prodaje v celotni prodaji podjetja l. 2001 (v %)	70,36	9,02	7,15	2,70	3,64	1,99	1,13	0,45	100
Povprečna letna stopnja rasti količinske prodaje v zadnjih treh letih (v %)	62,23 ¹	22,33	46,57	-6,73	229,21	75,36	1167,85 ²	165,86	
Ocena pokritja	4,5	4	3	2,5	2	3	3	2,5	
Konkurenca	Močna	Srednja	Močna	Srednja	Močna	Srednja	Močna	-	
Ekskluzivno zastopstvo	Da	Da	Ne (od l. 2002)	Da	Ne	Ne	Da	-	
Delež uveljavljenih blagovnih znamk	5	4	4	3	4	4	3,5	3	
Kakovost opravljenih storitev	Na visoki ravni								
Ponder	0,7036	0,0902	0,0715	0,0270	0,0364	0,0199	0,0113	0,0045	1,00
Skupna ocena	4,5	4	4	2	3	2	3	3	
Ponderirana skupna ocena	3,1662	0,3608	0,2860	0,0540	0,1092	0,0398	0,0339	0,0135	4,0634
Skupna ocena podstrukture	DOBRO								

Skala za ocenjevanje: 5 – Zelo dobro 4 – Dobro 3 – Srednje 2 – Slabo 1 – Zelo slabo

Opombe: ¹ 1999 še ne vključuje količin podjetja Moet & Hennessy, v letu 2000 je do 30.6. samo prodaja GuinnessUDV + Moet & Hennessy v notranjem trgu, saj je podjetje A&M šele s 1.7.2000 prevzelo kompletno zastopstvo – tudi prodajo v PCP. Obdobja niso primerljiva.

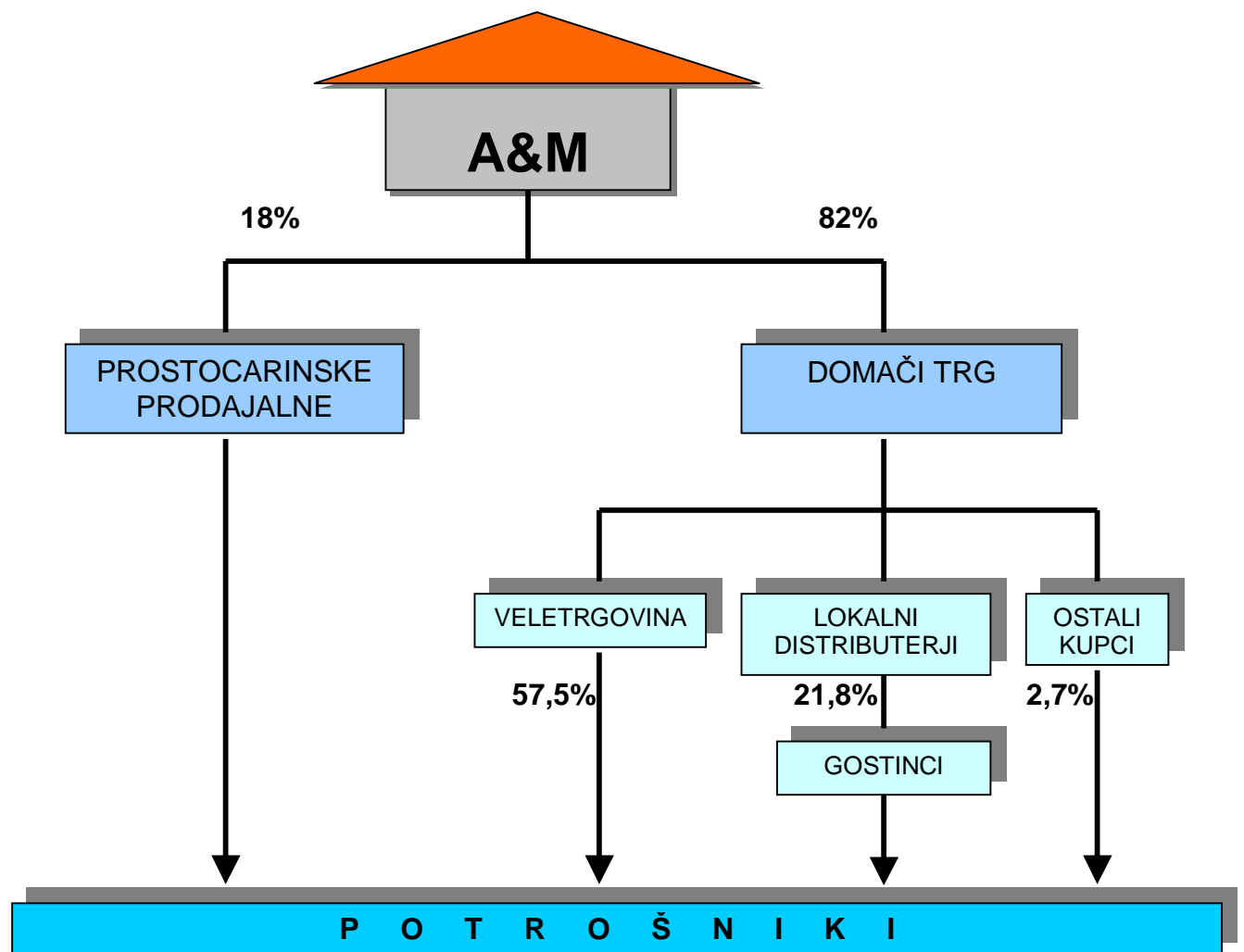
² Ni primerljivo obdobje. Leto 1999 vključuje star program, ki so ga v podjetju A&M popolnoma opustili in z začetkom leta 2001 začeli z novim programom (sadne vodke Artic).

Vir: Interni podatki finančno-računovskega sektorja 2000, 2001.

Struktura pretoka blaga, ki je prikazana v sliki 11, se nanaša na obdobje po preoblikovanju PCP v maloobmejne trgovine. Pred preoblikovanjem le-teh je bila slika precej drugačna: 71% prodaje je šlo v prid PCP, 29% prodaje pa je bilo realizirane na domačem trgu.

Struktura prodaje po principalih je v zadnjih letih zelo podobna: še vedno je glavni kruhonosec podjetje GuinnessUDV, sledita pa mu Moet & Hennessy ter Maraska. Znotraj prodajnega programa posameznega principala pa se struktura posameznih vrst pijač rahlo spreminja skladno s spremembami v okusih potrošnikov. Zato se glede na trende, ki se jih ugotovi preko tržne raziskave, različno vlaga v posamezne blagovne znamke. Tako sta bili leti 1999 in 2000 leti viskija J&B (s sloganom »Vaša barva razpoloženja«), leta 2001 je bila glavna marketinških sredstev usmerjena v viski Johnnie Walker (s sloganom »Prišel, videl, zmagal.«), za prihodnost pa se napoveduje usmerjenost na likerje (Bailey's, Sheridans). Zadnje opravljene raziskave namreč kažejo na zamiranje tržišča viskijev, poleg tega je na tem področju velika konkurenca, na področju likerjev pa do sedaj še nihče ni veliko vlagal.

Slika 11: Splošna shema distribucije proizvodov



Vir: Portret podjetja A&M, 2000.

Podjetje A&M svoj tržni delež že od začetka ustanovitve vztrajno povečuje: v letu 2000 je imelo 0,68% tržni delež, v letu 2001 pa 0,86%, vendar je le-ta še vedno majhen.

V podjetju A&M je za trženjske aktivnosti v največji meri zadolžen vodja prodaje, podjetje pa sodeluje tudi z oglaševalsko agencijo. Lahko bi rekli, da je tržno komuniciranje v podjetju sestavljeno iz dveh delov. Za en del skrbi podjetje samo. V to domeno sodijo aktivnosti, ki jih podjetje izvaja v sklopu svojih vsakodnevnih tržnih akcij, dogovarjanje o celotnem proračunu s principalom, opredeljevanje strategije oglaševanja, ugotavljanje ustreznosti in dejavnosti oglaševalske agencije, skrb za prikaze pri prodajalcih, odnosi z javnostjo in druge oblike oglaševanja, ki jih po navadi ne izvaja agencija. Za drugi del – to je za oglaševanje, direktno pošto oz. širšo komunikacijo s potrošnikom, za izvajanje akcij *business to business*, izdajanje revije Koktajl – pa ima pogodbo z marketinško agencijo. Prednost takšnega sodelovanja z agencijo je v celoviti pokritosti vseh pomembnih trženjskih dejavnosti in v strokovno opravljenem delu. Nenazadnje je podjetje premajhno, da bi imelo svoj trženjski sektor, vendar dovolj veliko za zaposlitev samostojnega tržnika, ki bi se lahko bolj poglobil v »odnos trg – podjetje«. Slabost podjetja je prav prepuščanje vse večjega dela trženjskih aktivnosti agenciji.

Potrebno je dodati, da vsi proizvodi iz prodajnega programa A&M na marketinški ravni niso finančno podprti. To pomeni, da podjetje ne dobi povrnjenih sredstev po kvartarnem obračunu stroškov marketinga za vsakega principala. To je v veliki meri odvisno od politike principala. Le-ta lahko zaradi majhnih realiziranih količin ne vlaga v slovenski trg ali pa podjetje opremi le z reklamnim materialom.

Podjetje A&M v sodelovanju z oglaševalsko agencijo štirikrat letno izda v 12.000 izvodih svojo barvno revijo Koktajl, namenjeno izključno pravnim osebam in posameznikom, ki se ukvarjajo tudi s prodajo alkoholnih pijač in tobačnih izdelkov (t.j. predvsem trgovinski in gostinski sektor). Na približno 25 straneh predstavlja svoje proizvode (predvsem podjetja GuinnessUDV), podane pa so še uporabne informacije, nasveti in novice. Revija je uspešna zamisel za promoviranje podjetja in njegove ponudbe. Sodi med dražje, a zelo učinkovite inštrumente. Poleg tega je podjetje občasni sponzor dobrodelnih in kulturnih prireditev ter vsakoletni sponzor Svetovnega prvenstva barmanov na Bledu, turnirja golfa »Johnnie Walker«, rafting regate »J&B«, sodeluje s srednjo gostinsko šolo, sponzoriralo pa je tudi izdajo knjige Brevir za pive viskija.

Kratek povzetek predhodnih navedb je razviden iz tabele 7.

4.2.3. FINANČNA PODSTRUKTURA

Podjetje mora oblikovati sodobno finančno strategijo, ki mora ob zahtevi po donosnosti poslovanja in obvladovanju tveganja, posebej pri financiranju podjetja, temeljiti na urejeni finančni strukturi podjetja in nenehnem ustvarjalnem iskanju poti za povečanje bogastva lastnikov podjetja (Repovž, 1999, str. 90).

V **bilanci stanja** je družba na zadnji dan leta 2000 izkazala 270.483 tisoč tolarjev sredstev in ustreznih virov. Od leta 1996 do leta 1998 je imela vrednost aktive trend padanja, v letih 1999 in 2000 pa je zopet nominalno in realno naraščala². V strukturi

aktive je imela družba 13,0% stalnih sredstev in 87,0% gibljivih sredstev. Zelo podobno strukturo aktive so imele tudi vse družbe v podrazredu. Večino stalnih sredstev predstavljajo opredmetena osnovna sredstva in ta v celoti oprema. Z nepremičninami podjetje ni razpolagalo. Po vrednosti aktive je bila družba na 5. mestu med vsemi in na 3. mestu med srednje velikimi družbami.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Ugled podjetja	●					»Prijazno podjetje«, ugledni kupci. Sponzorstva na kulturnem, socialnem in športnem področju.
Prodajni program	●					Svetovno znane blagovne znamke, kakovost, dizajn.
Tržni delež			●			Raste iz leta v leto.
Prodajne poti			●			Prevladujejo neposredne. Podjetje ima veliko rezerv (gostinski sektor, igralnice...).
Tržno komuniciranje			●			Delno ga izvaja podjetje samo, delno pa zunanja agencija.
Obdelava trga		●				Lastna mreža, sodelovanje s področnimi grosisti.
Fleksibilnost storitev		●				Prilagodljivi zahtevam kupcev.
Rast prodaje			●			Nihanja.
Sposobnost takojšnjih dobav		●				Dovolj velike zaloge, lastni in po potrebi organizirani prevozi blaga do kupca.
Sestav odjemalcev		●				Vključuje vse pomembnejše poslovne sisteme.
Odnos prodajna cena – kakovost		●				Visoka kakovost in temu ustrezna cena. Redno spremljanje cen konkurenčnih proizvodov. Politika cen odvisna tudi od principala.
Promocija		●				Izdajanje lastne revije, sponzorstva.
Kakovost raziskav trga		●				Raziskave opravlja zunanja agencija. Sodelovanje s principalom.
Skupna ocena	2	7	5	0	0	DOBRO

² Bilančne podatke deflaciram z rastjo cen življenjskih potrebščin:

leta 2000 – inflacija konec leta 8,9%, povečanje 8,9%

leta 1999 – inflacija konec leta 8,0%, povprečje leta 6,1%

leta 1998 – inflacija konec leta 6,5%, povprečje leta 7,9%

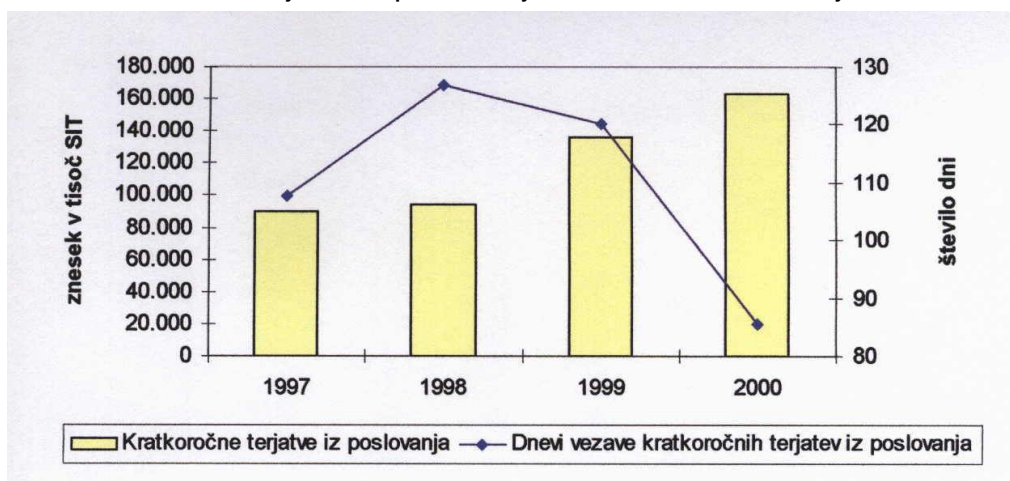
leta 1997 – inflacija konec leta 9,4%, povprečje leta 9,1%.

Inflacija konec leta je deflator za podatke iz bilance stanja, inflacija povprečje leta pa za izkaz uspeha in poslovni rezultat.

V strukturi gibljevih sredstev je imela družba 69,5% kratkoročnih terjatev, 4,5% zalog in razmeroma visok delež – 20,8% denarnih sredstev. Za kratkoročne finančne naložbe je namenila 1,0% prostih sredstev. V primerjavi z letom 1999 so bila skupna gibljiva sredstva večja za 17,7%, zaloge so se znižale za polovico, kratkoročne terjatve iz poslovanja in kratkoročne finančne naložbe pa so se povečale za 20,0%. Kljub temu da so se kratkoročne terjatve iz poslovanja povečale za petino, se je čas, v katerem so naročniki poravnali svoje terjatve, skrajšal od 120 dni v letu 1999 na 85 dni v letu 2000. V povprečju so imele poravnane terjatve vse družbe v podrazredu v 103 dneh. V celi dejavnosti se je tako čas poravnave podaljšal od 84 dni v letu 1999.

V strukturi obveznosti do virov sredstev je imela družba 17,0% kapitala, 67,1% kratkoročnih obveznosti, 12,7% dolgoročnih obveznosti, v letu 2000 pa je oblikovala tudi dolgoročne rezervacije, ki jih v preteklih letih ni imela. Podjetje od leta 1996 krepilastne vire zaradi uspešnega poslovanja v vsakem letu. Osnovni kapital je ostal v vseh letih enak, skupni kapital pa je podjetje povečevalo z razporejenim čistim dobičkom in revalorizacijskim popravkom kapitala. Cela dejavnost je imela precej nižji delež lastniškega kapitala v strukturi pasive – 5,6%. Družba izboljšuje tudi kvaliteto tujih virov. Hitreje so naraščale dolgoročne obveznosti kot kratkoročne, tako da se je delež slednjih v primerjavi z letom prej znižal od 76,4% na 67,2%.

Slika 12: Kratkoročne terjatve iz poslovanja ter dnevi vezave terjatev



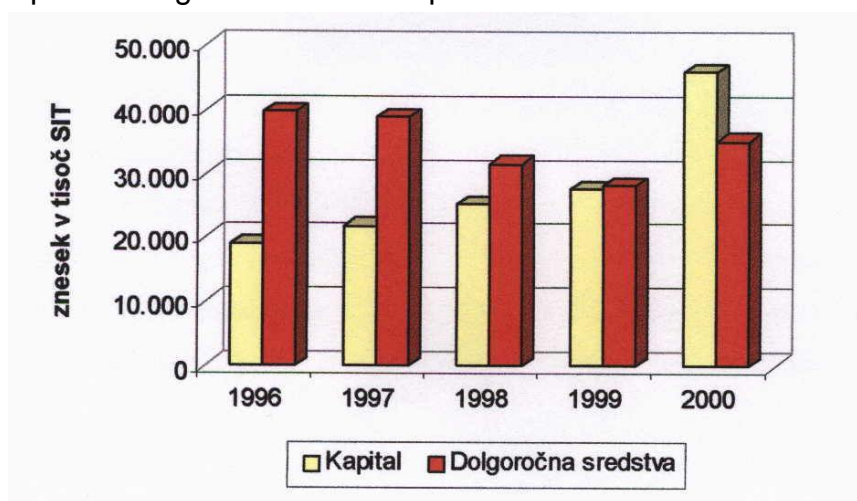
Vir: Zaključni računi podjetja A&M za obdobje 1997-2000.

Podobno kot so dolžniki hitreje poravnali svoje obveznosti, je tudi družba skrajšala čas, v katerem je poravnala obveznosti do dobaviteljev. Ta čas skrajšuje že od leta 1997, ko so dobavitelji čakali na plačila v povprečju 186 dni, v letu 2000 pa 88 dni. Čas poravnave obveznosti do dobaviteljev je bil v povprečju podrazreda precej daljši – 140 in se je v letih od leta 1996 podaljševal. Med kratkoročnimi obveznostmi je imela družba 85,1% kratkoročnih obveznosti iz poslovanja, drugo so bile kratkoročne obveznosti iz financiranja. Prve so se povečale za 19,5%, druge so bile nižje za 40,2%. V medsebojnih poslovnih razmerjih je nastopala kot neto upnik, saj so kratkoročne terjatve iz poslovanja za 6% presegle kratkoročne obveznosti iz poslovanja. Podobno je bilo tudi v letu 1999, v letih 1998, 1997, 1996 pa je družba nastopala kot neto dolžnik. Popolnoma drugačno je bilo dolžniško-upniško razmerje v

dejavnosti. Vse družbe so nastopale kot neto dolžnik, saj so kratkoročne obveznosti krepko presegle kratkoročne terjatve iz poslovanja.

Iz **izkaza uspeha** je razvidna povečana aktivnost poslovanja v letih 1999 in 2000. V letu 2000 je družba povečala prihodke kar za 83,2%. Skoraj v celoti je ustvarila prihodke s poslovno dejavnostjo in le 0,6% s prihodki od financiranja. Struktura oblikovanja prihodka je bila v vseh letih podobna. Prihodki od poslovanja so se povečali zaradi izrednega povečanja doseženih prihodkov na tujem trgu, kar je bilo posledica direktnega zastopstva dobavitelja GuinnessUDV in deleža prodaje preko PCP. Še v letu 1999 je ustvarila družba 80,9% prihodkov na domačem trgu, 18,9% na tujem, v letu 2000 pa je odpadlo na realizacijo v tujini kar 48,9% skupnih prihodkov. Prihodki na tujem trgu so pomenili 6% prihodkov, ustvarjenih z izvozom v celi dejavnosti.

Slika 13: Kapital in dolgoročna sredstva po letih



Vir: Zaključni računi podjetja A&M za obdobje 1996-2000.

Seveda je povečanje poslovne aktivnosti spremljalo tudi povečanje odhodkov na odhodkovni strani. So pa naraščali nekoliko počasneje kot prihodki, 77,6% so bili višji kot v letu prej. Med odhodki poslovanja so se povečali stroški za blago, material in storitve za 78,0% in stroški dela za 19,1%. Med skupnimi odhodki so imeli odhodki financiranja nekoliko višji delež kot prihodki od financiranja. Za stroške obresti in druge odhodke financiranja je družba namenila 1,9% vseh odhodkov. Med vsemi odhodki pa je imela še 0,7% izrednih odhodkov, ki so ji v celoti zniževali poslovni rezultat, saj izrednih prihodkov ni imela.

Nekateri kazalci bonitete financiranja podjetja A&M so skupaj z drugimi kazalniki poslovanja zbrani že v tabeli, ki je omenjena pri oceni uspešnosti poslovanja podjetja na začetku poglavja SWOT analize.

Kot posebno prednost je pomembno omeniti, da se za večino tujih dobaviteljev podjetja A&M vodi carinsko skladiščenje blaga v konsignacijskem skladišču tipa D. To pomeni, da podjetje prevzame blago v carinsko skladišče, ki do prodaje ostane v lasti komisionarja – dobavitelja blaga. Na osnovi obvestila o prodaji, ki ga posreduje A&M, mu partner pošlje fakturo tipa zbirno, ki ne vpliva na zalogo, povečuje pa obveznosti do lastnika blaga. Pri konsignaciji gre za sistem, ki v veliki meri sloni na

zaupanju in dobrih poslovnih odnosih. Podjetje mora imeti že na začetku poslovanja primeren ugled, da je principal pripravljen podpisati z njim konsignacijsko pogodbo.

V tabeli 8 pa je prikazan zbir ocen prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja, ki kaže tudi skupno oceno te podstrukture kot srednje-dobro.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Kazalniki financiranja						
Delež kapitala v financiranju		●				Delež se je v obravnavanem obdobju spreminjal in je bil v letu 2000 višji od povprečja v panogi. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika, manj je gospodarska družba finančno tvegana za upnike, več tveganja nosijo lastniki.
Delež dolgov v financiranju		●				Za trgovska podjetja je značilno, da imajo večji delež dolgov v virih. V letu 2000 je bil delež nižji od povprečja v panogi.
Nadaljevanje tabele s prejšnje strani						
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	●					Vrednost kazalca nad povprečjem panoge. V letu 2000 je bila vrednost kazalnika večja od 1, kar pomeni, da so bila z lastniškim kapitalom v celoti financirana najbolj nelikvidna sredstva.
Kazalniki plačilne sposobnosti						
Kratkoročni koeficient likvidnosti			●			Čeprav podjetje ni imelo likvidnostnih težav, je potrebno koeficient še nekoliko povečati. Čim večja je vrednost tega kazalnika (po teoriji 2 ali več), ugodnejša naj bi bila plačilna sposobnost gospodarske družbe.
Pospešen koeficient likvidnosti			●			Kazalnik je pomembno merilo sposobnosti gospodarske družbe za poravnavo kratkoročnih obveznosti brez poseganja v zaloge. V obravnavanem obdobju 1996-2000 je bila le v letu 2000 vrednost kazalnika nad 1, kot naj bi praviloma tudi bila. To pomeni, da je gospodarska družba poleg zalog dolgoročno financirala tudi druga kratkoročna sredstva.
Nadaljevanje tabele na naslednji strani						

Kazalniki obračanja						
Obračanje zalog			●			Kazalnik je šele v zadnjih letih boljši od povprečja v panogi, kar gre pripisati konsignacijskemu vodenju zalog. Visoka vrednost kazalnika kaže dobro upravljanje z zalogami.
Obračanje terjatev iz poslovanja			●			V obravnavanem obdobju 1996-2000 je bila v letu 2000 vrednost kazalnika nad vrednostjo kazalnika realiziranega v dejavnosti. V ostalih letih je bila močno pod povprečjem panoge. Večja vrednost tega kazalnika pomeni hitrejše obračanje terjatev iz poslovanja v denarna sredstva.
Dnevi vezave						
Dnevi vezave terjatev iz poslovanja			●			Pritiski največjih kupcev za podaljševanje roka plačila, finančna nedisciplina.
Dnevi vezave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja		●				Dobaviteljem plačujejo počasneje kot prejemalec plačila kupcev.
Skupna ocena	1	3	5	0	0	SREDNJE-DOBRO

4.2.4. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Kadrovska funkcija v trgovskih podjetjih je zelo zahtevna dejavnost različnih medsebojno povezanih in soodvisnih nalog pri pripravi in usposabljanju zaposlenih za uspešno trgovanje (Potočnik, 2000, str. 143). Ljudje so tisti, ki uresničujejo načrte podjetja in so ključno sredstvo za uspeh. Kaj za podjetje pomeni dober delavec, lahko pokažejo samo rezultati. Tega se v podjetju A&M zelo dobro zavedajo, saj vedo, da posel delajo ljudje. Vodilni vedo, da je edina pot do motiviranih in s tem uspešnih delavcev *delo z ljudmi* in ne le delegiranje nalog.

Podjetje je imelo v letu 2001 zaposlenih 12 ljudi, kar ga uvršča med majhna podjetja. Število zaposlenih pa ni le merilo velikosti podjetja, ampak vpliva tudi na uspešnost poslovanja. Če je zaposlenih premalo, so stroški za plače sicer nižji, vendar so zaposleni preobremenjeni, zato je delo opravljeno slabše. Poleg tega zaradi pogoste odsotnosti od doma trpijo njihove družine, kar vnaša v kolektiv nezadovoljstvo in nemir. V podjetju A&M je močno preobremenjena predvsem direktorica podjetja (ki je tudi glavni finančnik v podjetju), saj mora veliko dela opraviti izven delovnega časa. Pravzaprav opravlja delo za dve osebi, zato bi bilo smiselno na to področje uvesti še enega izkušenega in zaupanja vrednega finančnika. Ostala področja v podjetju so zaenkrat optimalno pokrita. Po potrebi in predvsem v konicah se v podjetju poslužujejo del preko študentskega servisa (predvsem za skladiščna dela, čiščenje prostorov, hostesno delo), saj če je na drugi strani zaposlenih preveč, so stroški za plače višji od potrebnih, delovni čas pa ni dovolj izkoriščen. Nevarnost je, da se v kolektiv zaleze lenobnost in zato neučinkovitost, nekateri pa bodo na delovnem mestu na stroške podjetja opravljali zasebne posle. K uspehu strmeče podjetje bo zato skušalo zaposliti optimalno število ljudi.

Poslovodstvo podjetja je dvočlansko in stremi k novim izzivom ter razvoju podjetja, s svojim entuziazmom pa želi navduševati tudi zaposlene. Vodstvo je visoko izobraženo, predvsem pa ima dovolj izkušenj s finančnim poslovanjem podjetja in njegovim vodenjem. V kratkem času svojega delovanja se je podjetje moralo spoprijeti že s številnimi problemi, padci in spremembami. Direktorica podjetja A&M je do sedaj v sebi združevala funkciji vodje in menedžerja. Tako je morala znati kot menedžer obvladovati negotovost kot vodja pa spremembe. Najbolj kritično obdobje je bilo obdobje sprememb. Takrat se mora namreč pojaviti oseba, ki zna oblikovati vizijo nadaljnjega razvoja, hkrati pa mora ljudi zagreti za to vizijo. Z začetkom leta 2002 so v podjetju zaposlili novega menedžerja, ki bi ga lahko ocenili kar kot novo prednost podjetja, saj je vanj prinesel drugačna znanja, svoje bogate izkušnje in »nov svež duh«, obenem pa razbremenil direktorico in njenega glavnega pomočnika nekaterih pomembnih nalog. Podjetje je v svojem obsegu poslovanja postalo že tako veliko, da je potrebovalo samostojnega »dirigenta«, ki je sposoben vključiti kvalitete skupine posameznikov v dobro uglašen orkester. Podjetje pa bo zaradi problema, ki je bil že nekajkrat omenjen pri ostalih podstrukturah, slej ali prej potrebovalo tudi dobrega tržnika, ki bo (v celoti) prevzel vse naloge, povezane s to funkcijo: poročanje in stike s tujino, vodenje marketinških vlaganj, upravljanje s promocijskim materialom, pripravo letnega plana promocijskih načrtov ter vlaganj po blagovnih znamkah itd.

Dober pokazatelj stabilnosti razmer v podjetju je tudi fluktuacija zaposlenih. Le-ta je nizka, pa še to lahko poiščemo v »nujnih razlogih« za odhod iz podjetja (bolezen, nadaljevanje študija).

Kolektiv podjetja je relativno mlad, kar ustreza podjetju, saj potrebuje dinamične, kreativne in komunikativne ljudi, polne novih idej. Pri primerjavi zahtevane stopnje in dejanske stopnje izobrazbe so manjša odstopanja, vendar lahko pričakujemo izboljšanje omenjenega stanja, saj bodo ti zaposleni z dokončanjem visokošolskega študija dosegli zahtevano stopnjo izobrazbo. Seveda pa kadra ne moremo oceniti le na podlagi teh ugotovitev. Pomembne so izkušnje, ki jih lahko da le dobra praksa, in ambicioznost. Za tako oceno bi bilo potrebno nekoliko več časa sodelovati v podjetju ter ocenjevati delo zaposlenih. Le-ti so vključeni tudi v redna izobraževanja preko seminarjev, delavnic, tečajev in strokovnih ekskurzij. Delovne izkušnje pripomorejo k bolj kakovostnemu študiju in študij k bolj kakovostnemu delu.

Ker je A&M majhno podjetje, si ni izdelalo posebnega sistema rekrutiranja, zato ima včasih težave z iskanjem novih delavcev.

Zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture je na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev podana v tabeli 9.

4.2.5. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Hitre spremembe in dinamičnost v okolju podjetju narekujejo, da prilagodi svojo organizacijo tako, da bo najlažje obvladovalo nastale spremembe. Na začetku svojega poslovanja je podjetje imelo samo enega zaposlenega, zato ne moremo govoriti o neki organizacijski shemi. S povečevanjem obsega dejavnosti in zaposlitvijo dodatnih delavcev pa je že bilo potrebno narediti organizacijsko strukturo, ki bi ustrezala naravi posla in čim hitrejšemu prilagajanju sprememb. Današnja organiziranost v podjetju prikazuje slika 14. Takšno strukturo lahko opredelimo kot

poslovno-funkcijsko. Podjetje ima tri področja, za katera so zadolženi posamezni vodje, ti pa so podrejeni generalnemu direktorju ali/in njegovemu namestniku.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja

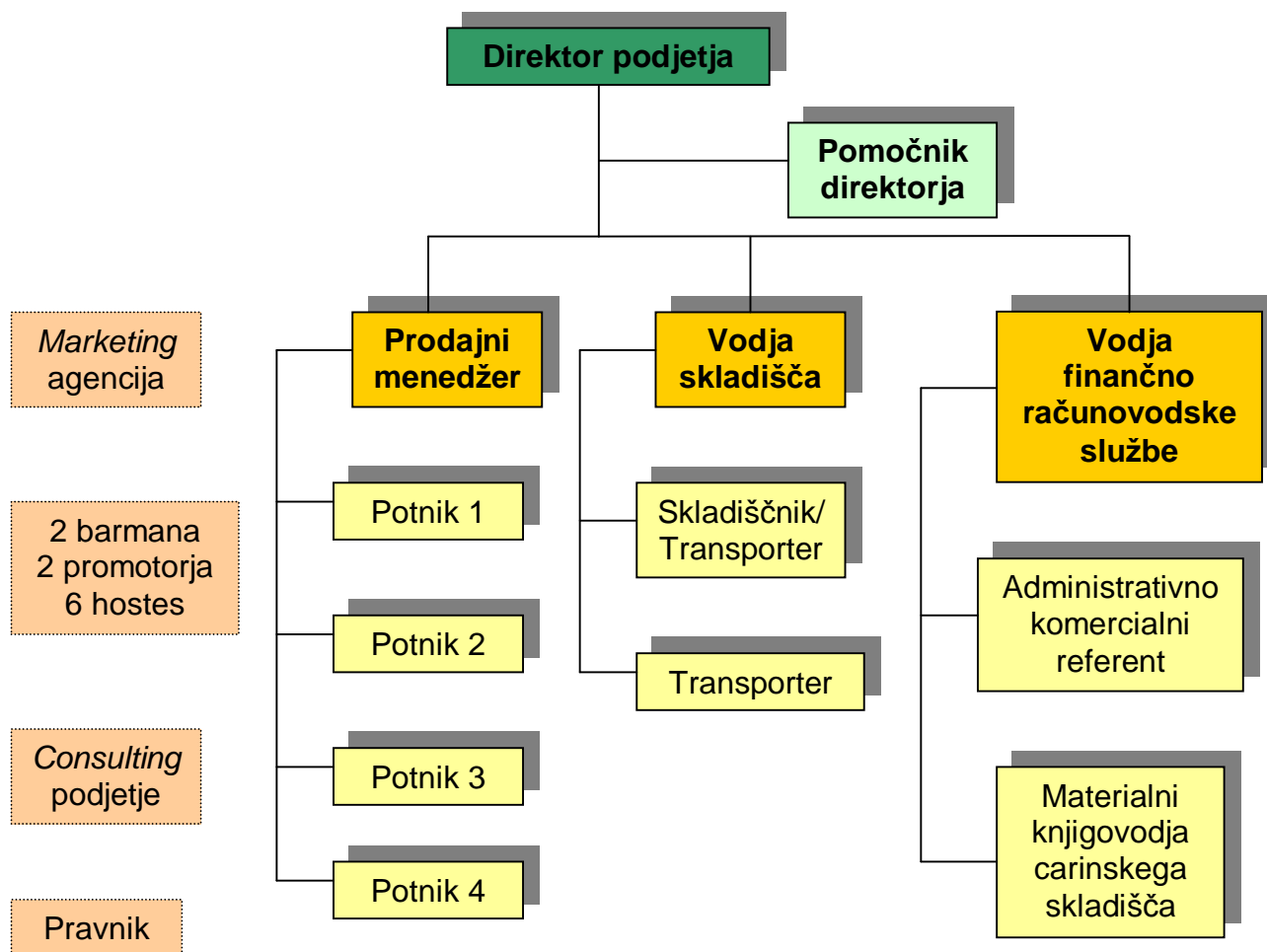
Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število zaposlenih			●			Majhno podjetje. Potreba po zaposlitvi finančnika in tržnika. Sicer (še) lahko obvladujejo svoje delo z obstoječim številom zaposlenih.
Kakovost posloводства		●				Vodstvo visoko izobraženo, z dovolj izkušnjami. Nov izkušen menedžer.
Starostna struktura		●				Povprečna starost je nekaj nad 30 let.
Izobrazbena struktura			●			Odmiki dejanske stopnje izobrazbe od zahtevane.
Fluktuacija		●				Razmeroma malo odhodov, stalnost zaposlitve.
Izobraževanje vodilnih		●				Včasih bi si vodilni morali vzeti več časa za spoznavanje in uvajanje novosti.
Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih		●				Plačani seminarji, tečaji in delavnice, organizirane strokovne ekskurzije.
Politika rekrutiranja				●		Ni izdelanega sistema za iskanje novih delavcev.
Skupna ocena	0	5	2	1	0	DOBRO

Slika 14 prikazuje, da ima podjetje dva organizacijska nivoja. Na prvem je vodstvo podjetja, drugi nivo predstavljajo vodje posameznih področij. Vsa struktura je precej centralizirana, ne samo pri sprejemanju odločitev, temveč tudi pri prevzemanju odgovornosti. To je v veliki meri posledica lastništva, ki je zasebno, in lahko govorimo o družinskem podjetju. V tem je prednost podjetja, saj tujci dajejo prednost družinskemu podjetju, ker so lojalna in bolj predana poslom. Direktorica podjetja »ima na dlani« celotno podjetje. Po drugi strani pa prevelika centraliziranost pri sprejemanju odločitev in predvsem pri nošenju odgovornosti lahko pripelje do določenih ovir v poslovanju in preobremenjevanja vodilnih v podjetju (v našem primeru so to kar lastniki). Prevelika odvisnost podjetja od ene osebe lahko tudi ohromi njegovo delovanje, če je oseba dalj časa odsotna zaradi bolezni ali drugih nesreč. Včasih pa narava posla in precejšnja dinamika ne dopuščata centralističnega vodenja.

Poleg redno zaposlenih delavcev, ki so vključeni v organizacijsko strukturo podjetja, pa podjetje redno sodeluje z vrsto pogodbenih sodelavcev. Kot lahko vidimo, je izven organizacijske sheme postavljen tudi del trženjske funkcije. To bi lahko bila slabost podjetja, saj je dovolj veliko za (bolj) samostojno opravljanje trženjskih dejavnosti, poleg tega postaja takšno sodelovanje vse dražje, podjetje pa zgublja stik s trgov.

Vse večji del trženjskih aktivnosti, ki jih opravlja omenjeno marketinško podjetje, slabša ta »organizacijski problem«.

Slika 14: Organizacijska struktura podjetja A&M



Vir: Portret podjetja A&M, 2000.

Uprava podjetja je v Ljubljani, kjer se vodi tudi vsa administracija in logistika. Potniška mreža je zgrajena tako, da več ali manj pokriva celotno Slovenijo.

Organizacijsko kulturo pojasnimo tako, da pokažemo, kako to »delamo pri nas«. To je bistvo podjetja, vpliva na vedenje zaposlenih in odločitve v podjetju (Možina et al., 1994, str. 177-181). Vzdušje v podjetju A&M je stimulatívno in pozitivno. Razlog najverjetneje leži v relativni majhnosti podjetja in majhnem številu zaposlenih. To pripomore k lažjemu delu in dobrim medsebojnim odnosom. K dobremu vzdušju pa pripomorejo tudi tradicionalne novoletne zabave, manjša praznovanja ob rojstnodnevnih praznikih zaposlenih in razne skupne strokovne ekskurzije, kjer skušajo združiti prijetno s koristnim. Manjša slabost podjetja se kaže v premajhnem poudarjanju vizije, poslanstva in strategije podjetja med zaposlenimi. S temi elementi so le seznanjeni, niso pa jih še dejansko prevzeli za svoje. Podjetje bi moralo med zaposlenimi bolj poudarjati in širiti svojo vizijo. Z lokalnimi in drugimi oblastmi podjetje do sedaj ni imelo problemov. V svojem kratkem obstoju pa si je kot dober partner že pridobilo zaupanje, saj si prizadeva za korektno poslovanje z vsemi udeleženci v

okolju delovanja podjetja. V tabeli 10 je prikazan zbir ocen prednosti in slabosti organizacijske podstrukture, ki tudi kaže skupno oceno te podstrukture kot dobro.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Jasnost organizacijske strukture		●				Potrebno razmišljati o popolni vključitvi trženjske funkcije v organizacijsko shemo.
Lokacija uprave	●					Uprava je na pravi lokaciji tako glede priročnosti do poslovnih partnerjev kot tudi podjetja samega.
Organizacijska kultura		●				Bolj poudarjati poslanstvo, vizijo in strategijo podjetja med zaposlenimi. Kultura sicer na visokem nivoju.
Kakovost sistemov načrtovanja in kontrole		●				V podjetju so postavljeni cilji predvsem v obliki letnih načrtovanih prodanih količin, ki jih skupaj postavi podjetje A&M in posamezni principal. Ti plani so postavljeni na podlagi preteklega poslovanja in predvidenih dogajanjih na trgu v naslednjem kratkoročnem obdobju. Doseganje planiranega in morebitne odmike podjetje preverja mesečno. Od stopnje doseganja letnih planov je odvisen tudi marketinški proračun s strani posameznega principala.
Motiviranje		●				Motiviranje je v okviru prijetnega delovnega okolja, strokovnega izpopolnjevanja, stimulativnega osebnega dohodka in različnih bonitet.
Nagrajevanje			●			Nagrajevati bolj po rezultatih dela.
Komuniciranje z okoljem		●				V dosedanem poslovanju brez problemov.
Sistem odločanja		●				Včasih morda preveč centralističen.
Stopnja delegiranja pristojnosti			●			Skoraj vse pristojnosti ima direktorica podjetja in njen pomočnik. Zahtevajo se pisna pooblastila.
Vzdušje med zaposlenimi		●				Dobri medsebojni odnosi. Prizadevanje lastnikov za pozitivno vzdušje v podjetju.
Področje odgovornosti			●			Preveč odgovornosti na ramenih lastnikov podjetja.
Skupna ocena	1	8	3	0	0	DOBRO

4.2.6. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Podobno kot raziskovalno-razvojna podstruktura tudi tehnološka podstruktura zaenkrat še nima bistvenega pomena pri poslovanju podjetja A&M, kar pa seveda ne pomeni, da jo lahko popolnoma zanemarimo. Kot že nekajkrat rečeno je podjetje A&M trgovec na debelo, ki ničesar ne proizvaja in zato tu ne moremo govoriti o obratih podjetja, razpoložljivosti surovin in materialov, odstotku izmeta in drugih komponentah tehnološke podstrukture. Res pa je, da se danes vse več govori o tehnologijah za poslovno rabo, katerim se bodo morala podjetja čedalje bolj posvečati. V okviru tehnološke podstrukture sem zato analizirala uporabo takšne tehnologije v podjetju A&M ter e-trgovino kot trgovino sedanosti in prihodnosti.

Podjetje A&M se trenutno dogovarja o projektu *računalniške podpore mobilne prodajne ekipe* s ciljem:

- povečati učinkovitost komercialistov (dobra priprava na osebni obisk, več časa posvetiti prodajnemu pogovoru s kupcem in manj administraciji),
- zbiranje podatkov na mestu njihovega nastanka in pospešitev prenosa naročil v centralo (dobro planiranje, hitro in natančno komisioniranje in ažurno fakturiranje prinašajo pomembno konkurenčno prednost).

Razmere v podjetju so dovolj zrele za računalniško podporo mobilne prodajne ekipe, zato odlašanje z uvedbo in uporabo takšne tehnologije lahko štejemo kot slabost podjetja. Sorodna podjetja že uspešno uporabljajo takšne sisteme in tako na trgu vztrajno pridobivajo pomembno prednost pred konkurenti.

Naslednja slabost je tudi ta, da podjetje še nima oblikovane svoje spletne strani, kjer bi lahko učinkovito in poceni predstavilo svoje poslovanje in proizvode, kot imajo to že urejeno pri sorodnih podjetjih, kot nadgradnjo pa bi bilo mogoče vpeljati trgovanje po elektronski poti.

V okviru tehnološke podstrukture lahko ocenimo tudi lokacijo dobavitelja. Podjetje A&M se nahaja v poslovni stavbi v neposredni bližini BTC-ja, skladiščne prostore pa ima najete v bližini poslovne stavbe, kar mu omogoča dobro povezavo z administracijo. Splošno velja, da je za dobavitelja bolje, če se nahaja blizu pomembnega kupca, ker mu to omogoča bolj zanesljivo dostavo. 60% glavnih kupcev podjetja A&M se nahaja v Ljubljani in njeni okolici, kar omogoča hitro dostavo blaga. Podjetje samo ima zadosti prevoznih zmogljivosti, da celotno dostavo opravi samo, v največjih konicah pa najame prevozno podjetje. V letu 2001 je kupilo zemljišče, ki ima zelo ugodno lokacijsko lego, kar je vsekakor prednost pri načrtih za realizacijo poslovno-skladiščnega objekta, ki bi med drugim vključeval tudi maloprodajo.

Na podlagi povedanega lahko ocenimo, da tehnološka podstruktura podjetju zaenkrat še ne prinaša nobene konkurenčne prednosti. To je razumljivo, saj ji samo ne daje posebnega pomena.

4.2.7. RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA

Podjetje A&M nima in nikoli ni imelo oblikovanega raziskovalno-razvojnega oddelka.

Seveda pa v podjetju redno spremljajo novosti in trende v zvezi z dogajanjem na trgu, novimi proizvodi, splošnim poslovanjem ostalih podjetij v panogi itd. Strokovni delavci se udeležujejo sejmov (kot je npr. sejem prehrane *Anuga* v Koelnu, sejem *Duty Free Shop* v Cannesu, vinski sejem v Ljubljani), organiziranih seminarjev, se redno dodatno izobražujejo na različnih tečajih in strokovnih ekskurzijah, ki jih največkrat organizirajo njihovi principalni, ter se udeležujejo vsakoletnih marketinških delavnic, kjer se seznanjajo z novimi prodajnimi prijemi in različnimi problemi ter izkušnjami udeležencev z vsega sveta.

V okviru izobraževanja prodajnega osebja podjetje A&M sodeluje s *Consulting* podjetjem, ki občasno organizira intenzivne tečaje za prodajne pospeševalce. Takšni seminarji v zadnjem letu so bili: Ureditev prodajnega prostora, prodajni pripomočki in tehnike prodaje, Priprava baze kritičnih podatkov, Prepričljiva prodaja in poznavanje potrošnika. Podjetje si lahko zelo dobro poznavanje vseh proizvodov, ki jih prodaja, šteje v prednost.

Opravljanje različnih raziskav da podjetje A&M v izdelavo za to pristojnim institucijam. Tako je v letu 2001 družba *Gral iteo-tržne raziskave* zanj opravila raziskavo o prodajanosti blagovnih znamk žganih pijač v Sloveniji, s katero je podjetje pridobilo koristno informacijo o poznavanju in zastopanosti svojih proizvodov, v primerjavi s konkurenčnimi, na slovenskem tržišču.

Končno oceno prispevka raziskovalno-razvojne podstrukture k poslovni uspešnosti podjetja je težko podati zaradi njene neizrazite zastopanosti in pomembnosti v podjetju. Vsekakor je prednost podjetja, če pozna in razume tržna dogajanja ter se skladno z njimi tudi razvija.

4.3. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Analizi prednosti in slabosti sledi še drugi del SWOT analize, to je ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika posameznih podstruktur podjetja.

4.3.1. PODSTRUKTURA PROIZVODOV IN STORITEV

V tabeli 11 je podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika prodajnega programa proizvodov in storitev.

Tabela 11: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja A&M z vidika podstrukture proizvodov in storitev

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Največji delež prodaje v celotni prodaji podjetja predstavljajo proizvodi podjetja GuinnessUDV in Moet & Hennessy. Skupina proizvodov omenjenega principala daje nekaj nad polovico prispevka h kritju v podjetju. Obseg povpraševanja bo rasel povprečno letno po stopnji 5-10%. Konkurenca se po jakosti ne bo povečala.	Podjetje ima ugodne možnosti za nadaljevanje poslovanja s skupino proizvodov podjetja GuinnessUDV in Moet & Hennessy, ki je sedanji kruhonosec. Treba je zadržati in utrjevati poslovne odnose z vsemi pomembnimi slovenskimi kupci na eni strani in z odličnim poslovanjem dokazovati zaupanje principalu na drugi strani. S svetovno uveljavljenimi blagovnimi znamkami alkoholnih pijač, njihovo tradicijo in kakovostjo povečati prodajo predvsem na račun konkurenčnih, manj kakovostnih pijač.
Kakovostno opravljanje storitev in poslovanja na sploh dviguje ugled podjetja, krepi njegovo dobro ime in utrjuje zaupanje ter dobre odnose s principali.	Osnovne konkurenčne prednosti podjetja A&M bi morale biti v znanju, zgrajeni prodajni mreži, poslovnih vezah, obvladovanju trga in fleksibilnosti. Jasno je, da A&M ne bo nikoli »Johnnie Walker«, ampak vedeti se mora, da podjetje A&M prodaja ta svetovno znani viski. Priložnost podjetju predstavlja tudi sodelovanje s podjetji, ki so visoko renomirana tako v slovenskem prostoru kot tujini. Na podlagi dobrih priporočil je lahko podjetje resen kandidat za pridobitev zastopstev drugih uglednih podjetij.
Podjetje se sooča s precejšnjo konkurenco predvsem tiste ponudbe, ki je na slovenskem trgu prisotna že dlje časa.	Nadaljevati z vlaganji v trg. Zaposlene usposablјati na področju prodajnih tehnik in prepričljivega nastopanja. Podjetje ima možnost povečati prodajo z agresivnejšim nastopom na trgu tudi za 30-40%.

4.3.2. TRŽNA PODSTRUKTURA

Ena izmed pomembnih materialnih podstruktur podjetja je tržna podstruktura. Ocena njenih poslovnih možnosti in nevarnosti je podana v tabeli 12.

Tabela 12: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja A&M z vidika tržne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Trenutno ima podjetje A&M na slovenskem trgu majhen tržni delež. Konkurenca je velika.</p>	<p>Zastopanje uveljavljenih blagovnih znamk podjetju povečuje ugled. Strategija A&M je usmerjena v povečevanje tržnega deleža, utrjevanje odnosov s kupci in permanentno zniževanje stroškov ter povečevanje dobička. Zvesti kupci pomenijo dobre možnosti za ohranjanje tržnega deleža, pridobitev novih pa za širitev le-tega. Doseganje tega zahteva kombinacijo konkurenčne prodajne, trženjske in finančne politike. Cenovna vojna ni (vedno) primerna, ker gre za prestižne blagovne znamke, poleg tega pa povzroča »erozijo« prodanih količin in cen. Tako se le izmenjavata učinka večjih prodanih količin in manjšega pokritja v primerjavi z manjšimi količinami in večjim pokritjem. Boljši in priporočljivejši pristop so stabilne cene in drugačna ponudba (npr. prodaja t.i. <i>party pack-ov</i>, posebno novoletno pakiranje, Bailey's s srčkom za valentinovo, Smirnoff z mini CD-jem itd.) ali pa nagrajevanje najbolj uspešnih kupcev, skratka, doseči konkurenčno prednost preko necenovnih dejavnikov. Najvažnejša je vrednost, ne cena.</p>
<p>V letu 2001 je bil sprejet zakon, ki je prepovedal oglaševanje alkohola v celoti. Zaradi pritiskov prodajalcev in proizvajalcev alkoholnih pijač se je morala »protialkoholna« oglaševalska politika nekoliko sprostiti. Tako bo po novem dovoljeno v omejenem obsegu oglaševati pijače z manjšo vsebnostjo alkohola (pod 15 volumenskih odstotkov alkohola v litru pijače). Še naprej pa bo veljala popolna prepoved oglaševanja žganih pijač.</p>	<p>Glede na spremembo zakona se odpira priložnost za oglaševanje t.i. alkopop pijač, ki imajo nizko vsebnost alkohola. Takšna pijača v prodajnem programu podjetja je Smirnoff Mule (mešanica vodke in ingverjevega piva, 5,5% alkohola), na slovensko tržišče pa prihaja tudi Smirnoff Ice (mešanica vodke in limonade, 5,6% alkohola). S propagiranjem omenjenih dveh pijač podjetje ne bi kršilo zakona, obenem pa bi posredno oglaševalo tudi vodko oz. blagovno znamko Smirnoff. Omenjeni zakon sili podjetje, da vključi v svoj program več brezalkoholnih pijač oz. da je agresivnejše pri prodaji obstoječih brezalkoholnih pijač (Orangina, sadni sokovi Pago, sadni sokovi Maraska).</p>
<p><i>Nadaljevanje tabele na naslednji strani</i></p>	

<p>V podjetju A&M je za trženjske aktivnosti zadolžen vodja prodaje, podjetje pa sodeluje tudi z oglaševalsko agencijo. Le--ta prevzema vse večji del trženjske funkcije v podjetju.</p>	<p>Obstaja nevarnost za podjetje, da glavni principal sčasoma celotni marketing in njegov proračun prepusti agenciji. Tako bo podjetje A&M ostalo samo še distributer teh pijač, ne da bi za omenjenega dobavitelja opravljalo tudi trženjske storitve. Seveda bo podjetje zaradi svoje majhnosti v določeni meri še vedno moralo sodelovati z določeno trženjsko agencijo, vendar bi morale storitve, ki so vitalnega pomena, zadržati zase. Rešitev vidim v zaposlitvi novega strokovnega sodelavca na tem področju. Nenazadnje je vodja prodaje (skoraj) polno zaposlen s svojim delom.</p>
<p>Po priključitvi bo Slovenija del EU, v kateri velja program notranjega trga, ki ga nadzorujejo in izvajajo direktorati Evropske komisije (EK) za notranji trg in konkurenco. Vzpon mednarodnih trgovinskih verig (kot so Wal-Mart Stores, Carrefour) ogroža male in srednje velike trgovce, prav tako njihove dobavitelje. Pritiski največjih (domaćih) trgovcev na dobavitelje se povečujejo.</p>	<p>Podjetje bi moralo že danes razmišljati o strateškem obnašanju in nastopanju na velikanskem trgu EU. Rastoča globalizacija v trgovini na drobno bo močno zaznamovala tudi trgovino na debelo. Ker je Slovenija razmeroma majhna ekonomija, bodo mednarodne verige morda prav zato manj agresivne. Vendar pa ne smemo pozabiti, da je Slovenija srednjeevropska država in bi tako lahko predstavljala dobro »odskočno desko« za veliki balkanski trg. Obstaja nevarnost neposredne povezave največjih s principalom, kar izključuje iz verige trgovce na debelo. Zato mora podjetje že danes graditi dobre odnose tudi s srednjimi in manjšimi trgovci, saj bo le tako lahko ohranilo svojo dejavnost. Neizkoriščen potencial so tudi igralnice in v veliki meri gostinski sektor, katerim bi moralo podjetje posvečati več pozornosti. Če se bodo gostinci začeli oskrbovati v <i>cash&carry</i> trgovinah, bodo grosisti še bolj pridobivali na moči. Priložnost za podjetje vidim tudi v njegovi prodaji na drobno.</p>

4.3.3. FINANČNA PODSTRUKTURA

V podjetju imamo tudi nematerialne podstrukture, med katere sodijo finančna, kadrovska in organizacijska. V tabeli 13 je izdelana ocena priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika finančne podstrukture.

Tabela 13: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja A&M z vidika finančne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Obračanje terjatev je v zadnjem preučevanem letu sicer naraslo, vendar je doba vezave terjatev še vedno visoka.	Pogodbeni rok plačila je maksimalno 50 dni, iz tabele 6 (priloga 3) pa je razvidno, da so bili povprečni dnevi vezave terjatev iz poslovanja 85 dni. Dolžnike, katerih dolg je starejši od 60 dni, je potrebno osebno obiskati oz. izdelati plan izterjave in zmanjšati maso dolgov. Podjetje vseh dolgov ne zavaruje, zato obstaja nevarnost, da določeni zneski ne bodo plačani. Podjetje bi moralo razmisliti o zavarovanju transakcij slabšim plačnikom nad določenim zneskom z ustreznim inštrumentom.
Do sedaj obravnavano obdobje ni pokazalo večjega problema pri financiranju poslovanja. Zahtevno nalogo na finančnem področju predstavlja začeta investicija, ki je financirana tudi s precejšnjim dolgoročnim kreditom.	Visoke obresti najetega kredita predstavljajo nevarnost ohromitve poslovanja. Podjetje bi moralo razmišljati o financiranju projekta preko ugodnega partnerstva.
Kljub izboljšanju hitrosti obračanja zalog v zadnjih letih so te še vedno visoke predvsem za brezalkoholne pijače (pogojevanje dobavitelja pri naročanju količin), kar poslabšuje tudi likvidnostno sliko.	Narediti pregled presežnih zalog ter ponovno ovrednotiti višino varnostnih zalog. Večje je število dni vezave zalog, počasnejše je obračanje oz. spreminjanje zalog v likvidnejše oblike gibljivih sredstev. Večje zaloge zahtevajo več sredstev za njihovo financiranje, kar vpliva na slabši poslovni izid. Na drugi strani pa prenizke zaloge lahko pomenijo izpad prihodka zaradi nerazpolaganja s proizvodi ob pravem času. Skrbeti za optimalno višino zalog (upoštevati tudi morebitne nepričakovane situacije).

4.3.4. KADROVSKA PODSTRUKTURA

V tabeli 14 je izdelana ocena priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika kadrovske podstrukture.

Tabela 14: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja A&M z vidika kadrovske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Odlične in malo manj odlične proizvode, ki jih zastopa podjetje A&M, je treba znati prodajati in prodati. Poslovodstvo se zaveda, da so ljudje ključno sredstvo za uspeh.	Ljudje so tisti, ki uresničujejo načrte organizacije, zato morajo biti prva skrb motivirani in privrženi človeški viri, ki jih podjetje potrebuje. Če hočemo zagotoviti, da je osebje motivirano in privrženo spremembi, jih moramo vplesti v proces spremembe. Poleg tega ljudje podpirajo, kar so pomagali graditi. Vlaganje v <i>človeški kapital</i> se slej ali prej pokaže v rezultatih podjetja.
Izobrazbena struktura je zadovoljiva. Izobraževanje je zelo pomemben faktor pri rasti in razvoju podjetja. Zanimanje in vključevanje posameznikov v interna in zunanja izobraževanja vse bolj naraščata. Zaposleni vidijo, da z bogatejšim znanjem in pridobivanjem izkušenj lažje opravljajo svoje delo.	Še naprej je potrebno vzpodbujati pridobitev visokošolske izobrazbe ob delu in izpopolnjevanje znanja (tuji jeziki, računalniški tečaji). Zaposlenim je potrebno omogočiti tudi pridobitev specialnih znanj, ki jih lahko pridobijo s posebnimi tečaji in izobraževanji (sommelier-ski tečaj, tečaj o mešanju pijač za barmane, uporaba poslovne tehnologije idr.). Predvsem za poslovodstvo so velika priložnost vsakoletni izobraževalni programi podjetja GuinnessUDV, ki vključujejo aktualne teme in novosti na posameznih področjih dejavnosti podjetja.
Nihanje števila zaposlenih je majhno. V podjetju pa lahko pričakujejo tudi povpraševanje konkurenčnih podjetij za prestop predvsem strokovnih delavcev, zadolženih za prodajo na terenu.	Obstaja nevarnost, da se »dobro podkovan delavec«, na katerega je stavilo podjetje, odloči, da podjetje zapusti. Če ga ne obvezuje nobeno določilo, se lahko zaposli pri konkurenčnem podjetju, ki mu morda ponuja boljše ugodnosti, boljšo plačo ipd. Tako je prvotno podjetje izgubilo svojo »investicijo«. V tem pogledu se mora najprej zavarovati s pogodbo ob sklenitvi delovnega razmerja in določiti dovolj visoko kazen za primer kršitve pogodbenih določil. Poleg tega je potrebno spremljati aktivnosti konkurence ter ustrezno prilagajati sistem motivacije zaposlenih.
V podjetju nimajo izdelanega sistema za iskanje novih sodelavcev.	Danes je težko kar takoj najti dobrega finančnika, dobrega tržnika ali pa prodajnega predstavnika. Priložnost vidim v uvedbi štipendijskega sistema in v povezavi z gostinskimi ter visokošolskimi ustanovami, kar bi povečalo kadrovskega potenciala na tem področju. Priložnosti podjetja se odpirajo predvsem v komercialnem oddelku. V njem bo poleg dveh potnikov za pokritje gostinskega sektorja potrebno dodatno zaposliti prodajnega predstavnika za segment vin, ki ga ima podjetje namen vključiti v svoj prodajni asortiman.

4.3.5. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

V nadaljevanju je v tabeli 15 podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture obravnavanega podjetja.

Tabela 15: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja A&M z vidika organizacijske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje ima trenutno poslovno-funkcijsko strukturo ob podpori pogodbenih sodelavcev. Odločanje se izvaja na najvišjem nivoju in je močno centralizirano.	Današnja organizacijska struktura je sicer dobra in v podjetju zaenkrat še ni potreb po prestrukturiranju. Potrebno bi bilo le prenesti glavne trženjske dejavnosti v podjetje. Zaradi prevelikega prenosa pristojnosti na zaposlene v zunanjem podjetju, so se le-ti začeli neposredno povezovati z glavnim principalom podjetja A&M. Velika nevarnost za podjetje je, da mu zunanje podjetje prevzame celotno trženje za tega dobavitelja skupaj z vsem marketinškim denarjem. Rešitev tega problema vidim v zaposlitvi dodatnega zaposlenega na tem področju znotraj podjetja A&M in/ali v zamenjavi trženjske agencije. Slednja rešitev je manj ugodna.
Podjetje zaposluje manj kot 20 delavcev, zato spada med mala podjetja. Klima v podjetju je ugodna in daje dobro osnovo za uspešno sodelovanje med zaposlenimi. Dobra klima vpliva tudi na rezultate podjetja.	V podjetju morajo še naprej skrbeti za dobro vzdušje, saj le zadovoljen delavec »živi« s podjetjem in čuti, da je njegov del. Vodstvo bi moralo najprej bolj jasno oblikovati vizijo podjetja ter jo skupaj s poslanstvom in strategijo podjetja bolj poudarjati (lahko tudi tako, da obesijo načrt zanjo v vsako pisarno). Na ta način bi dosegli, da so vsi zaposleni ne le seznanjeni s temi elementi, ampak bi jih prevzeli za svoje, cilje podjetja pa poistovetili s svojimi. Vzbuditi v zaposlenih, da ne delajo le zase, ampak tudi za skupnost, saj so del nje.
Obstoječi sistem nagrajevanja, predvsem potnikov, premalo poudarja dosežene rezultate. Sistem je dober pri nagrajevanju ostalih zaposlenih.	Morali bi nagraditi tistega, ki je presegel oz. vsaj dosegel planirano. Med zaposlenimi bi morali doseči s sistemom nagrajevanja nek zdrav tekmovalni duh. Danes pa denarno nagrado v obliki fiksnega zneska dobi vsak potnik, ki je posloval »zadovoljivo«. Tako je nagrada zgubila svoj namen: nagraditi tistega, ki je delo opravil odlično in si jo resnično zasluži.
Razmejenost nalog, pristojnosti in odgovornosti je centralistična.	Če so vse pristojnosti in odgovornosti v rokah ene osebe, lahko (daljša) odsotnost resno prizadene poslovanje podjetja. Direktorica podjetja bi morala zadržati zase le strateško pomembne naloge, ostale pa delegirati naprej. Vsak zaposleni bi moral odgovarjati za svoje opravljeno delo.

4.3.6. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Iz tabele 16 je razvidna ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika organizacijske podstrukture obravnavanega podjetja.

Tabela 16: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja A&M z vidika tehnološke podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
V podjetju še razmišljajo o uporabi računalniške podpore, s katero bi svoje delo izboljšalo prodajno osebje.	Za dobro razumevanje in predvidevanje potreb kupcev je najbolj odgovorna terenska prodajna služba. Komerčialisti so vsakodnevno v stikih s kupci in morajo njihove želje in potrebe kvalitetno zajeti in prenesti v centralo podjetja, da vodstvo na podlagi analiz zbranih podatkov in trendov lahko odloča o strateških usmeritvah v prihodnje. V časovnem roku, ki je v primeru dobro vodene implementacije tudi krajši od štirih mesecev, sistem povrne vloženo investicijo in generira novo dodano vrednost.
Podjetje nima oblikovane spletne strani.	Danes je skoraj najcenejše oglaševanje prek interneta. Za podjetje A&M pa je uporaba interneta tudi edina možnost zaradi veljave Zakona o medijih, ki popolno prepoveduje oglaševanje žganih pijač. Internet omogoča podjetjem, da brez kakršnekoli cenzure oglašujejo sebe, svoje izdelke in storitve. Podjetje bi moralo oblikovati svojo spletno stran, ki bi jo seveda redno ažuriralo in spreminjalo. Tu lahko obveščajo kupce o novostih, nagradnih igrah, akcijah, proizvodih ali pa jim dajo koristne informacije o uporabi njihovih pijač. Vse več je različnih iskalnikov, tako da si podjetje lahko z dobrim oglaševanjem poveča število obiskovalcev.

4.3.7. RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA

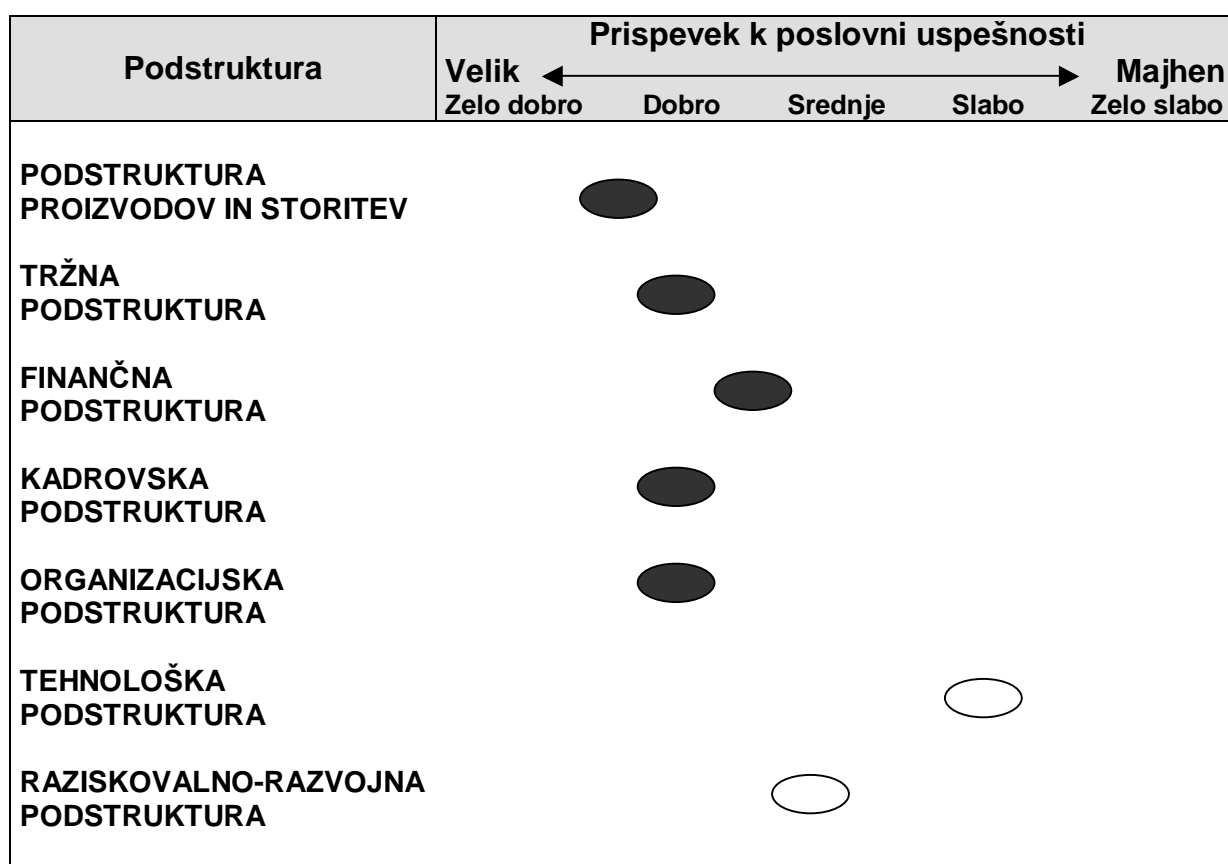
Kot je bilo že omenjeno, podjetje A&M nima posebej organiziranega raziskovalno-razvojnega sektorja, saj za to tudi ni potrebe. Zadostuje redno izobraževanje in spremljanje dogajanj v okviru seminarjev, delavnic, strokovnih ekskurzij in sejmov, za druge potrebe, kot je npr. tržna raziskava, pa podjetje najame za to pooblaščen institucije, ki delo opravijo nepristransko in strokovno.

Prisotnost oddelka za raziskave in razvoj sem preverila tudi v sorodnih podjetjih in ugotovila, da nimajo oblikovanega samostojnega raziskovalno-razvojnega oddelka, ampak uporabljajo podobno prakso, kot jo ima podjetje A&M.

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

Na koncu vsake analize je smiselno podati zbirno oceno, ki predstavlja neko zaključeno celoto. Tako je potrebno predstaviti tudi zbirno oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja. Pri tem pridemo do končne ocene in ugotovitve, katera od posameznih podstruktur je največ/najmanj prispevala k uspešnemu/neuspešnemu poslovanju podjetja v preteklem obdobju in na katerih področjih se kažejo podjetju pomembne poslovne priložnosti pa tudi nevarnosti. Skupna ocena temelji na analitičnem ocenjevanju vsake podstrukture podjetja posebej.

Slika 15: Profil prednosti in slabosti podjetja A&M z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



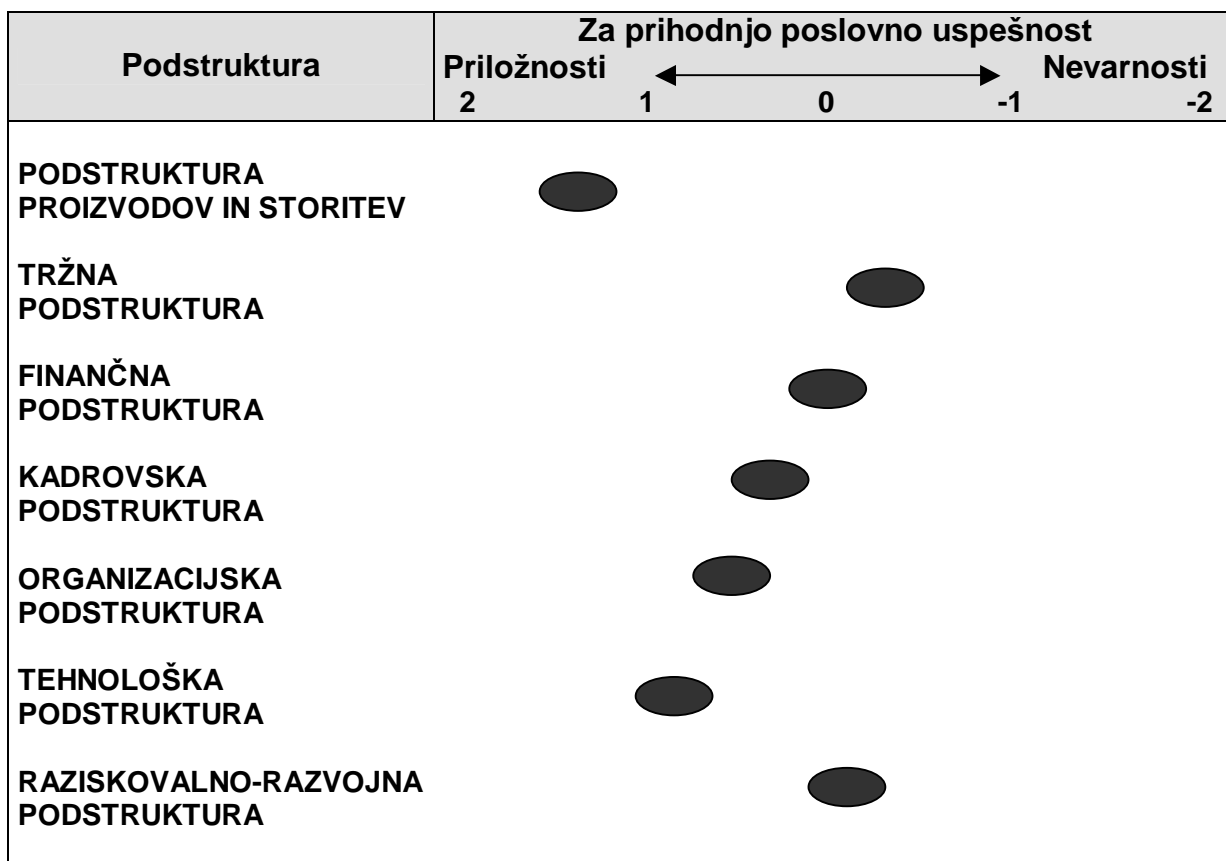
Kot vidimo na sliki 15, podjetje uspešno posluje. Največji prispevek k njegovi poslovni uspešnosti so doslej imele podstruktura proizvoda, kadrovska in organizacijska podstruktura, najmanj pa tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura. Ti dve strukturi glede na dejavnost podjetja tudi nista najbolj značilni zanj, zato sta v profilu označeni drugače (prazne pike).

Vsako podjetje pa ima tudi svoje priložnosti in nevarnosti. Prve poizkuša čim bolj izkoristiti, drugim se v čim večji meri izogniti.

Iz slike 16 je razvidno, da največjo nevarnost za podjetje predstavljata tržna in finančna podstruktura. Če podjetje ne bo sledilo postavljenemu količinskemu planu in

če ne bo znalo hitro ukrepati ter rešiti svojega »trženjskega problema«, obstaja nevarnost, da bo postalo le še distributer svojega največjega principala. Finančna situacija je sicer dokaj ugodna, vendar ga visoka investicijska dejavnost in dolgoročno zadolževanje postavljata v veliko nevarnost, če ne bo doseglo planiranih rezultatov. Doseganje le-teh pa neposredno ali posredno vključuje delovanje vseh podstruktur podjetja.

Slika 16: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja A&M po podstrukturah



Če torej v nekaj točkah povzamemo glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, ki jih je izluščila SWOT analiza, lahko sestavimo matriko dejavnikov opravljene analize (glej tabelo 17).

Tabela 17: Dejavniki SWOT analize opravljene za podjetje A&M

<p>Notranje prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • prodajni program (uveljavljene blagovne znamke, diferencirani proizvodi, kvaliteta proizvodov, širok nabor proizvodov, celovitost ponudbe) • kakovost in privrženost vršnega menedžmenta • družinsko podjetje • zavzetost vodilnih za stalni napredek • ustrezni finančni viri, konsignacija • dobro ime • pravočasnost dobave • fleksibilnost • nov izkušen prodajni menedžer • »prijazno podjetje« • poslovne veze, oblikovani odnosi 	<p>Notranje slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • majhen tržni delež • način trženja • premajhno poudarjanje vizije in strateških usmeritev • prevelika odvisnost nalog od ene osebe • neizdelan sistem rekrutiranja novih kadrov • premalo poudarka na razvoju
<p>Zunanji izzivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • povečanje tržnega deleža • širjenje nabora proizvodov za zadovoljevanje potreb (novih) odjemalcev • lastna maloprodaja • direktne povezave s principalami • izgradnja lastnih poslovnih in skladiščnih prostorov zase in za trg 	<p>Zunanje nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • večja moč odjemalcev in dobaviteljev • neugodne politično-pravne in ekonomske spremembe • restriktivna alkoholna politika • nadomestni proizvodi, ponaredki • novi zakonski predpisi o konkurenčnosti poslovanja • spremenjeni okusi in potrebe odjemalcev • prihod največjih svetovnih trgovinskih verig, ki bi spremenile »pravila igre« • močna konkurenca

SKLEP

Že med opravljanjem strokovne prakse v podjetju A&M sem spoznavala resničnost Pascalove trditve: »Preteklost in sedanjost sta naši sredstvi, edino prihodnost je naš cilj.« V času pisanja naloge pa se je navedeno le potrdilo. Potrebno je delati za danes in se pripravljati za jutri, saj nič v okolju podjetja ni bolj trajno kot spremembe. Ključ za uspešno poslovanje v spreminjajočih se konkurenčnih pogojih je predvidevanje sprememb, ocenjevanje razvojnih problemov podjetja in prepoznavanje poslovnih priložnosti, postavljanje strateških ciljev, oblikovanje strategij za doseg ciljev, ocenjevanje strategij in izbiranje optimalne strategije. Na spremembe v okolju se je potrebno uspešno pripraviti in prilagoditi hitreje in boljše od tekmecev. To pa ni vedno lahko.

Kaj je, kar naredi neko podjetje »odlično«? Ugotovila sem, da večji del odgovora leži v dejstvu, da si poslovodstvo in zaposleni takega podjetja skupaj prizadevajo ustvariti zadovoljne kupce. K temu lahko dodam še drugi del odgovora, in sicer, da se odlična podjetja znajo prilagoditi spreminjajočemu se trgu, poznajo umetnost k trgu usmerjenega strateškega načrtovanja. Predpogoj na poti k uspešnemu poslovanju pa je dobro izdelana SWOT analiza. To ugotovitev nam dobro ponazarja misel Clancy & Shulmana: »Stati na tehtnici vsako jutro še ne pomeni izgubiti teže, toda pomaga nam ugotoviti čezmerno težo« (Hrastelj, 1995, str. 332).

S celovito analizo podjetja A&M sem želela dobiti odgovor, kako resnično premagati tako notranje kakor zunanje ovire, da podjetje ne bi bilo »muha enodnevnica«. Analiza je sicer pokazala stanje v podjetju, njegove prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, vendar bi le ob vpeljavi dodatnih dejavnikov in kriterijev ter poglobitvi analize na vseh podstrukturah podjetja prišla do še bolj trdnih ugotovitev in rezultatov ter s tem do realnejše ocene. Potrebna pa bi bila tudi daljša prisotnost v podjetju, da bi lahko zbrala še več podatkov, kar bi mi olajšalo obrazložitev problematike. Nekatere probleme sem zaradi zaupnosti podatkov pa tudi prostorske omejenosti naloge le nakazala.

Podjetje A&M v vsej podobi lahko preživi in uspešno deluje, če bo v prihodnosti spremljalo spremembe in jih sprejemalo kot izzive. Največjo priložnost ima v uspešni kombinaciji zaposlenih, ki znajo, hočejo in storijo na eni strani ter v prodajnem programu, sestavljenem iz dobrih in odličnih proizvodov, na drugi strani. Ko bo vse to v čim večji meri izkoristilo, bo postalo njegova glavna konkurenčna prednost. Upoštevati je treba spoznanje, da se bo za doseg uspešnega poslovanja podjetja v prihodnosti potrebno obnašati bistveno drugače, kot nam to kaže včerajšnja praksa in kot nas uči tradicionalna teorija.

Graditi na odličnosti, misliti celovito, osredotočiti se na svoje osrednje sposobnosti, imeti prave ljudi na pravih mestih, so pravila, ki jih je potrebno spoštovati in jih v podjetjih zapisati z velikimi črkami. Tudi v podjetju A&M.

LITERATURA

1. Biloslavo Roberto: Metode in modeli za management. Koper: Visoka šola za management, 1999. 206 str.
2. Ferlinc Maja: Evro in poslovanje (I.). Glas gospodarstva, Ljubljana, januar 2002a, str. 88-89.
3. Ferlinc Maja: Evro in poslovanje (II.). Glas gospodarstva, Ljubljana, februar 2002b, str. 72-73.
4. Harris Paul: Brevir za pivce viskija. Ljubljana: Rokus, 2001. 223 str.
5. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
6. Jakopec Marko: Manj davka na plače, več trošarin od piva. Delo, Ljubljana, 27.01.2001
7. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
8. Lacić Marjan: Nižja rast še ni tragedija. Dnevnik, Ljubljana, 30.10.2001.
9. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
10. Potočnik Vekoslav: Poslovanje trgovskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 172 str.
11. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
12. Repovž Leon: Oblikovanje finančne strategije podjetja. Revizor, Revija o reviziji, Ljubljana, 10 (1999), 1, str. 90-99.
13. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 1992, 9-10, str. 644-653.
14. Treven Sonja: Metode za analizo podjetja. Organizacija in kadri, Kranj, 1993, 7-8, str. 493-505.
15. Wheelen Thomas L., Hunger J. David: Strategic Management. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1996. 441 str.

VIRI

1. Alkoholni zakon je že v usklajevanju pri resornih ministrstvih. Dnevnik, Ljubljana, 08.01.2002.
2. APP – Agencija RS za plačilni promet, Statistika in informiranje. [URL: <http://www.sdk.si/html/predstavitev.html>], 21.03.2002.
3. BS – Banka Slovenije, Finančni podatki. [URL: http://www.bsi.si/html/financni_podatki/index.html], 21.03.2002.
4. Carinska tarifa Republike Slovenije za uvoz iz Evropske unije 2002. Uradni list RS, Ljubljana, 2001.
5. Drinks Buyer Europe. Crier Media Group Ltd, 6, (2001), 11, 48 str.
6. Glas gospodarstva: Konjunktorni trendi. [URL: <http://www.gzs.si/si/gg/indexfr.htm>], 21.03.2002.
7. iBON 2001 – BONITETE POSLOVANJA.
8. Interni podatki finančno-računovskega sektorja. Ljubljana: A&M d.o.o., 2001.
9. Interni podatki finančno-računovskega sektorja. Ljubljana: A&M d.o.o., 2000.
10. Interni podatki marketing prodajnega sektorja. Ljubljana: A&M d.o.o., 2001.
11. Interni podatki marketing prodajnega sektorja. Ljubljana: A&M d.o.o., 2000.
12. Jesensko poročilo 2001. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana, 2001.
13. Koktajl – revija podjetja A&M. Ljubljana: A&M d.o.o., 2001.
14. MF – Ministrstvo za finance, Makroekonomski okviri 1995-2005. [URL: http://www.gov.si:80/mf/slov/fin_loksk/osn_makr_okviri.pdf], 25.10.2001.
15. Ocena posloводства. Ljubljana: A&M d.o.o., 2001.
16. Portret podjetja A&M. Ljubljana: A&M d.o.o., 2000.
17. SURS – Statistični urad Republike Slovenije, Slovenija v številkah. [URL: <http://www.gov.si/zrs/slo/index.html>], 21.03.2002.
18. Urad vlade za informiranje: Davki in EU. [URL: <http://evropa.gov.si/publikacije/zgibanke/davki>], 23.03.2002.
19. Urad vlade za informiranje: Prostocarinske prodajalne in EU. [URL: <http://evropa.gov.si/publikacije/zgibanke/prostocarinske-prodajalne>], 21.03.2002.
20. Zaključni račun podjetja A&M d.o.o. za leto 1996.
21. Zaključni račun podjetja A&M d.o.o. za leto 1997.
22. Zaključni račun podjetja A&M d.o.o. za leto 1998.
23. Zaključni račun podjetja A&M d.o.o. za leto 1999.
24. Zaključni račun podjetja A&M d.o.o. za leto 2000.
25. Zaključni račun podjetja A&M d.o.o. za leto 2001.
26. Zakon o omejevanju porabe alkohola – delovna zasnova strokovne službe Združenja za trgovino pri GZS z dne 19.07.2001.

PRILOGE

Zap. št. priloge	Naslov priloge	Stran
Priloga 1:	Pomembnejši makroekonomski kazalci slovenskega gospodarstva za obdobje 1997-2006	2
Priloga 2:	Bilanca stanja in bilanca uspeha podjetja A&M v letih od 1996 do 2000	3
Priloga 3:	Pomembnejši kazalniki poslovanja podjetja A&M in dejavnosti za obdobje 1996-2000	7

PRILOGA 1

Pomembnejši makroekonomski kazalci slovenskega gospodarstva za obdobje 1997-2006

Tabela 1: Pomembnejši gospodarski kazalci za obdobje 1997-2006

Realne stopnje rasti, v %	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bruto domači proizvod	4,6	3,8	5,2	4,6	3,7	3,6	4,5	4,8	5,3	5,7
BDP na prebivalca, v USD, tekoči tečaj	9.163	9.878	10.109	9,105	9.458	10.257				
BDP na prebivalca, kupna moč, v USD	13.200	13.900	15.000	16.100						
Stopnja brezposelnosti, metodologija ILO	7,4	7,9	7,6	7,0	6,3	6,1	6,2	5,9	5,2	4,8
Produktivnost dela	5,1	3,8	4,0	3,5	3,0	3,0	3,5	3,8	3,8	3,8
Inflacija ¹ , povprečje leta	9,1	7,9	6,1	8,9	8,5	6,4	5,1	4,8	4,5	3,7
Izvoz ² proizvodov in storitev	11,6	6,7	1,7	12,7	7,2	4,8	6,3	6,7	7,2	7,3
Uvoz proizvodov in storitev	11,9	10,4	8,2	6,1	3,3	4,7	6,4	7,0	7,1	7,2
Saldo tekočih transakcij, v mio USD	11	-147	-783	-594	-215	-253	-448	-480	-440	-419
Devizne rezerve, v mio USD	4.377	4.781	4.115	4.376	5.738 ³					
Zunanji dolg, v mio USD	4.123	4.915	5.400	6.217	6.711 ⁴					
Presežek (primanjkljaj) proračuna, v % BDP	-1,2	-0,8	-0,6	-1,4	-1,4	-0,8	-0,6	-0,3	0,2	

Opombe: ¹ do leta 1998 merilo inflacije cene na drobno, od leta 1998 naprej merilo inflacije indeks cen življenjskih potrebščin

² plačilno-bilančna statistika (izvoz F.O.B., uvoz F.O.B.); z izračunom realnih stopenj je izločen vpliv medvalutnih sprememb in sprememb cen na tujih trgih

³ december 2001

⁴ november 2001

Vir: SURS, BS, MF; ocena UMAR.

PRILOGA 2

Bilanca stanja in bilanca uspeha podjetja A&M v letih od 1996 do 2000

Tabela 2: Bilanca stanja podjetja A&M za obdobje 1996-2000

SREDSTVA	Zneski v tisočih SIT					Stopnje rasti v %				Deleži v %				
	31.12. 2000	31.12. 1999	31.12. 1998	31.12. 1997	31.12. 1996	31.12.00 31.12.99	31.12.99 31.12.98	31.12.98 31.12.97	31.12.97 31.12.96	31.12. 2000	31.12. 1999	31.12. 1998	31.12. 1997	31.12. 1996
A. STALNA SREDSTVA	35.242	28.284	31.722	38.901	39.783	24,6	-10,8	-18,5	-2,2	13,0	12,4	19,3	22,5	13,4
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	810	0	0	0	0	-	-	-	-	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
II. Opredmetena osnovna sredstva	34.432	28.284	31.722	38.901	39.783	21,7	-10,8	-18,5	-2,2	12,7	12,4	19,3	22,5	13,4
III. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IV. Popravek kapitala	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
B. GIBLJIVA SREDSTVA	235.241	199.913	132.280	133.749	256.819	17,7	51,1	-1,1	-47,9	87,0	87,6	80,7	77,5	86,6
I. Zaloge	10.149	21.270	17.490	26.973	121.927	-52,3	21,6	-35,2	-77,9	3,8	9,3	10,7	15,6	41,1
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	163.456	136.196	94.546	89.690	103.946	20,0	44,1	5,4	-13,7	60,4	59,7	57,6	51,9	35,0
IV. Kratkoročne finančne naložbe	2.140	1.790	0	0	0	19,6	-	-	-	0,8	0,8	0,0	0,0	0,0
V. Denarna Sredstva	48.831	24.105	8.283	10.788	26.693	102,6	191,0	-23,2	-59,6	18,1	10,6	5,1	6,2	9,0
VI. Aktivne časovne razmejitve	10.665	16.552	11.961	6.298	4.253	-35,6	38,4	89,9	48,1	3,9	7,3	7,3	3,6	1,4
SREDSTVA	270.483	228.197	164.002	172.650	296.650	18,5	39,1	-5,0	-41,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nadaljevanje tabele s prejšnje strani.

OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	Zneski v tisočih SIT					Stopnje rasti v %				Deleži v %				
	31.12. 2000	31.12. 1999	31.12. 1998	31.12. 1997	31.12. 1996	<u>31.12.00</u> 31.12.99	<u>31.12.99</u> 31.12.98	<u>31.12.98</u> 31.12.97	<u>31.12.97</u> 31.12.96	31.12. 2000	31.12. 1999	31.12. 1998	31.12. 1997	31.12. 1996
A. KAPITAL	46.090	27.639	25.366	21.931	18.997	66,8	9,0	15,7	15,4	17,0	12,1	15,5	12,7	6,4
1. Osnovni kapital	18.997	18.997	18.997	18.997	18.142	0,0	0,0	0,0	4,7	7,0	8,3	11,6	11,0	6,1
2. Vplačani presežek kapitala	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Rezerve	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4. Čisti dobiček (preneseni iz prejšnjih let in nerazdeljeni iz poslovnega leta)	20.334	3.987	3.159	1.148	0	410,0	26,2	175,2	-	7,5	1,7	1,9	0,7	0,0
5. Revalorizacijski popravek kapitala	6.759	4.655	3.210	1.786	855	45,2	45,0	79,7	108,9	2,5	2,0	2,0	1,0	0,3
6. Čista izguba (prenesena iz prejšnjih let in iz poslovnega leta)	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	8.500	0	0	0	15.807	-	-	-	-100,0	3,1	0,0	0,0	0,0	5,3
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	34.367	26.139	25.113	27.950	0	31,5	4,1	-10,2	-	12,7	11,5	15,3	16,2	0,0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	181.526	174.419	113.523	122.637	260.297	4,1	53,6	-7,4	-52,9	67,1	76,4	69,2	71,0	87,8
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	132	1.501	-	-	-100,0	-91,2	0,0	0,0	0,0	0,1	0,5
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	270.483	228.197	164.002	172.650	296.650	18,5	39,1	-5,0	-41,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Vir: Zaključni račun podjetja A&M za leta 1996, 1997, 1998, 1999, 2000.

Tabela 3: Bilanca uspeha podjetja A&M za obdobje 1996-2000

VRSTE PRIHODKOV IN ODHODKOV	Zneski v tisočih SIT					Stopnje rasti v %				Deleži v %				
	2000	1999	1998	1997	1996	00/99	99/98	98/97	97/96	2000	1999	1998	1997	1996
1. Prihodki iz poslovanja	640.268	350.732	265.456	327.991	493.381	82,6	32,1	-19,1	-33,5	99,4	99,8	99,7	98,4	99,9
- Čisti prih. iz prodaje na domačem trgu	325.464	284.381	233.846	278.708	470.807	14,4	21,6	-16,1	-40,8	50,5	80,9	87,8	83,6	95,3
- Čisti prih. iz prodaje na tujem trgu	314.804	66.351	31.610	36.512	22.574	374,5	109,9	-13,4	61,7	48,9	18,9	11,9	11,0	4,6
- Vrednost usredstvenih last. Proizvodov	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Drugi prihodki iz poslovanja	0	0	0	12.771	0	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	3,8	0,0
2. Prihodki od financiranja	3.684	768	570	4.649	481	379,7	34,7	-87,7	866,5	0,6	0,2	0,2	1,4	0,1
3. Izredni prihodki	0	25	314	668	0	-100,0	-92,0	-53,0	-	0,0	0,0	0,1	0,2	0,0
PRIHODKI SKUPAJ	643.952	351.525	266.340	333.308	493.862	83,2	32,0	-20,1	-32,5	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1. Odhodki poslovanja	606.467	346.936	260.198	324.577	468.873	74,8	33,3	-19,8	-30,8	97,4	99,0	98,4	97,7	98,3
- Stroški blaga, materiala in storitev	549.173	308.575	221.968	281.971	427.885	78,0	39,0	-21,3	-34,1	88,2	88,0	84,0	84,9	89,7
- Stroški dela	36.430	30.577	30.917	36.591	23.477	19,1	-1,1	-15,5	55,9	5,9	8,7	11,7	11,0	4,9
- Amortizacija	6.858	5.836	5.969	6.015	3.511	17,5	-2,2	-0,8	71,3	1,1	1,7	2,3	1,8	0,7
- Odpisi obratnih sredstev	0	0	150	0	0	-	-100,0	-	-	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0
- Rezervacije	8.500	0	0	0	14.000	-	-	-	-100,0	1,4	0,0	0,0	0,0	2,9
- Drugi odhodki iz poslovanja	5.506	1.948	1.194	0	0	182,6	63,1	-	-	0,9	0,6	0,5	0,0	0,0
- Sprememba vred. zalog proizvodnje in nedokončanih proizvodov	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Odhodki financiranja	11.835	3.001	2.326	2.751	9	294,4	29,0	-15,4	*	1,9	0,9	0,9	0,8	0,0
3. Izredni odhodki	4.079	536	1.805	4.832	8.207	661,0	-70,3	-62,6	-41,4	0,7	0,2	0,7	1,5	1,7
ODHODKI SKUPAJ	622.381	350.473	264.329	332.160	477.089	77,6	32,6	-20,4	-30,4	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nadaljevanje tabele s prejšnje strani.

POSLOVNI IZID	Zneski v tisočih SIT					Stopnje rasti v %			
	2000	1999	1998	1997	1996	00/99	99/98	98/97	97/96
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	33.801	3.796	5.258	3.414	24.508	790,4	-27,8	54,0	-86,1
IZGUBA IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	-	-	-	-
DOBIČEK ALI IZGUBA OD FINANCIRANJA	-8.151	-2.233	-1.756	1.898	472	265,0	27,2	-192,5	302,1
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	25.650	1.563	3.502	5.312	24.980	1541,1	-55,4	-34,1	-78,7
IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA	0	0	0	0	0	-	-	-	-
DOBIČEK ALI IZGUBA – IZREDNI IZID	-4.079	-511	-1.491	-4.164	-8.207	698,2	-65,7	-64,2	-49,3
CELOTNI DOBIČEK	21.571	1.052	2.011	1.148	16.773	*	47,7	75,2	-93,2
CELOTNA IZGUBA	0	0	0	0	0	-	-	-	-
DAVEK IZ DOBIČKA	5.579	224	0	0	3.561	*	-	-	-100,0
ČISTI DOBIČEK	15.992	828	2.011	1.148	13.212	1831,4	-58,8	75,2	-91,3
ČISTA IZGUBA	0	0	0	0	0	-	-	-	-

Vir: Zaključni račun podjetja A&M za leta 1996, 1997, 1998, 1999, 2000.

PRILOGA 3

Pomembnejši kazalniki poslovanja podjetja A&M in dejavnosti za obdobje 1996-2000

Tabela 4: Kazalniki poslovanja (za podjetje A&M) 1

DODANA VREDNOST* IN ZAPOSLENI	Pravna oseba					Stopnje rasti v %			
	2000	1999	1998	1997	1996	00/99	99/98	98/97	97/96
Dodana vrednost, v tisočih SIT	85.589	40.209	42.294	46.020	65.496	112,9	-	-	-
Število zaposlenih	12	9	9	11	10	33,3	0,0	-	10,0
Produktivnost, v tisočih SIT (dodana vrednost/št. zaposlenih)	7.132	4.468	4.699	4.184	6.550	59,6	-	12,3	-

Vir: Podatki Agencije za plačilni promet

Tabela 5: Kazalniki poslovanja (za dejavnost) 1

DODANA VREDNOST* IN ZAPOSLENI	Dejavnost					Stopnje rasti v %			
	2000	1999	1998	1997	1996	00/99	99/98	98/97	97/96
Dodana vrednost, v tisočih SIT	956.856	1.328.557	555.558	545.775	338.279	-	139,1	1,8	61,3
Število zaposlenih	254	237	205	200	151	7,2	15,6	2,5	32,5
Produktivnost, v tisočih SIT (dodana vrednost/št. zaposlenih)	3.767	5.606	2.710	2.729	2.240	-	106,9	-	21,8

* Dodana vrednost je pozitivna razlika med kosmatim donosom iz poslovanja ter med stroški blaga, materiala in storitev in drugimi odhodki iz poslovanja.

Vir: Podatki Agencije za plačilni promet.

Tabela 6: Kazalniki poslovanja (za podjetje A&M in dejavnost) 2

KAZALNIKI	Pravna oseba					Dejavnost				
	2000	1999	1998	1997	1996	2000	1999	1998	1997	1996
I. KAZALNIKI INVESTIRANJA IN FINANCIRANJA										
- Delež stalnih sredstev v sredstvih, v %	13,0	12,4	19,3	22,5	13,4	13,8	26,1	20,4	29,8	39,3
- Delež gibljivih sredstev v sredstvih, v %	87,0	87,6	80,7	77,5	86,6	86,2	73,9	79,6	70,2	60,7
- Delež zalog v gibljivih sredstvih, v %	4,3	10,6	13,2	20,2	47,5	15,9	21,7	25,7	26,3	40,3
- Delež finančnih naložb v sredstvih, v %	0,8	0,8	0,0	0,0	0,0	2,9	1,6	5,6	8,3	1,8
- Delež kapitala v financiranju, v %	17,0	12,1	15,5	12,7	6,4	5,6	12,8	12,1	14,5	15,0
- Delež dolgov v financiranju, v %	79,8	87,9	84,5	87,2	87,8	90,6	83,4	87,2	81,0	82,2
- Kapitalska pokritost stalnih sredstev	1,31	0,98	0,80	0,56	0,48	0,41	0,49	0,59	0,49	0,38
II. KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI										
- Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	1,96	1,09	1,03	0,76	0,22	0,29	0,77	0,38	0,46	0,39
- Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	1,24	1,05	1,06	1,04	0,97	0,96	1,00	0,92	0,91	0,81
- Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	1,18	0,93	0,91	0,82	0,50	0,80	0,77	0,68	0,67	0,48
- Razmerje med krat. Terjatvami in obveznostmi iz poslovanja	1,06	1,05	0,90	0,98	0,45	0,83	0,87	0,74	0,71	0,59
III. KAZALNIKI OBRAČANJA IN DNEVI VEZAVE										
- Obračanje zalog	38,17	17,60	11,46	4,28	7,63	9,26	12,23	20,18	25,87	13,06
- Obračanje terjatev iz poslovanja	4,27	3,04	2,88	3,39	8,67	3,55	4,34	8,41	12,70	9,50
- Dnevi vezave terjatev iz poslovanja	85	120	127	108	42	103	84	43	29	38
- Dnevi vezave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja	88	126	142	186	101	140	106	58	41	67
IV. KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI, PRODUKTIVNOSTI IN DOHODKOVNOSTI										
- Celotna gospodarnost	1,03	1,00	1,01	1,00	1,04	0,97	1,04	1,00	1,00	1,00
- Gospodarnost poslovanja	1,06	1,01	1,02	1,01	1,05	0,99	1,04	1,01	1,00	1,00
- Čista donosnost kapitala (čisti dobiček oz. čista izguba/povprečni kapital)	0,434	0,031	0,085	0,056	1,087	-0,893	0,675	0,055	0,046	-0,075
- Donosnost kapitala (dodana vrednost/povprečni kapital)	2,322	1,517	1,788	2,249	5,388	1,321	2,008	1,951	1,976	1,675
- Čista donosnost sredstev (čisti dobiček oz. čista izguba/povp. sredstva)	0,064	0,004	0,012	0,005	0,082	-0,082	0,081	0,007	0,006	-0,013
- Donosnost sredstev (dodana vrednost/povprečna sredstva)	0,343	0,205	0,251	0,196	0,406	0,121	0,241	0,240	0,272	0,286
- Čisti dobiček oz. čista izguba na zaposlenega, v tisočih sit	1.333	92	223	104	1.321	-2.546	1.886	76	64	-100
- Povprečna mesečna plača na zaposlenega, v sit	198.069	222.556	226.111	218.379	157.150	201.640	140.705	132.482	125.189	101.967

Vir: Podatki Agencije za plačilni promet.