

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**SWOT ANALIZA PODJETJA ŠENK TRADE**

**Ljubljana, junij 2009**

**EVA MLAKAR**

## IZJAVA

Študent/ka Eva Mlakar izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
Opredelitev problema, namena, ciljev .....	1
Metoda dela.....	1
Zgradba diplomskega dela .....	1
<b>1 PREDSTAVITEV PODJETJA ŠENK TRADE.....</b>	<b>2</b>
<b>2 SWOT ANALIZA .....</b>	<b>3</b>
<b>3 ANALIZA OKOLJA PODJETJA ŠENK TRADE.....</b>	<b>5</b>
3.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA.....	5
3.1.1 Tehnično-tehnološko podokolje .....	6
3.1.2 Politično-pravno podokolje .....	7
3.1.3 Kulturno podokolje.....	7
3.1.4 Naravno podokolje .....	8
3.1.5 Gospodarsko podokolje.....	9
3.2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA .....	10
3.2.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge.....	10
3.2.1.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	11
3.2.1.2 Pogajalska moč kupcev .....	12
3.2.1.3 Nevarnost pojava novih substitutov .....	13
3.2.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev.....	13
3.2.1.5 Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi.....	14
3.2.2 Analiza trga pohištva v Sloveniji .....	15
3.2.3 Izdelava predvidevanj prodaje podjetja ŠENK TRADE.....	16
<b>4 CELOVITA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI ZA PODJETJE ŠENK TRADE .....</b>	<b>17</b>
4.1 EKONOMSKA USPEŠNOST PODJETJA.....	17
4.1.1 Dobičkonosnost kapitala (ROE) in dobičkonosnost sredstev (ROA) .....	19
4.1.2 Produktivnost.....	20
4.1.3 Ekonomičnost poslovanja.....	21
4.2 CELOVITA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI .....	22
4.2.1 Ocena podstrukture proizvodov .....	22
4.2.2 Ocena tehnološke podstrukture .....	24

4.2.3	Ocena tržne podstrukture .....	26
4.2.4	Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture.....	27
4.2.5	Ocena podstrukture financiranja .....	28
4.2.6	Ocena kadrovske podstrukture.....	31
4.2.7	Ocena organizacijske podstrukture .....	33
4.3	PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA .....	35
4.4	CELOVITA OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI.....	35
4.4.1	Ocena podstrukture proizvodov .....	36
4.4.2	Ocena tehnološke podstrukture .....	36
4.4.3	Ocena tržne podstrukture .....	37
4.4.4	Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture.....	38
4.4.5	Ocena podstrukture financiranja .....	39
4.4.6	Ocena kadrovske podstrukture.....	40
4.4.7	Ocena organizacijske podstrukture .....	41
4.5	PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI ZA PODJETJE.....	42
4.6	ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI.....	42
4.7	SWOT MATRIKA PODJETJA ŠENK TRADE .....	43
	<b>SKLEP.....</b>	<b>44</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>46</b>

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Pomladanska napoved spremenljivk gospodarskega okolja za leti 2009 in 2010</i> .....	9
<i>Tabela 2: Ocena privlačnosti povišane panoge v proučevanem obdobju</i> .....	14
<i>Tabela 3: Napoved količinske prodaje glavnih skupin proizvodov podjetja Šenk Trade za obdobje 2009–2011</i> .....	16
<i>Tabela 4: Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade v letih 2006, 2007 in 2008</i> .....	18
<i>Tabela 5: ROE in ROA podjetja Šenk Trade za leta 2006, 2007 ter 2008</i> .....	20
<i>Tabela 6: Produktivnost dela v letih 2006, 2007 in 2008</i> .....	21
<i>Tabela 7: Gospodarnost podjetja Šenk v letih 2006, 2007 in 2008</i> .....	21
<i>Tabela 8: Ocene tendenc poslovnih rezultatov podjetja Šenk Trade</i> .....	22
<i>Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov podjetja Šenk Trade</i> .....	24
<i>Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja Šenk Trade</i> .....	26
<i>Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Šenk Trade</i> .....	27
<i>Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti R&amp;R podstrukture podjetja Šenk Trade</i> .....	28
<i>Tabela 13: Pomembnejši finančni kazalci podjetja Šenk za leti 2007 in 2008 v primerjavi s panogo v letu 2007</i> .....	30
<i>Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti podstrukture financiranja podjetja Šenk Trade</i> .....	31
<i>Tabela 15: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Šenk Trade za leti 2007 in 2008</i> .....	32
<i>Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Šenk Trade</i> .....	33
<i>Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja Šenk Trade</i> .....	34
<i>Tabela 18: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika podstrukture proizvoda</i> .....	36
<i>Tabela 19: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika tehnološke podstrukture</i> .....	37
<i>Tabela 20: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika tržne podstrukture</i> .....	37
<i>Tabela 21: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika R&amp;R podstrukture</i> .....	38
<i>Tabela 22: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika podstrukture financiranja</i> .....	39
<i>Tabela 23: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika kadrovske podstrukture</i> .....	40
<i>Tabela 24: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika organizacijske podstrukture</i> .....	41
<i>Tabela 25: Zbir ključnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade</i> .....	43

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Grafični prikaz lastniških deležev podjetja Šenk Trade</i> .....	2
<i>Slika 2: Grafični prikaz čiste prodaje po posameznih trgih za leto 2008</i> .....	3
<i>Slika 3: Grafični prikaz procesa SWOT analize</i> .....	5
<i>Slika 4: Grafični prikaz Porterjevega modela petih sil</i> .....	11
<i>Slika 5: Čisti prihodki od prodaje za dejavnost »proizvodnja pohištva« v letih 2006, 2007 ter 2008</i> .....	15
<i>Slika 6: Grafični prikaz napovedi količinske prodaje v letih 2009, 2010 in 2011</i> .....	17
<i>Slika 7: Grafični prikaz prodaje podjetja po programih v letu 2008</i> .....	24
<i>Slika 8: Grafični prikaz tržnih deležev podjetij v pohištveni panogi v letu 2007</i> .....	27
<i>Slika 9: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Šenk Trade na dan 31. 12. 2008</i> .....	31
<i>Slika 10: Grafični prikaz organizacijske strukture podjetja Šenk Trade</i> .....	33
<i>Slika 11: Profil prednosti in slabosti podjetja Šenk Trade z vidika njegovih podstruktur</i> .....	35
<i>Slika 12: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika njegovih podstruktur</i> .....	42
<i>Slika 13: SWOT matrika podjetja Šenk Trade</i> .....	44

# **UVOD**

## **Oprelitev problema, namena, ciljev**

V svoji diplomski nalogi sem želela oceniti prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se sooča podjetje Šenk Trade, d. o. o., znotraj svojega poslovanja. Te štiri skupine dejavnikov v veliki meri vplivajo na poslovno uspešnost podjetja, zato je njihovo poznavanje, upoštevanje ali odpravljanje nujno potrebno.

Cilj diplomskega dela je bil, da s pomočjo celovite ocene podjetja na osnovi klasičnega pristopa SWOT analize predstavim prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. S pomočjo analize sem želela ugotoviti tiste prednosti in priložnosti, ki bi podjetju v prihodnosti lahko omogočile boljše poslovne rezultate, obenem pa analizirati tudi slabosti in nevarnosti, katere podjetje absolutno ne sme jemati kot samoumevne ali jih celo prezreti.

Tovrstne analize sem se lotila z namenom, da poslovodstvu podjetja predstavim osnovne elemente, na podlagi katerih lahko oblikujejo ustrezen strateški plan ter uspešno strategijo, ki jim bo omogočala doseg zastavljenih planskih ciljev.

## **Metoda dela**

Pri izdelavi diplomske naloge sem uporabila strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, ki se navezuje na področje strateškega managementa in v njej opredeljeno metodiko izdelave SWOT analize, pa tudi raznovrstna gradiva podjetja Šenk Trade. Oprla sem na teoretična spoznanja, ki izhajajo iz prispevkov in strokovnih člankov. Na podlagi preučene teorije in znanja, ki sem ga pridobila med študijem, sem opravila SWOT analizo podjetja.

## **Zgradba diplomskega dela**

Diplomska naloga je razdeljena na šest delov. V prvem delu opredeljujem problematiko, namen in cilj samega dela. V uvodu predstavljam tudi metodo, s pomočjo katere sem izvedla celovito oceno podjetja. Prvo vsebinsko poglavje sem namenila predstavitvi podjetja Šenk Trade, na katerega se nanaša omenjena analiza. Znotraj poglavja je predstavljena krajša zgodovina in dejavnost, s katero se podjetje ukvarja. V drugem poglavju opisujem pripomoček, s pomočjo katerega sem izvedla celovito oceno podjetja, torej SWOT analizo. Sledi mu poglavje, v katerem sem analizirala okolje, znotraj katerega podjetje deluje. Opravila sem analizo širšega in ožjega okolja, kar je nujno potrebno, če želimo izvesti celovito oceno podjetja. Četrto poglavje pa je zasnovano precej široko, saj sem ga razdelila na tri obširna podpoglavja. V prvem podpoglavju sem prikazala celovito oceno prednosti in slabosti z vidika podstruktur v podjetju, v drugem celovito oceno priložnosti in nevarnosti, prav tako prikazano z vidika posamezne podstrukture podjetja, v tretjem pa sem napravila

končen zbir prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter SWOT matriko. V sklepnem delu diplomske naloge sem prikazala rezultate, do katerih sem prišla med svojim raziskovanjem in pripravljanjem diplomskega dela.

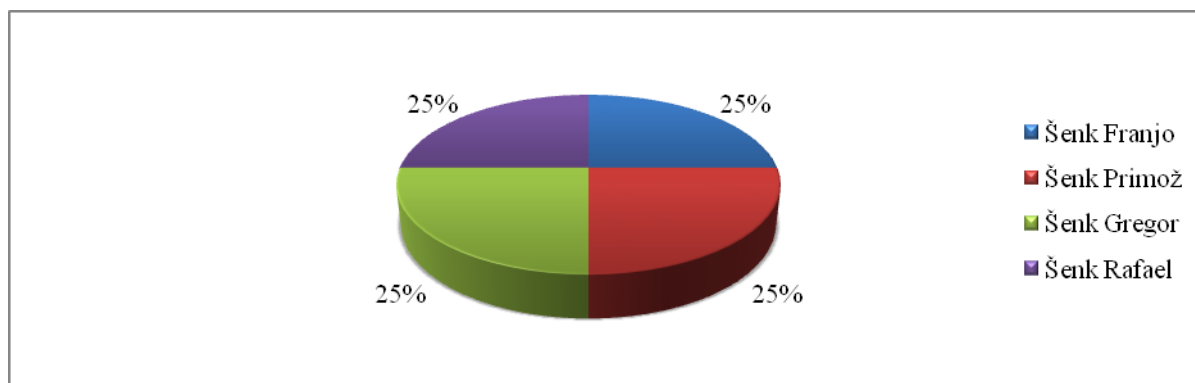
## 1 PREDSTAVITEV PODJETJA ŠENK TRADE

Če se nekdo rodi v družini mizarjev, ima les že od malega pred očmi in v roki. Počasi mu ni več samo igrača, vse bolj ga čuti kot izziv, narediti iz njega nekaj lepega, nekaj koristnega, nekaj trajnega. Iz lesa, ki ga imajo v rokah mojstri v delavnicah Šenk v Britofu pri Kranju, nastaja pohištvo. Pohištvo, ki deluje drugače od pohištva, kakršnega smo vajeni in kakršnega je največkrat videti v naših trgovinah.

Zgodovina podjetja sega daleč nazaj, v obdobje med obema svetovnjima vojnama. Leta 1962 so v Britofu pri Kranju postavili prvo mizarško delavnico. V dobrih štiridesetih letih je nastalo močno družinsko podjetje, ki ohranja tradicijo in ji še vedno dodaja nova znanja. Danes zavzemajo Šenkove delavnice, skladišča in salon že preko 6.500 kvadratnih metrov, v njih pa je zaposlenih 31 delavcev.

Podjetje Šenk Trade, d. o. o., s sedežem v Britofu 23 pri Kranju, je bilo ustanovljeno 17.6.1992. Njegovi ustanovitelji so štirje bratje, in sicer: Franjo Šenk, Primož Šenk, Gregor Šenk in Rafael Šenk. V skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti je podjetje registrirano za opravljanje dejavnosti C31.090, kar pomeni proizvodnjo drugega pohištva. Lastniško strukturo podjetja sem prikazala s Sliko 1.

Slika 1: Grafični prikaz lastniških deležev podjetja Šenk Trade



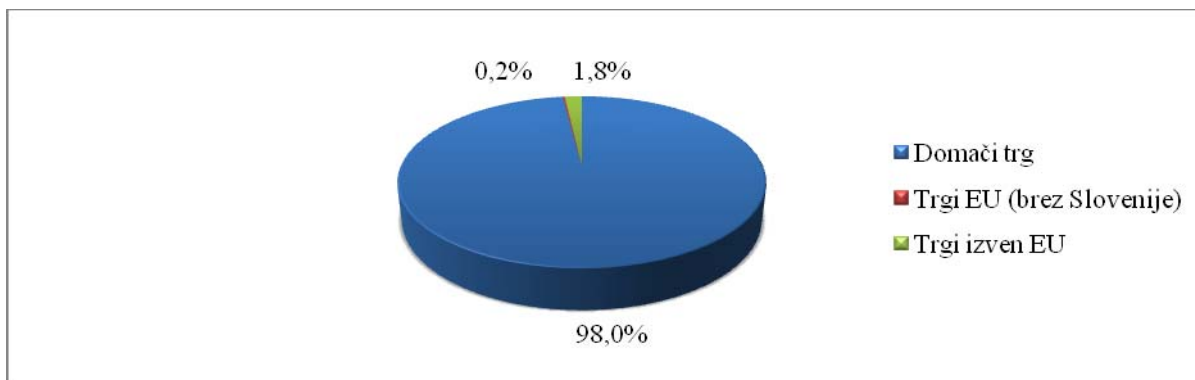
Vir: Redni izpisek iz sodnega registra, izpisan na dan 31. 1. 2008.

Podjetje Šenk Trade je v letu 2008 ustvarilo za 3.294.918 evrov čistih prihodkov od prodaje, kar predstavlja 117.360 evrov več kot v prejšnjem letu. Realizirali so celotni dobiček v višini 83.035 evrov (Izkaz poslovnega izida 2008). Povprečna vrednost kapitala v letu 2008 je znašala 1.856.039 evrov, povprečna vrednost opredmetenih osnovnih sredstev pa 2.598.018



evrov (Bilanca stanja 2007 in 2008). Podjetje je največje prihodke od prodaje realiziralo na domačem trgu, sledi mu prodaja na trgih izven Evropske unije (Hrvaška, Bosna in Hercegovina), najmanjšo prodajo pa so v letu 2008 realizirali na trgih EU. V letu 2007 je izvoz predstavljal 50 % celotne prodaje, v letu 2008 pa le zanemarljiv odstotek (glej Sliko 2).

Slika 2: Grafični prikaz čiste prodaje po posameznih trgih za leto 2008



Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade za leto 2008.

Direktor Rafael Šenk je pri viziji in napovedih izredno odločen, saj pravi: »Odločeni smo nadaljevati družinsko tradicijo in še izboljševati kvaliteto pohištva. Filozofija našega podjetja je biti aktualni, kvalitetni in fleksibilni. Naš namen je jasen: razviti in ohraniti lastno blagovno znamko ŠENK POHIŠTVO in pogumno stopati po poti lastne vizije.«

## 2 SWOT ANALIZA

SWOT analiza je izredno uporaben pripomoček za preučevanje celovitega položaja podjetja in položaja njegovih strateških enot. Njena uporabnost je razvidna že iz samega imena SWOT, ki predstavlja kratico prvih črk štirih elementov analize (Treven, 1992, str. 645):

- prednosti (angl. **st**rengths),
- slabosti (angl. **w**eaknesses),
- priložnosti (angl. **o**pportunities),
- nevarnosti (angl. **t**hreats).

Prednosti in slabosti so notranje sposobnosti vsakega podjetja. Te sposobnosti se lahko nanašajo na številna področja, kot so npr.: kadri, fizična sredstva podjetja, organizacijska struktura, finančni resursi, komunikacijski sistemi, distribucijske poti, managerske sposobnosti in veščine, idr. Če je podjetje, v primerjavi s konkurenco, znotraj katerega izmed navedenih področij boljše, potem govorimo o prednostih. O slabostih pa govorimo v primeru, ko je konkurenca boljša od nas in smo znotraj določenega področja manj konkurenčni ali celo nekonkurenčni (Treven, 1992, str. 645).

Priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje nenehno srečuje, nastajajo v njegovem poslovnem okolju. Če jih želimo dodobra spoznati ter analizirati, moramo najprej preučiti značilnosti okolja, v katerem podjetje opravlja svojo dejavnost.

Treven (1992, str. 646) pravi, da priložnosti podjetja razumemo kot kombinacijo okoliščin, časa in prostora, ki bi lahko dali, če so usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja, dobre rezultate v korist podjetja. Nevarnosti pa predstavljajo dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo zgodili ter obenem povzročili veliko škode v poslovanju podjetja.

Proces SWOT analize se začne z odgovoroma na sledeča sklopa vprašanj (Pučko, 2003, str. 129–133):

- Kateri poslovni rezultati podjetja so boljši oz. slabši od načrtovanih velikosti v preteklosti ter kateri poslovni rezultati podjetja so boljši oz. slabši od dosežkov konkurence?
- Katere podstrukture ter njihove sestavine podjetja so bolj ali manj doprinesle k poslovni uspešnosti?

Pučko (2003, str. 133) pravi, da ocenitev podstruktur podjetja glede na doprinos k doseženi poslovni uspešnosti opravimo na različne načine. Med njimi se najpogosteje uporabljata:

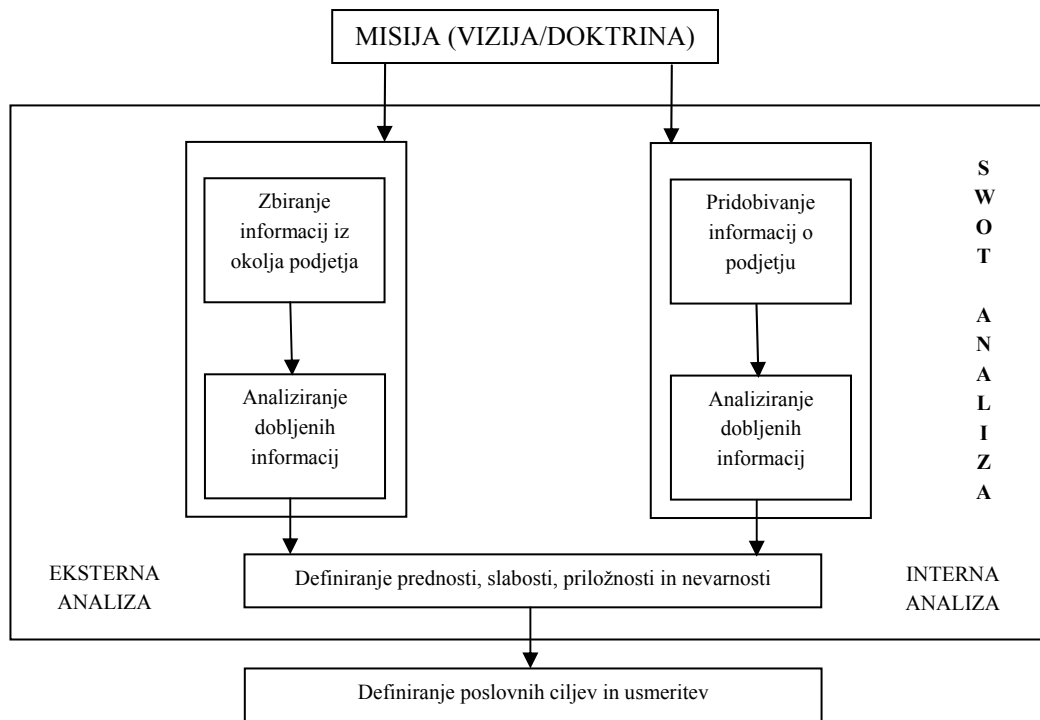
- subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja, ki temelji na spoznanjih letnih analiz poslovanja podjetja ter
- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur.

Za pripravo celovite ocene podjetja je potrebno določiti podstrukture ter jih oceniti glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti podjetja. Analiziramo naslednje podstrukture:

- tehnološko podstrukturo,
- raziskovalno-razvojno podstrukturo,
- podstrukturo financiranja,
- podstrukturo proizvodov in storitev,
- kadrovske podstrukture,
- organizacijske podstrukture ter
- tržno podstrukturo.

Za boljšo predstavbo, kako poteka proces SWOT analize, sem dodala Sliko 3. Iz grafičnega prikaza je razvidno, da vzporedno potekata dve analizi. Govorimo o eksterni in interni analizi. Na prvi pogled obe analizi potekata precej podobno. Znotraj vsake se najprej zbirajo in pridobivajo informacije, nato pa sledi analiza dobljenih informacij. Paziti pa moramo predvsem na dejstvo, da eksterna analiza zahteva informacije iz okolja podjetja, interna pa informacije o notranjosti podjetja. Na koncu procesa dobimo skupek prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, na podlagi katerih poslovodstvo podjetja oblikuje strateške cilje ter splošno usmerjenost podjetja (Treven, 1992, str. 647).

Slika 3: Grafični prikaz procesa SWOT analize



Vir: S. Treven, *Swot analiza*, 1992, str. 647, slika 2.

### 3 ANALIZA OKOLJA PODJETJA ŠENK TRADE

#### 3.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA

Različni avtorji zunanje okolje opredeljujejo različno. Njihove razlage širšega okolja podjetja pa se med seboj bistveno vsebinsko ne razlikujejo, zato sem svojo analizo gradila na teoretični podlagi Pučka (2003, str. 8–12).

Vsaka gospodarska celica deluje v okviru nekega širšega sistema. Ta širši sistem razumemo kot okolje, ki ga glede na posamezne značilnosti lahko razdelimo na številne manjše celote. Po Pučku (2003, str. 8) razdelimo okolje podjetja na vsaj pet podokolij:

- tehnično-tehnološko podokolje,
- politično-pravno podokolje,
- kulturno podokolje,
- naravno podokolje ter
- gospodarsko podokolje.

Podjetje, ki želi biti uspešno v svojem delovanju, mora predvidevati spremembe ter sprejemati novosti, ki jih prinaša dinamično spreminjajoče se okolje. Spremembe okolja bodo vplivale na notranje parametre podjetja. Med podjetjem in okoljem prihaja do medsebojnega vplivanja. Okolje vpliva na podjetje, ko mu postavlja določene okvire delovanja, po drugi strani pa tudi

podjetje delno vpliva na okolje. Na podlagi tega lahko govorimo o dveh skupinah vplivov. Prva skupina zajema vplive okolja na podjetje. Tovrstni vplivi so dani, zato jih podjetje ne more spreminjati, a jih mora upoštevati. V drugi skupini pa gre za vpliv podjetja na okolje preko obvladljivih in na pol obvladljivih spremenljivk (Pučko, 2003, str. 8–9).

Analiza širšega okolja predstavlja orodje, ki je v rokah managementa podjetja. Njegova ustrezna uporaba podjetju zagotavlja dolgoročen obstoj ter zdravo poslovanje, obenem pa omogoča odpraviti razna strateška presenečenja, ki se lahko pojavijo v negotovi prihodnosti (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85).

### **3.1.1 Tehnično-tehnološko podokolje**

Majhno odprto gospodarstvo, kot ga ima Slovenija, mora svoje priložnosti iskati v vlaganjih v raziskave in razvoj. S tem bo spodbudilo tehnološki razvoj ter spremembe, ki bodo mnogim panogam omogočile konkurenčnost v primerjavi z bolj razvitimi in večjimi gospodarstvi. Na podlagi podatkov (Statistični letopis Republike Slovenije 2008, str. 54, tabela 7.6) je razvidno, da vlada vsako leto nameni več bruto domačih izdatkov za raziskovalno dejavnost. V letu 2006 je tovrstni dejavnosti namenila 484,335 milijona evrov, od tega kar 60,1 % poslovnemu sektorju. Proračunska sredstva v obliki subvencij in donacij zavodom za raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R), gospodarskim družbam ter zasebnemu sektorju pa so znašala 1,711 milijona evrov. Kljub večjim investicijam v zadnjih letih pa smo po proizvodih visoke tehnologije še vedno daleč za povprečjem Evropske unije.

Gospodarska politika države mora biti usmerjena v pomoč podjetjem z vidika razvoja tehnologij. Dandanes je velikega pomena razvoj informacijske tehnologije, saj smo na prelomu drugega tisočletja prešli iz storitvene v informacijsko družbo. Pomemben je razvoj transporta in z njim povezane tehnologije, ker podjetja postajajo vedno bolj globalno usmerjena. Veliko je potrebno investirati v znanje, saj predstavlja vse bolj pomembno sestavino končne nacionalne konkurenčnosti.

V pohištvni industriji je v zadnjih desetletjih prišlo do visoke stopnje avtomatizacije in robotizacije postopkov. Zaposleni so ljudje, ki upravljajo stroje in kontrolirajo proizvodnjo kar preko računalniških programov. Tehnološke spremembe so usmerjene v nenehno izboljševanje proizvodnih procesov in izpopolnjevanje izdelkov, v smislu večje ohranitve neobnovljivih virov, manjšega obremenjevanja okolja, večanja kakovosti ter zniževanja stroškov. To povzroči vse večje potrebe po investicijah v izobraževanje ter raziskave in razvoj. Tovrstne investicije pomenijo kratkoročno zmanjševanje dobička podjetja, na dolgi rok pa prinesejo konkurenčne prednosti.

Vse bolj se zdi, da smo vse bližje 1. energetske revoluciji, ki bo od proizvodnih podjetij zahtevala spremembo platforme iz fosilnih goriv v izrabo obnovljivih virov energije. Podjetje

Šenk Trade se bo moralo hitro prilagoditi, če bo želelo ostati korak pred naraščajočo konkurenco, sicer pa to velja za celotno slovensko gospodarstvo. Tovrstne radikalne spremembe s seboj prinašajo spremembe v organizaciji proizvodnega procesa ter spremembe v standardih kakovosti. Če se bo podjetje relativno hitro odzvalo na novosti, potem mu tehnološke podkolje prinaša lepe priložnosti v primerjavi s konkurenco, v obratnem primeru pa velike grožnje s strani drugih pohištenih ponudnikov.

### **3.1.2 Politično-pravno podokolje**

V letu 2004 je Slovenija postala polnopravna članica Evropske unije. S članstvom je postopoma prevzela skupni pravni sistem ter skupno denarno valuto, evro.

Slovenija je z vstopom v Evropsko unijo pridobila določene koristi. Ob skupni valuti se je spremenljivost deviznih tečajev zmanjšala na nič, kar pomeni, da se trgovcem na skupnem trgu ni več potrebno ukvarjati z negotovostjo cen, povezano s spreminjajočimi se deviznimi tečaji. Skupna valuta zmanjšuje transakcijske stroške med državami, obenem pa omogoča učinkovito alokacijo kapitala (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 730).

Med državami članicami so bile odpravljene carine ter sprejeti postopki, ki so v veliki meri poenostavili mednarodno poslovanje. Skupni evropski trg tako omogoča prosto gibanje kapitala, dobrin, storitev in ljudi. Slovenija je prevzela skupno trgovinsko politiko EU do tretjih držav, obenem pa so prenehali veljati bilateralni odnosi med Slovenijo in ostalimi članicami EU (Izvozno okno, 2008).

Vstop v skupno monetarno unijo je podjetju Šenk Trade prinesel veliko novosti. V začetku svojega obstoja je podjetje veliko trgovalo z državami bivše Jugoslavije, danes pa veliko več izvozi na trge Evropske unije. Skupni evropski trg podjetju prinaša velike priložnosti, obenem pa tudi večje grožnje z vidika konkurence. Evropska unija in Republika Slovenija vsakoletno namenjata vse več sredstev za raziskave in razvoj ter različne sklope nepovratnih sredstev. Za podjetje Šenk Trade bi bilo pridobivanje nepovratnih sredstev s tega naslova velika priložnost in naložba v prihodnost. Zaradi trenutne gospodarske situacije bi lahko v prihodnosti prišlo do novih temeljev svetovne gospodarske in politične ureditve, kar prinaša velike grožnje ne samo za slovensko gospodarstvo, temveč svetovno ekonomijo nasploh.

### **3.1.3 Kulturno podokolje**

Kultura je sklop vrednot, prepričanj, razumevanj, vedenjskih norm, običajev, simbolov ter navad, ki jih med seboj delijo člani neke skupine. Podjetje, ki želi biti uspešno, mora ves čas spremljati spreminjanje socialnih in kulturnih trendov, saj le-ti povzročajo spremembe trga ter okolja podjetja.

Hunger in Wheelen (1996, str. 89–90) med pomembnejšimi socio-kulturnimi trendi navajata slednje:

- porast okoljske ozaveščenosti,
- rast trgov, namenjenih starostnikom,
- upad masovne proizvodnje,
- spremembe življenjskega sloga in
- spremembe tradicionalnih gospodinjestev.

Skoraj vsi navedeni socio-kulturni trendi vplivajo na spremembo kulturnega podokolja podjetja, ki se ukvarja s pohištveno proizvodnjo. Po mojem mnenju je med najpomembnejšimi trendi, ki vplivajo na spremembo kulturnega okolja, sprememba življenjskega sloga. Življenjski slog razumemo kot vzorce obnašanja, ki odražajo posameznikovo izbiro glede tega, kako živi, oz. kako porablja čas in denar. Dandanes ljudje živijo različne življenjske sloge, imajo različne dohodke ter različne delovnike, vsem pa je skupno pomanjkanje prostega časa zaradi hitrega tempa življenja. Zato pravimo, da je življenje v današnjem času izredno dinamično, tako da so temu proizvajalci prilagodili tudi pohištvo. Ni več težkih kosov masivnega pohištva, pohištva z množico detajlov, ki ga je bilo težko premikati in čistiti. Oblike so se spremenile, vzdrževanje je preprostejše, materiali so dosegli višjo kakovost in se prilagodili zahtevam ekologije.

V času nenehnih naravnih katastrof se spreminja tudi odnos do okolja. Ljudje se vedno bolj okoljsko ozaveščeni, to pa pričakujejo tudi od podjetij in njihovih proizvodov. Pohištvena industrija je v zadnjih letih na tem področju močno napredovala. Izdelki podjetja Šenk Trade temeljijo na lesu kot obnovljivem viru, vse manj pa se uporabljajo plastika ter drugi nenaravni materiali.

### **3.1.4 Naravno podokolje**

Pučko pravi (2003, str. 120, razpredelnica 23), da je pri analizi naravnega podokolja potrebno preučiti ekološke omejitve, lokacijske možnosti, probleme oskrbe z energijo, starostno strukturo prebivalstva in še mnoge druge dejavnike.

Za Slovenijo je značilna visoka pokritost z gozdom, kar omogoča obstoj ter nadaljnji razvoj pohištvene panoge. Pokritost z gozdom je v letu 2007 dosegla kar 58,4 % celotnega slovenskega prostora, kar pomeni tretje mesto v EU, takoj za Švedsko in Finsko (Poročilo Zavoda za gozdove Slovenije o gozdovih Slovenije za leto 2007).

Starostna struktura prebivalstva je med ključnimi dejavniki spreminjanja naravnega podokolja podjetja. Zahodni svet se že dolgo časa bori s staranjem prebivalstva, napovedi za prihodnost pa niso nič bolj optimistične. Z razvojem v zdravstvu ter na področju varovanja zdravja se

življenjska doba daljša. Vse več je starostnikov, katerih potrebe so drugačne od potreb aktivnega prebivalstva. Povečuje se povpraševanje po pohištvu, ki je namenjeno starejšim generacijam, zato se temu trendu prilagaja tudi pohištvena industrija.

### 3.1.5 Gospodarsko podokolje

Razmere v gospodarstvu so najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na usmerjenost ter uspešnost poslovanja podjetja. Potrebno je napovedati razvoj temeljnih narodnogospodarskih kazalcev, kot so: rast bruto domačega proizvoda, stopnja brezposelnosti, cene industrijskih proizvodov, stopnja inflacije, rast prodaje na glavnih tujih trgih, rast prodaje na domačem trgu, višina obrestne mere ipd. V Tabeli 1 sem prikazala ključne makroekonomske kazalce za pretekla tri leta ter prognozi za leti 2009 in 2010. Na podlagi tovrstnih napovedi podjetja pripravijo planske izračune ter postavijo okvire svojega delovanja.

*Tabela 1: Pomladanska napoved spremenljivk gospodarskega okolja za leti 2009 in 2010*

<b>KAZALEC (realne stopnje rasti v %)</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Napoved 2009</b>	<b>Napoved 2010</b>
BDP	5,7	6,8	3,5	-4,0	1,0
Produktivnost (BDP na zaposlenega)	4,5	3,7	0,6	1,5	2,8
Stopnja registrirane brezposelnosti	9,4	7,7	6,7	8,9	10,3
Stopnja inflacije, povprečje leta	2,5	3,6	5,7	0,4	1,6
Uvoz proizvodov in storitev	12,2	15,7	3,5	-10,3	1,6
Izvoz proizvodov in storitev	12,3	13,8	3,3	-8,6	1,7
Investicije v osnovna sredstva	8,4	11,9	6,2	-12,0	1,0
Zasebna potrošnja	4,0	5,0	2,2	-0,6	1,0
Državna potrošnja	4,4	2,5	3,7	3,2	3,8

*Vir: UMAR, Jesenska napoved gospodarskih gibanj za leti 2007 in 2008 ter pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2009.*

V letu 2009 se je celotno svetovno gospodarstvo znašlo v primežu ekonomsko-finančne krize, posledice ohlajanja gospodarstva pa občutimo tudi pri nas. Zaradi manjših naročil, ki so posledica upada tujega povpraševanja ter slabšega položaja domačih podjetij na mednarodnih trgih, prihaja do nižje rasti izvoza blaga. To vpliva na gibanje gospodarske rasti, ki bo prvič po letu 1992 dosegla realen padec (-4 %). V letu 2009 pričakujemo tudi padec zasebne potrošnje zaradi nižje rasti razpoložljivega dohodka, kar je posledica masovnih odpuščanj ter porasta brezposelnosti. Zmanjšala se bo tudi inflacijska stopnja, predvsem zaradi zmanjšanja gospodarske aktivnosti tako v mednarodnem okolju kot tudi doma. Prispevek rasti cen nafte k domači inflaciji bo najverjetneje skromen in bistveno manjši, kot je bil v letu 2008. Zasebna potrošnja bo v letu 2009 imela negativno stopnjo rasti, medtem ko bo javna potrošnja še

ohranila pozitivno rast, ki pa bo manjša v primerjavi s predhodnim letom (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2009).

Na podlagi Pomladanske napovedi gospodarskih gibanj 2009 pričakujemo izboljšanje razmer na mednarodnih trgih v letu 2010, in sicer kot rezultat višje rasti izvoza in investicij. Na podlagi tega predvidevamo pospešitev gospodarske rasti na okoli 1 %. Inflacijski pritiski naj bi se v tem letu umirili in ustalili na tako raven, ki predstavlja dolgoročno ravnotežje ter povprečje Evropske unije. V letu 2010 pričakujemo krepitev dodane vrednosti predvsem pri izvozno usmerjenem gospodarstvu. Povečala se bo kupna moč prebivalstva, kar bo povzročilo zmanjšanje razvojnega zaostanka našega gospodarstva v primerjavi z državami Evropske unije ter pozitivno rast zasebne potrošnje. Ključnega pomena za krepitev oslabljenega gospodarstva bodo investicije v dejavnosti, ki ustvarjajo visoko dodano vrednost.

Trenutne gospodarske razmere podjetjem znotraj pohištvne panoge prinašajo predvsem nevarnosti. Negotova prihodnost je sprožila varčevanje in odlaganje nakupov trajnih dobrin, kamor sodi tudi pohištvo. Poleg tega ne bo povečanja infrastrukturnih investicij, kar pomeni da bo padla tudi gradnja poslovnih in stanovanjskih zgradb, posledično pa tudi opremljanje s pohištvom. Podjetje Šenk Trade se bo moralo prilagoditi zmanjšanemu povpraševanju v obliki cenovnih in količinskih popustov, a le v taki meri, da bo še vedno stroškovno učinkovito. Masovna odpuščanja zaradi nedoseganja načrtovanih ciljev pa podjetje lahko izrabi kot priložnost ter zaposli odpuščene delavce, ki ustrezajo profilu podjetja.

Kako močno bo gospodarska kriza dejansko prizadela slovensko gospodarstvo, pa je odvisno predvsem od razsežnosti učinkov finančne krize na gospodarstvo ZDA in ostalih vodilnih držav evrskega območja.

## 3.2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA

Poleg analiz širšega okolja pa mora podjetje dobro poznati svojo panogo in se zavedati dejavnikov, ki krojijo razmere v njej. Dogajanje v ciljnem oz. ožjem okolju podjetja ocenimo s pomočjo analiz, ki se nanašajo na panogo, v kateri podjetje posluje. Najprej je potrebno pripraviti oceno privlačnosti panoge, ki jo izvedemo s pomočjo Porterjevega diagrama petih določljivk privlačnosti. Ocena ciljnega okolja podjetja pa mora nujno vključevati tudi analizo prodajnega trga, kjer gre za oceno tržnega potenciala v sedanosti in prihodnosti (Pučko, 2003, str. 122–124).

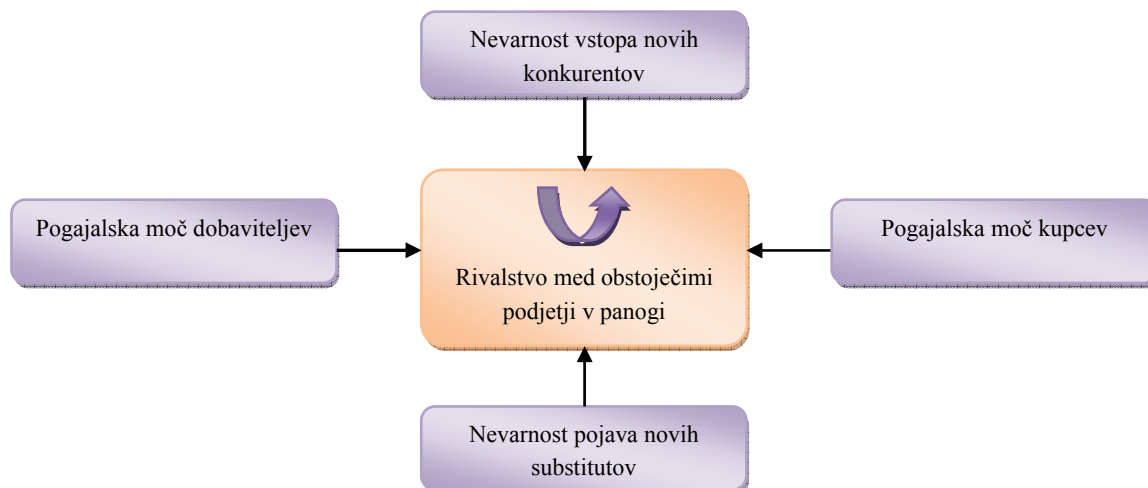
### 3.2.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Na sliki 4 so grafično predstavljene silnice, ki vplivajo na privlačnost panoge oziroma na položaj podjetij v panogi. Po Porterjevem modelu (1980, str. 4) so to: nevarnost vstopa novih



konkurentov, pogajalska moč kupcev, nevarnost pojava novih substitutov, pogajalska moč dobaviteljev ter konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi.

Slika 4: Grafični prikaz Porterjevega modela petih sil



Vir: M. Porter, *Competitive strategy*, 1980, str. 4, tabela 1-1.

Ker se podjetje Šenk Trade nahaja v pohištveni panogi, sem tudi sama izdelala oceno privlačnosti pohištvene panoge, ki sem jo predstavila v nadaljevanju.

### 3.2.1.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo je odvisna od vstopnih ovir in reakcij, ki jih lahko pričakujemo s strani že obstoječih podjetij v panogi. Najpomembnejše vstopne ovire so (Možina et al., 1994, str. 304):

- ekonomija obsega,
- diferenciacija proizvodov,
- blagovna znamka,
- velik obseg naložb,
- nezmožnost pristopa k distribucijskim potem,
- absolutne stroškovne prednosti, izhajajoče iz učinkov krivulje učenja,
- zakonodajne ovire...

Pohištvena panoga se trenutno nahaja v zrelem obdobju, kar pomeni, da ima nizko stopnjo rasti. Zaradi počasne rasti panoge le-ta ne obljublja velikih dobičkov podjetjem, zato novim investitorjem ni preveč privlačna. Poleg slabe rasti pa za pohištveno panogo veljajo tudi precej visoke vstopne ovire. Med najpomembnejšimi je ekonomija obsega, ki jo je zaradi fragmentiranosti trga izredno težko doseči. Ekonomija obsega zahteva vstop podjetja, ki bo

veliko proizvajalo ter si s tem nižalo stroške na enoto. Zagon serijske pohištvene proizvodnje je povezan tudi z izredno visokimi začetnimi investicijami v opremo, stroje in obrate. Novinec v panogi bo zelo težko našel ustrezne distribucijske kanale, saj so le-ti zapolnjeni z že obstoječimi in uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Slovenske pohištvene panoge država ni posebej zaščitila, je pa sodelovala pri nastanku slovenskega razvojnega centra, na pobudo katerega je nastal slovenski lesarski grozd (Prašnikar, 2003, str. 342). V pohištveni panogi velik problem predstavlja tudi deficitarnost ustreznih strokovnih kadrov. Podjetje bo brez dodatnih stroškov težko našlo kvalificirane delavce, kot so: inženirji lesarstva, tehniki lesarske tehnologije in mizarji. Z vidika ovir za vstop ocenjujem, da je pohištvena panoga srednje privlačna.

### 3.2.1.2 Pogajalska moč kupcev

Kupci z visoko pogajalsko močjo lahko precej vplivajo na ceno proizvodov, posledično pa podjetjem znotraj panoge zmanjšajo potencialni dobiček. To povzroči medsebojno cenovno in necenovno tekmovanje podjetij (Bowman, 1990, str. 40). Kupci so močni v naslednjih primerih (Jaklič, 2002, str. 328):

- ko je kupcev malo in kupujejo velike količine,
- ko imajo proizvodi panoge v strukturi kupčevih stroškov velik delež,
- ko so proizvodi panoge standardizirani, kar pomeni, da kupec zlahka najde novega dobavitelja,
- ko imajo kupci nizke dobičke, kar pomeni, da so pri svojih nakupih cenovno občutljivi,
- ko so stroški zamenjave dobaviteljev nizki in
- ko ima kupec možnosti, da sam proizvede izdelek, ki ga sicer kupi.

Kupce pohištva lahko razdelimo v dve večji skupini. Prva skupina kupcev je skupina trgovcev s pohištvom, ki kupujejo pohištvo z namenom nadaljnje prodaje. Zanje je značilno, da jih je relativno veliko, zato imajo precej visoko pogajalsko moč. K moči kupcev veliko doprinese tudi popolna informiranost o povpraševanju, tržnih cenah, nizki stroški zamenjave dobavitelja ter delna homogenost proizvodov. Bolj kot je prepoznavna in uveljavljena blagovna znamka določenega pohištva, manjša je pogajalska moč trgovcev s pohištvom, saj nanje s svojim povpraševanjem in zahtevami pritiskajo njihovi končni kupci.

Druga skupina kupcev pa je številčno manjša, saj gre za končne kupce, ki kupujejo proizvode neposredno za lastno uporabo. Tudi zanje velja visoka informiranost o tržnih cenah, kakovosti in cenah drugih dobaviteljev. Končnim kupcem pohištva je nakup po nižji ceni izrednega pomena, saj le-ta predstavlja velik delež v strukturi kupčevih stroškov. Predvsem, zaradi padca kupne moči v zadnjem letu se ljudje veliko bolj odločajo za menjavo dobaviteljev, saj

stroški zamenjave niso visoki. Z vidika pogajalske moči kupcev ocenjujem, da je privlačnost pohištvene panoge nizka.

### 3.2.1.3 Nevarnost pojava novih substitutov

Substitut oz. nadomestek je proizvod ali storitev, ki zadovoljuje enako potrebo kot izdelek, ki ga proizvaja obravnavana panoga. Če nadomestek postane cenovno privlačnejši, se lahko kaj hitro zgodi, da kupec preusmeri svoje nakupe izven obravnavane panoge. V primeru nizkih stroškov prehoda z enega izdelka na nadomestnega in popolne zamenljivosti je vpliv substitutov na panogo velik (Jaklič, 2002, str. 329).

Nevarnost pojava novih substitutov izdelkom pohištvene panoge je nizka, zato ocenjujem, da je panoga s tega vidika visoko privlačna. Za pohištvene proizvode, ki predstavljajo opremo bivanjskih prostorov, trenutno še ne najdemo pravih nadomestkov. V pohištveni industriji prihaja zgolj do menjave materialov, iz katerih so izdelani proizvodi. Masivni les ter okolju prijetni materiali in surovine, ki so tudi cenovno dostopnejše, večinoma zamenjujejo umetne mase. Za proizvajalce v pohištveni panogi je pomembno, da povečajo ugled in poudarijo prednosti lesenega pohištva.

### 3.2.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji imajo visoko pogajalsko moč, ko (Bowman, 1990, str. 41):

- sta njihov izdelek ali surovina izredno pomembna za proizvajalca,
- so dobaviteljevi izdelki edinstveni in bi kupec težko našel novega dobavitelja ali pa bi to prineslo zelo visoke stroške,
- dobaviteljevo panogo nadzira le nekaj velikih podjetij, medtem pa je v proučevani panogi ogromno število podjetij,
- imajo dobavitelji možnost mimo kupca sami proizvajati proizvod ali storitev,
- je proizvod dobavitelja eden ključnih elementov poslovne uspešnosti podjetij iz panoge, kar pomeni, da ima veliko vlogo pri kakovosti kupčevih proizvodov.

Dobavitelji podjetij v pohištveni panogi so razpršeni po celem svetu, med njimi pa so najbolj pomembni tisti z Daljnega vzhoda, iz Latinske Amerike in Evrope (Prašnikar, 2003, str. 346). Velik del pohištva je izdelan iz ivernih plošč, zato so za pohištveno proizvodnjo med najpomembnejšimi dobavitelji proizvajalci tovrstnih plošč. Med dobavitelje uvrščamo še proizvajalce furnirja, proizvajalce drugih vlaknenih plošč, proizvajalce pohištvenega okovja, aluminija, plastike itd... V Sloveniji imamo nekaj manjših dobaviteljev, večinoma pa praksa kaže na nakupe v tujini. Ker pa dobavitelji ne dobavljajo samo surovin in materialov, temveč tudi znanje, kapital in delovno silo, pa mednje prištevamo tudi posamezne kadrovske agencije

ter zavod za zaposlovanje. Glede na vse navedeno ocenjujem, da je pohištvena panoga z vidika pogajalske moči dobaviteljev srednje privlačna.

### 3.2.1.5 Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi

Intenzivnost rivalstva med podjetji, ki izdelujejo podobne proizvode in jih prodajajo na skupnem trgu, določajo naslednji dejavniki (Jaklič, 2002, str. 322–324): število konkurentov, stopnja rasti panoge, značilnosti proizvoda/storitve, delež stalnih stroškov, omejitve zmogljivosti, višina izstopnih ovir ter raznolikost konkurentov. Konkurenca med podjetji v pohištveni panogi se krepi in postaja vse bolj močna, ko opazimo nekatere izmed naslednjih značilnosti: izboljševanje izdelkov v smislu kakovosti in cene, povečevanje obsega ponudbe, agresivnejše oglaševanje, ponujanje potrošniških kreditov ipd. Med večje neposredne konkurente podjetja Šenk Trade navajamo naslednje proizvajalce pohištva: Gorenje, Alples, Lip Bled, Stilles, italijanski Natuzzi in še mnogo drugih. Kljub visoki koncentraciji ponudnikov v panogi in večni borbi za obstanek ter večji tržni delež ocenjujem, da je pohištvena panoga z vidika konkurenčnega rivalstva srednje privlačna.

Na osnovi ocen, ki sem jih podala s pomočjo Porterjevega modela petih sil, sem ocenila skupno, splošno privlačnost panoge. Iz Tabele 2 je razvidno, da pohištvena panoga sodi med srednje privlačne panoge in da bo takšno privlačnost ohranila tudi v nekaj prihodnjih letih.

*Tabela 2: Ocena privlačnosti pohištvene panoge v proučevanem obdobju*

DOLOČLJIVKA	PRIVLAČNOST PANOGA		
	NIZKA	SREDNJA	VISOKA
Nevarnost vstopa novih konkurentov		•	
Pogajalska moč kupcev	•		
Nevarnost pojava novih substitutov			•
Pogajalska moč dobaviteljev		•	
Rivalstvo med obstoječimi podjetji		•	
<b>SKUPNA OCENA PRIVLAČNOSTI</b>	<b>SREDNJA</b>		

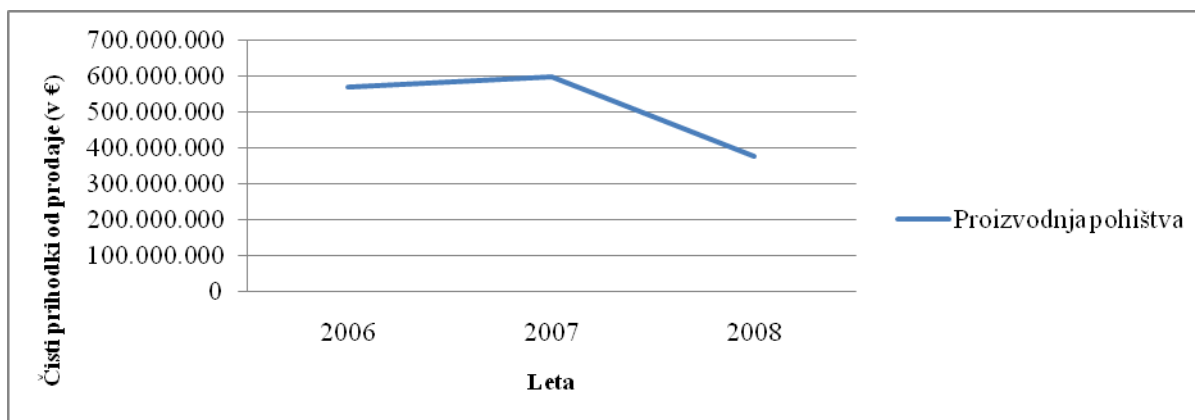
Miselnost, ki se skriva v ozadju Porterjevega modela petih silnic, je, da dobičkonosnost panoge ne gradita videz izdelkov ali uporaba visoke tehnologije, temveč jo določa struktura panoge (Bowman, 1990, str. 37).

### 3.2.2 Analiza trga pohištva v Sloveniji

Za Slovenijo je značilno, da je pohištvena panoga ena temeljnih znotraj predelovalnih dejavnosti. V letu 2008 je pohištvena dejavnost (standardna klasifikacija dejavnosti: C31.0) realizirala 3,23 % čistih prihodkov od prodaje, če primerjamo s čisto prodajo celotne predelovalne dejavnosti (standardna klasifikacija dejavnosti: C). Prodaja pohištva je v letu 2008 glede na leti 2006 in 2007 padla, kar je posledica začetkov recesijskih gibanj v letu 2008. Leto 2008 je zaznamovalo tudi padec prodaje znotraj celotne predelovalne dejavnosti.

V Sliki 5 sem prikazala gibanje čistih prihodkov od prodaje za dejavnost »proizvodnja pohištva«.

Slika 5: Čisti prihodki od prodaje za dejavnost »proizvodnja pohištva« v letih 2006, 2007 ter 2008



Vir: Analiza trga, poslovni imenik bizi.si za leta 2006, 2007 in 2008.

V letu 2008 je v pohištveni panogi delovalo 1.212 poslovnih subjektov. Povprečno število podjetij se na daljši rok razmeroma ne spreminja. Za Slovenijo je značilno, da v sestavi pohištvenih podjetij prevladujejo manjša mizarstva, kar pomeni, da veliki proizvajalci ne pokrivajo celotnega trga in ne zadovoljujejo potreb vseh tržnih segmentov. Največ čistih prihodkov od prodaje ustvarijo srednja in velika podjetja. Glede na omenjeni kriterij so največji slovenski proizvajalci pohištva Gorenje NO, d. o. o., Novoles, d. d., Brest-pohištvo, d. d., Alples, d. d., ter drugi (Analiza trga, bizi.si poslovni imenik). Slovenija s svojo pohištveno panogo sodi v sam vrh izvoznikov pohištva v svetu. V letu 2007 je izvozila za 994.975.000 evrov izdelkov, uvozila pa le za 518.303.000 evrov izdelkov. Slovenija je torej neto izvoznica, kar je posledica majhnega prodajnega prostora v Sloveniji ter posledično majhnega tržnega potenciala (Statistični letopis RS 2008, str. 403, tabela 23.3).

Tržna segmentacija na pohištvenem trgu temelji predvsem na demografskih osnovah. Kupci se med seboj razlikujejo po starosti, poklicu, izobrazbi, dohodku, pa tudi po življenjskem stilu in okusu. Glavni tržni segment v pohištveni panogi sestavljajo kupci srednjega dohodkovnega

razreda v starosti med 30. in 50. letom, ki živijo aktivno. Večji proizvajalci pohištva se osredotočajo predvsem na ta tržni segment, zato je ponudba za to skupino povpraševalcev precej obsežna. Menim, da se slovenski proizvajalci pohištva premalo posvečajo ostalim tržnim segmentom, tj. predvsem mladim po zaključku šolanja in z nizkimi dohodki ter starejšim, ki imajo povsem drugačne potrebe kot aktivni zaposleni v srednjih letih. Za podjetje Šenk Trade vidim odlično priložnost v nadgradnji visoko kakovostne ponudbe, usmerjene v tržni segment, ki ga predstavljajo naročniki višjega dohodkovnega razreda, višje izobraženi s specifičnim okusom, ki pohištvo ne obravnavajo samo po funkcionalnosti, temveč predvsem kot stilski okras in odraz elitnega življenja.

### 3.2.3 Izdelava predvidevanj prodaje podjetja ŠENK TRADE

S predvidevanjem možne realizacije podjetja razumemo ocenjevanje možne prodaje v določenem prihodnjem obdobju (količinsko ali vrednostno) na osnovi v preteklosti dane prodajne politike podjetja in na osnovi predpostavk o ekonomskih in drugih vplivih, ki jih podjetje, ki predvideva, ne more nadzirati (Pučko, 2003, str. 82).

Na podlagi internih podatkov podjetja Šenk Trade sem ocenila možno prodajo za prihodnja tri leta. Predvidevanje sem opravila za naslednje glavne skupine proizvodov: program Kuhinje, program Spalnice, program Pisarne, program Dnevne sobe ter program Otroške sobe. Za predvidevanje potencialne prodaje je mogoče uporabiti različne metode. Sama sem uporabila precej subjektivno metodo, metodo subjektivnega ocenjevanja posloводства, kajti kakšna bolj objektivna metoda bi v teh težkih gospodarskih razmerah dala preveč optimistične rezultate. Vodje računovodstva, proizvodnje ter prodaje so na podlagi trenutnih gospodarskih razmer ter predhodnih rezultatov podali svoje napovedi prodaje. Rezultate preteklih let in napovedi za prihodnja tri leta sem skupno predstavila v Tabeli 3.

*Tabela 3: Napoved količinske prodaje glavnih skupin proizvodov podjetja Šenk Trade za obdobje 2009–2011*

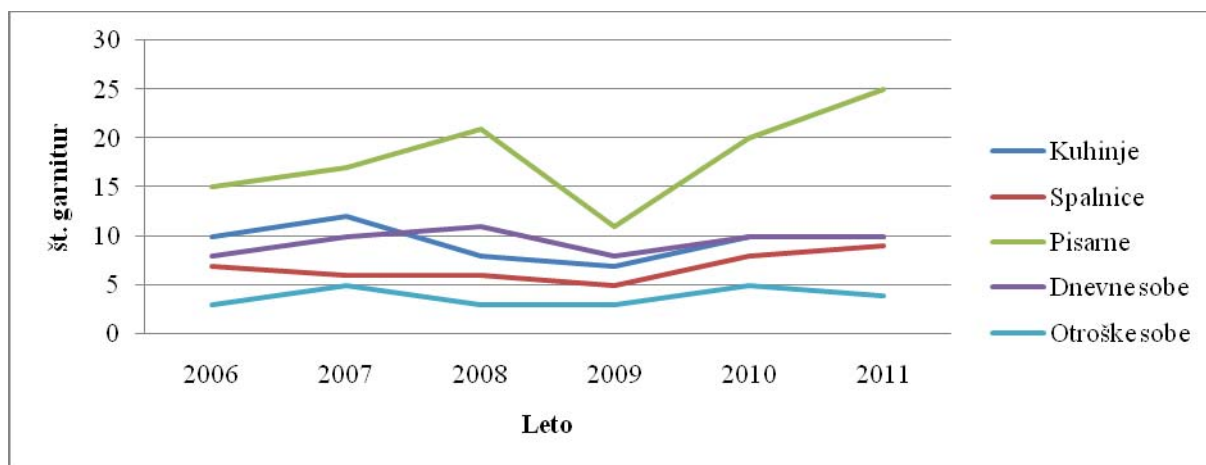
<b>PROGRAM (št. garnitur)</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Kuhinje</b>	10	12	8	7	10	10
<b>Spalnice</b>	7	6	6	5	8	9
<b>Pisarne</b>	15	17	21	11	20	25
<b>Dnevne sobe</b>	8	10	11	8	10	10
<b>Otroške sobe</b>	3	5	3	3	5	4
<b>SKUPAJ</b>	43	50	49	34	53	58

*Vir: Interni podatki prodajne službe podjetja ter pogovor z vodjami prodaje, proizvodnje ter računovodstva podjetja Šenk Trade.*

Ocene, ki so jih podali vodje omenjenih oddelkov (glej Sliko 6), temeljijo na strokovnem znanju in izkušnjah. Na podlagi trenutnih gospodarskih razmer, ki niso idealne, saj je podjetje močno odvisno od izvoza, so ocenili padec prodaje v letu 2009. Prodaja naj bi najbolj padla znotraj programa Pisarne. V letih 2010 in 2011 pričakujejo izboljšanje gospodarskih razmer

na mednarodnih trgih, predvsem v smislu rasti izvoza. Pričakuje se tudi povečanje kupne moči prebivalstva, kar bi znova dvignilo rast prodaje tudi na domačem trgu.

Slika 6: Grafični prikaz napovedi količinske prodaje v letih 2009, 2010 in 2011



Vir: Interni podatki prodajne službe podjetja ter pogovor z vodjami prodaje, proizvodnje ter računovodstva podjetja Šenk Trade.

## 4 CELOVITA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI ZA PODJETJE ŠENK TRADE

### 4.1 EKONOMSKA USPEŠNOST PODJETJA

Analiza poslovanja pomeni dejavnost spremljanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom ugotavljanja odklonov, problemskih položajev ter njihovega odpravljanja, zato da bi izboljšali poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 125).

Preden izvedemo celovito oceno podjetja s pomočjo pristopa SWOT analize, je smiselno preučiti uspešnost poslovanja podjetja. Uspešnost poslovanja podjetja ocenimo na podlagi poslovnega izida ter izbranih kazalcev. Rezultati, ki jih na ta način pridobimo, ne prikazujejo nujno realne situacije. Problem se pojavi, ker obstaja razlika med stvarnim poslovnim izidom in tistim, ki ga pripravlja računovodstvo v podjetju. To pa še ne pomeni, da je ugotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja nesmiselno. S pomočjo izračunavanja več različnih kazalcev uspešnosti smo bliže realni sliki, ki jo podjetje dosegata.

Ker sem analizo uspešnosti poslovanja ugotavljala glede na predhodna obdobja, sem v Tabeli 4 prikazala izkaz poslovnega izida za leta 2006, 2007 in 2008. Podatki v tabeli so zaradi inflacijskih vplivov preračunani na raven cen v letu 2008 (glej Prilogi 1 in 2).

Tabela 4: Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade v letih 2006, 2007 in 2008

POSTAVKA/LETO (v € brez centov)	2006	2007	2008	indeks 2007/2006	indeks 2008/2007
Čisti prihodki od prodaje	2.307.121	3.177.559	3.294.918	137,7	103,7
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	2.284.899	1.617.659	3.231.434	70,8	199,8
Čisti prihodki od prodaje na trgu EU (brez Slovenije)	22.222	1.262.844	4.582	5.682,9	0,4
Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	0	297.056	58.902	0	19,8
Povečanje vrednosti zalog in nedokončane proizvodnje	5.484	0	7.002	0	0
Zmanjšanje vrednosti zalog in nedokončane proizvodnje	0	30.357	0	0	0
Stroški blaga, materiala in storitev	1.285.115	1.737.685	2.057.253	135,2	118,4
Stroški dela	753.887	761.882	701.782	101,1	92,1
Odpisi vrednosti	167.658	175.138	202.098	125,6	115,4
Drugi poslovni odhodki	37.794	103.147	205.657	272,9	199,4
Finančni prihodki	14.586	8	15	0,1	177,4
Finančni odhodki	56.540	117.298	62.647	207,5	53,4
Drugi prihodki	993	22.363	10.669	2.254,1	47,7
Drugi odhodki	3.907	15.193	132	388,9	0,9
<b>Čisti dobiček</b>	<b>23.282</b>	<b>179.042</b>	<b>52.421</b>	<b>769,0</b>	<b>29,3</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade za leta 2006, 2007 in 2008.

Iz Tabele 4 je razvidno, da so se prihodki od prodaje v letu 2007 glede na leto 2006 povečali za kar 37,7 odstotnih točk. V letu 2007 sta se drastično povečala izvoz ter prodaja na trgih EU izven Slovenije, pri tem pa se je zmanjšala prodaja na domačem trgu za slabih 30 odstotnih točk. V tem letu so prvič izvažali tudi na trge izven Evropske unije. Da je podjetje v letu 2007 doseglo res lepe rezultate, nam kaže vrednost čistega dobička. V primerjavi s predhodnim letom se je le-ta povečal za več kot sedemkrat in znašal 179.042 evrov.

V letu 2008 se je prodaja še povečala, in sicer za dobre 3 odstotne točke. Velika sprememba pa se je pojavila pri področju prodaje. V letu 2007 so večino svoje prodaje opravili na tujih trgih, v letu 2008 pa je prišlo do popolnega obrata. V preteklem letu so večino svoje prodaje realizirali na domačem trgu, povečali so jo skoraj za 100 odstotnih točk, na izvoznih trgih pa so opravili le za 63.484 evrov poslov. Tudi čisti dobiček se je v primerjavi s predhodnim letom zmanjšal, in sicer za dobrih 70 odstotnih točk, tako da je znašal 52.421 evrov.

Na podlagi analize poslovnega izida sem zaključila, da podjetje ni specializirano samo za izvoz ali samo za domači trg. Kakšno bo poslovanje tekočega leta, je odvisno predvsem od pridobljenih razpisov in naročnikov, je pa pohištena panoga največkrat že tradicionalno usmerjena v izvoz.



Uspešnosti poslovanja pa ne smemo meriti na podlagi poslovnega uspeha. Nujno moramo upoštevati še kapital, vložen s strani lastnikov. Na podlagi tega spoznanja pridemo do temeljnega kazalca poslovne uspešnosti, ki se imenuje donosnost lastnega kapitala (Pučko, 2001, str. 153).

#### **4.1.1 Dobičkonosnost kapitala (ROE) in dobičkonosnost sredstev (ROA)**

Donosnost lastniškega kapitala izračunamo kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno velikostjo lastniškega kapitala (Berk et al., 2002, str. 157). Čisti dobiček je določen s tokom, zato moramo tudi lastniški kapital prevesti na določeno časovno razdobje. Oba kazalca morata biti izražena v enakih časovnih enotah.

Dobičkonosnost sredstev izrazimo kot razmerje med čistim dobičkom ter povprečno vrednostjo sredstev. Kazalec nam pove, koliko enot dobička podjetju prinese 100 enot vloženih sredstev. Kazalec ROA je pomembno spremljati v podjetju dolgoročno, predvsem v okviru investicijskih odločitev.

V Tabeli 5 sem prikazala dobičkonosnost kapitala ter dobičkonosnost sredstev za podjetje Šenk Trade v letih 2006, 2007 ter 2008. Njihova medsebojna primerjava nam je prikazala uspešnost poslovanja podjetja.

Dobičkonosnost kapitala se je v letu 2007, glede na leto 2006, povečala kar za 664,8 %. To pomeni, da je 100 vloženih enot kapitala v letu 2007 prineslo kar 9,8 enot dobička, v letu 2006 pa zgolj 1,3 enote dobička. Tudi dobičkonosnost sredstev se je v letu 2007 drastično povečala, če za primerjavo vzamemo predhodno leto. 100 enot vloženih sredstev je v letu 2006 prineslo 0,7 enot dobička, v letu 2007 pa kar 5,3 enot dobička.

V letu 2008 se je povprečno stanje kapitala v primerjavi s predhodnim letom še povečalo za 1,4 odstotne točke. Prav tako se je povečalo povprečno stanje sredstev, saj je podjetje v preteklem letu nabavilo in zamenjalo kar nekaj proizvodnih naprav in druge opreme. Zaradi zmanjšanja čistega dobička se je zmanjšala tudi dobičkonosnost kapitala ter sredstev. Dobičkonosnost kapitala se je zmanjšala za dobrih 70 odstotnih točk v primerjavi z letom 2007 in znašala 2,8 %, kar je še vedno več od povprečja panoge. Enako velja tudi za dobičkonosnost sredstev, le-ta se je zmanjšala na 1,4 % in je še vedno višja od panožne dobičkonosnosti sredstev, ki se giblje okoli 1 % (baza GVIn, finančni podatki, leto 2008).

Tabela 5: ROE in ROA podjetja Šenk Trade za leta 2006, 2007 ter 2008

KAZALEC/LETO	2006	2007	2008	indeks 2007/2006	indeks 2008/2007
Čisti dobiček (v €)	23.282	179.042	52.421	769,0	29,3
Povprečno stanje kapitala (v €)	1.815.366*	1.829.548*	1.856.039*	100,8	101,4
Povprečno stanje sredstev (v €)	3.243.213*	3.351.174*	3.823.750*	103,3	114,1
Dobičkonosnost kapitala (v %)	1,3	9,8	2,8	764,8	28,8
Dobičkonosnost sredstev (v %)	0,7	5,3	1,4	741,7	26,2

**Legenda\*:** Povprečni kapital in povprečna sredstva so izračunana kot povprečje iz končne bilance stanja v tekočem in predhodnem letu.

*Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Šenk Trade za leta 2006, 2007 in 2008; Bilance stanja podjetja Šenk Trade na dan 31. 12. 2005, 31. 12. 2006, 31. 12. 2007 ter 31. 12. 2008.*

Pučko pravi (2001, str. 155), da poleg ROE in ROA lahko uporabljamo tudi druge kazalce, ki ne morejo biti temeljni, vendar še vedno solidno prikazujejo delno uspešnost poslovanja podjetja. To velja predvsem za tiste kazalce, ki jih lahko povežemo s kazalci donosnosti. V širši krog kazalcev poslovne uspešnosti štejemo še: kazalec ekonomičnosti poslovanja, produktivnosti in obračanja sredstev.

#### 4.1.2 Produktivnost

Količnik produktivnosti dela razumemo kot razmerje med pridobljeno količino proizvodov ali storitev (izraženo v evrih) in porabljeno količino dela (izraženo v številu zaposlenih na podlagi delovnih ur). Kazalec produktivnosti dela pove, koliko enot poslovnih učinkov smo pridobili z enoto porabljenega dela (Pučko, 2001, str. 162).

V Tabeli 6 sem prikazala produktivnost dela, ki jo je podjetje Šenk dosegalo v letih 2006, 2007 in 2008. V letu 2007 se je produktivnost povečala za slabih 40 odstotnih točk v primerjavi s predhodnim letom. Tako veliko povečanje produktivnosti je rezultat zelo uspešnega poslovanja podjetja. Kljub manjšemu številu zaposlenih so ustvarili za kar 36,1 % višje prihodke iz poslovanja kot v predhodnem letu.

Tudi leto 2008 je prineslo zmanjšanje povprečnega števila zaposlenih na podlagi delovnih ur, delno zaradi upokojevanja, delno zaradi fluktuacije in drugih razlogov. Kljub temu se je produktivnost zaposlenih v letu 2008 še povečala, in sicer za slabih 22 odstotnih točk. Zaposleni je v povprečju doprinesel 106.514 evrov, kar je skoraj še enkrat več kot v letu 2006, ko je k celotnim prihodkom iz poslovanja prispeval 62.503 evrov. V celotni panogi pa se

produktivnost giblje okoli 61.000 evrov na zaposlenega (bizi.si poslovni imenik, finančni podatki, leto 2007).

*Tabela 6: Produktivnost dela v letih 2006, 2007 in 2008*

<b>KAZALEC/LETO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>indeks 2007/2006</b>	<b>indeks 2008/2007</b>
Prihodki iz poslovanja (v €)	2.312.605	3.147.202	3.301.920	136,1	104,9
Povprečno število zaposlenih na podlagi del. ur	37	36	31	97,3	86,1
Produktivnost (v €/zaposlenega)	62.503	87.422	106.514	139,9	121,8

*Vir: Izrazi poslovnega izida podjetja Šenk Trade v letih 2006, 2007 in 2008.*

#### **4.1.3 Ekonomičnost poslovanja**

Količnik ekonomičnosti poslovanja oz. gospodarnost izrazimo kot razmerje med celotnimi skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Podjetje posluje gospodarno v primeru, ko so skupni prihodki (poslovni, finančni in izredni prihodki) večji od skupnih odhodkov (poslovni, finančni in izredni odhodki), saj le takrat ustvarja dobiček. Na podlagi Tabele 7 lahko zaključimo, da je bilo poslovanje podjetja uspešno, saj je kazalec gospodarnosti vsako leto dosegel najmanj 1. V letu 2008 se je zmanjšal za slabih 10 odstotnih točk, kar pripisujem povečanju skupnih odhodkov. Kljub zmanjšanju v letu 2008 pa je še vedno malce višji kot v letu 2006, zato poslovanje ocenjujem kot dokaj uspešno.

*Tabela 7: Gospodarnost podjetja Šenk v letih 2006, 2007 in 2008*

<b>KAZALEC/LETO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>indeks 2007/2006</b>	<b>indeks 2008/2007</b>
Skupni prihodki (v €)	2.328.183	3.169.573	3.312.604	136,1	104,5
Skupni odhodki (v €)	2.304.902	2.910.344	3.229.569	126,3	111,0
Gospodarnost	1,0	1,1	1,0	110,0	91,0

*Vir: Izrazi poslovnega izida podjetja Šenk Trade za leta 2006, 2007 in 2008.*

V Tabeli 8 so zbrani vsi rezultati analize. Ocene tendenc poslovnih rezultatov iz let 2006, 2007 in 2008 kažejo, da je podjetje lahko zelo zadovoljno glede svoje produktivnosti in gospodarnosti. Tudi poslovni izid ter dobičkonosnost kapitala in sredstev si zaslužijo dobro oceno z vidika ravni, tj. primerjave s panogo. Tendenca uspešnosti poslovanja, izražena z večino kazalnikov, pa ni dobra. Vodstvo mora skrbeti radikalen upad uspešnosti v letu 2008 glede na leto 2007.

Tabela 8: Ocene tendenc poslovnih rezultatov podjetja Šenk Trade

KOMPONENTE	OCENE				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Poslovni izid		•			
Dobičkonosnost kapitala		•			
Dobičkonosnost sredstev		•			
Produktivnost	•				
Gospodarnost	•				
Skupna ocena tendenc	<b>DOBRO</b>				

Vir: Tabele 4, 5, 6 in 7.

## 4.2 CELOVITA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI

S pomočjo celovitega ocenjevanja podjetja poskušamo ugotoviti glavne prednosti ter slabosti organizacije v primerjavi z neposredno konkurenco. V okviru celovite ocene prednosti in slabosti sem podrobno analizirala sedem podstruktur: podstrukturo proizvodov, tehnološko, tržno, raziskovalno-razvojno, finančno, kadrovsko in organizacijsko podstrukturo. Analizo sem opravila s pomočjo letnih poročil, internega gradiva podjetja, pogovorov z zaposlenimi ter s poznavanjem teoretične osnove omenjenega področja.

### 4.2.1 Ocena podstrukture proizvodov

V podjetju Šenk Trade proizvajajo kvalitetne pohištvene izdelke zgornjega cenovnega razreda. Proizvodni program sestavljajo skupine naslednjih izdelkov: najbolje prodajan program Pisarne, Spalnice, Dnevne sobe, Kuhinje, Mladinske sobe, Kopalnice, Svetila, Vrtna oprema in Dodatki. Podjetje opremlja luksuzne hotele, pisarne, pa tudi domove. Šenk je opremljal Aerodrom Ljubljana, hotel Portorož, hotel Morje, hotel Lev in hotel Creina, pisarne Ministrstva za obrambo, v letu 2008 pa tudi novi hotel Palace v Portorožu ter še mnoge druge objekte. Njihovi izdelki so privlačni, ker so izdelani po meri, saj se v podjetju dobro zavedajo, kako pomembno se je prilagajati in upoštevati okus posameznega naročnika. Zaposleni arhitekti si ogledajo prostor, v katerega želi kupec postaviti pohištvo, in mu brezplačno svetujejo. Vse računalniško izrišejo ter iz osnovnega dela izpeljejo različne variante pohištva, ki se ga da spreminjati in dopolnjevati. Poleg svojih izdelkov tržijo še izdelke drugih tujih podjetij. Gre za visoko kakovostne preproge, sedežne garniture, svetila ter druge dodatke. Pohištvo Šenk je izdelano iz različnih materialov. Najbolj se uporabljajo plošče iveral, različni vzorci furnirjev, umetni kamen kerrock, plastični luminat, plošče MDF, plastika, aluminij ter mediapan.

Ker so pri Šenku mnenja, da mora vsak prostor izžarevati optimizem in veselje, je barvitost vsakdana izredno pomembna. Njihovo pohištvo vselej zaznamuje določena barva ali barvna

kombinacija, ki je prvi hip nemara celo šokantna. Pri tem ne uporabljajo agresivnih barv, temveč barve, ki pomagajo k boljšemu počutju. Najraje uporabijo modro, turkizno, vijolično ter barvo orehovega lesa, seveda pa je le-ta odvisna od želja naročnikov. Šenk pohištvo pa je poznano tudi po okusno dodanih detajlih. Menijo, da detajli oplemenitijo kos pohištva, tako da postane nekaj več. Kljub temu da gre za posamezne programe, pa v podjetju Šenk pravijo, da je vsak kos pohištva unikat zase.

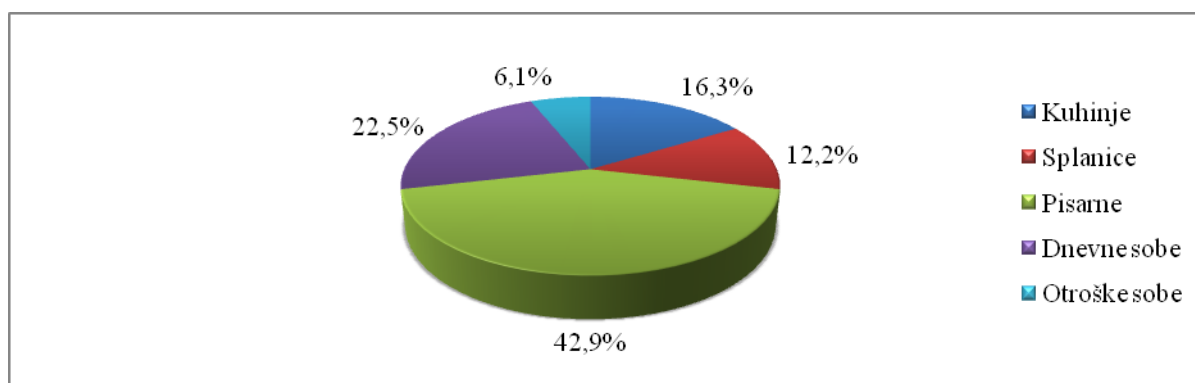
Pri Šenku so si prislužili že več kot 15 modrih znakov, znakov slovenske kakovosti, ki so dobro vidni, tako da lahko naročniki ter konkurenca opazijo, da je pohištvo res kakovostno izdelano ter tudi ustrezno kontrolirano. Kljub nenehni kontroli pa še vedno prihaja do posameznih reklamacij, največkrat zaradi slabo razčlenjenih želja posameznikov.

Rivalstvo med podjetji v pohištveni panogi je relativno močno in vse bolj temelji na ceni. Nevarna konkurenca pa ne preži samo s strani razvitih držav Evropske unije, temveč predvsem iz držav v razvoju. V Sloveniji so domačim proizvajalcem najhujši konkurenti vzhodnoevropska pohištvena podjetja (Prašnikar, 2003, str. 343). Po mojem mnenju je ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja Šenk tehnika visokega sijaja. Na podlagi pogovora ugotavljam, da je v Sloveniji eno redkih podjetij, ki imajo primerne stroje in usposobljen kader za pripravo pohištva visokega sijaja. Ta lesk ne nastane sam po sebi in ga zato tudi nima vsako pohištvo. Ima ga pohištvo, ki je izdelano iz najboljših materialov in površinsko obdelano do visokega sijaja. Pri tej obdelavi uporabljajo paste za poliranje različnih granulacij, robove pa polirajo ročno z ročnimi poliranimi strojčki. Le na ta način postane pohištvo res bleščeče, tako zelo, da vam »vrne« odsev, če se pogledate vanj.

Podjetje v tem trenutku ne razvija novih proizvodov. Posvečajo se nenehnemu razvoju in izpopolnjevanju obstoječih proizvodnih programov, tako da bodo naročnikom še bolj dostopni in privlačni. Za brate Šenk je značilno, da vsak dodatno prislužen evro namenijo izboljševanju računalniške tehnologije, posodabljanju opreme in strojev ter uporabi materialov, ki so okolju prijaznejši.

Prodaja po programih v letu 2008 je prikazana v Sliki 7. Iz slike je razvidno, da največji del čistih prihodkov od prodaje predstavlja program Pisarne. Tako je že več let zapored, zato so se pri Šenku odločili, da se bolj specializirajo ravno znotraj programa Pisarne. Sledi prodaja dnevnik sob in kuhinj, spalnice in mladinske sobe pa so se v letu 2008 prodajale najslabše. Program Mladinske sobe se prodaja najslabše, zato bi ga bilo smiselno opustiti in se usmeriti v programe, ki prinašajo večji delež prihodka od prodaje.

Slika 7: Grafični prikaz prodaje podjetja po programih v letu 2008



Vir: Interni podatki prodajne službe podjetja Šenk Trade.

Dohodkovnost pri posameznih vrstah izdelkov je različna. Delež pokritja razumemo kot delež fiksnih stroškov in dobička v neto prodaji. Po mnenju direktorja je najperspektivnejši program Pisarne, ki vključuje naslednje proizvode: stole, mize, predalnice, omare, notranja vrata ter predelne stene. Navedeni izdelki imajo od 10- do 40-odstotno pokritje.

Skupno oceno proizvodne podstrukture sem prikazala v Tabeli 9. V podstrukturi, ki jo ocenjujem kot dobro, največjo prednost predstavlja širina proizvodnega programa, največjo slabost pa razvoj novih izdelkov.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov podjetja Šenk Trade

KOMPONENTE	OCENE				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina proiz. programa	•				
Kontrola kakovosti			•		
Konkurenca		•			
Prodaja po programih		•			
Dohodkovnost izdelkov		•			
Perspektivnost izdelkov		•			
Razvoj novih izdelkov				•	
<i>Skupna ocena podstrukture</i>	<b>DOBRO</b>				

#### 4.2.2 Ocena tehnološke podstrukture

Tehnološka podstruktura predstavlja eno ključnih področij v podjetju, saj je tesno povezana s kadrovsko in finančno podstrukturo. Ker vemo, da tehnološka inovativnost in napredek vodita v stabilno gospodarsko rast in obenem predstavljata sredstvo učinkovite konkurence, je pozitivna ocena tehnološke podstrukture še toliko bolj pomembna.

Proizvodnja podjetja Šenk Trade je razdeljena na dve lokaciji. Prva proizvodna hala s skladiščem stoji v Britofu pri Kranju, kjer je tudi sedež podjetja, druga proizvodna hala pa se nahaja v Kočevju. Zaradi povečanega povpraševanja po pohištvu Šenk se širi proizvodnja v obratu Kočevje, kjer so v preteklem letu odkupili še dodatni del zemljišča ter novo skladišče. Proizvodnja na dveh lokacijah prinaša tako prednosti kot slabosti. Prednost predstavlja prostor, ki ga je dovolj, tako da proizvodnja teče neprekinjeno ne glede na spremembe v prodaji. Ker se obrata nahajata na različnih koncih Slovenije, pa je potrebna visoka stopnja zaupanja. Problemi nastanejo zaradi nadzora, zato je direktor precej obremenjen in razpet med obe proizvodni lokaciji. Podjetje razpolaga tudi s prodajnim salonom v Ljubljani, ki meri dobrih 2.000 kvadratnih metrov. Salon ponuja sodobno oblikovane in tehnološko dovršene izdelke lastne blagovne znamke ter izdelke priznanih domačih in tujih proizvajalcev.

Podjetje ima vselej pred očmi programe, ki so in bodo zanimivi tudi za jutri, in glede na to dopolnjuje stroje. V letu 2008 so namenili dobrih 1.633.500 evrov za posodobitev tehnološkega parka, kjer so stare stroje in naprave zamenjali z novimi. Razpolagajo z novim CNC strojem za obdelavo lesa, z novim štiristranskim skobelnim strojem ter novim pakirnim strojem. Zavedajo se, da le neprestano vlaganje v tehnologijo omogoča večjo izkoriščenost proizvodnih kapacitet in še boljšo kakovost izdelkov.

Razpoložljivost potrebnih surovin in materialov je dobra. Nabavna služba deluje kakovostno, saj tudi znotraj poslovnega leta večkrat preveri ponudbe različnih dobaviteljev. K izboljššanemu nabavnemu procesu spada tudi tesno sodelovanje s proizvodno funkcijo. Na podlagi predlogov proizvodne funkcije ter vnaprej določenih kriterijev (hitrost dobave, ustreznost dobavnih rokov, zanesljivost dobave, cene...) se odločijo za najboljšega ponudnika. Podjetje opravlja večino nabav pri slovenskih dobaviteljih. Med večje štejemo: Merkur Kranj, d. d., Schachermayer, d. o. o., Trzin, Piroterm, d. o. o., Cerklje na Gorenjskem, Rotis, d. o. o., Trzin idr.

Razpoložljivost delovne sile ocenjujem srednje. Kljub deficitarnosti poklicev znotraj tega področja (Zavod za zaposlovanje, leto 2008) v podjetju razpolagajo s solidno kvalifikacijsko strukturo. Delavci, zaposleni v podjetju, so visoko strokovno usposobljeni ter pripravljeni uresničevati še tako drzne pohištvene zamisli. Za podjetje Šenk Trade in njegove zaposlene velja visoka raven produktivnosti dela, ki pa se iz leta v leto konstantno stopnjuje.

V Tabeli 10 sem prikazala skupno oceno tehnološke podstrukture. Tehnološko podstrukturo podjetja sem ocenila kot zelo dobro, ker največje prednosti prinašajo pomladitev strojne opreme in drugih pripomočkov, kakovostno opravljanje dela nabavne službe ter zaposleni z visoko ravno produktivnosti dela.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja Šenk Trade

KOMPONENTE	OCENE				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja		•			
Tehnološka opremljenost	•				
Starost osnovnih sredstev	•				
Razp. surovin in materiala		•			
Kakovost nabavne službe	•				
Razpoložljivost del. sile			•		
Raven produktivnosti	•				
<i>Skupna ocena podstrukture</i>	<b>ZELO DOBRO</b>				

#### 4.2.3 Ocena tržne podstrukture

V trenutnih razmerah, v katerih se je znašlo celotno svetovno gospodarstvo, težko govorimo o stabilnosti trgov. Gospodarska kriza je sprožila nastanek negotovosti, kar občutijo globalno usmerjena podjetja, predvsem tista iz majhnih trgov, kot je Slovenija.

Prodaja podjetja Šenk se je v letu 2008 glede na leto 2007 povečala za 3,7 odstotne točke. Če v primerjavo vzamemo leto 2006, pa je prodaja v letu 2008 poskočila za kar 42,8 odstotnih točk (Izkaz poslovnega izida za leta 2006, 2007, 2008). Na podlagi podatkov, preračunanih v cene iz leta 2008, sem ugotovila konstantno in stabilno rast prodaje. V letu 2007 je podjetje realiziralo izredno visok delež prodaje na izvoznih trgih, medtem ko je leto 2008 zaznamovala prodaja znotraj domačega trga, kar je posledica prvih vplivov svetovne finančne krize.

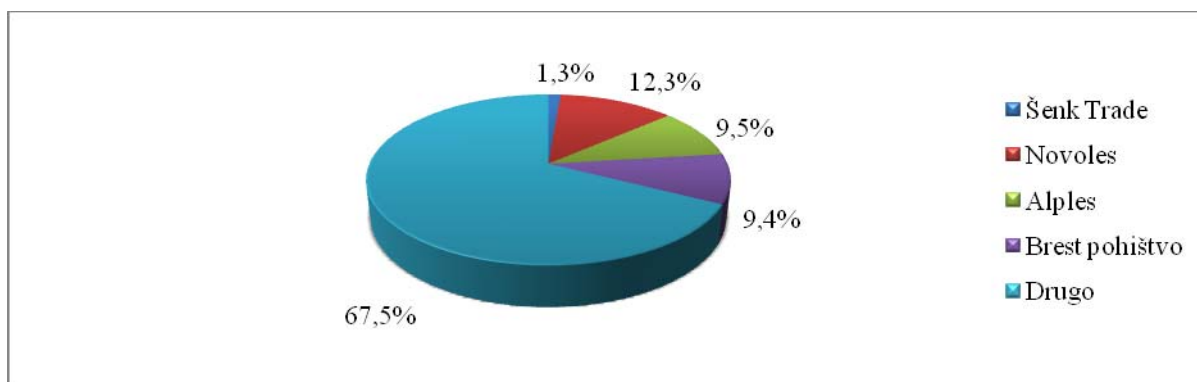
Trg sestavljajo kupci, ki se med seboj razlikujejo po svojih željah, kupni moči, nakupnem vedenju, načinu kupovanja in prostorski razporeditvi (Kotler, 1996, str. 265). Kupci blagovne znamke Šenk so višje izobraženi in imajo višje dohodke. Največkrat gre za podjetnike ter zaposlene v javni upravi in državnih službah. Njihovi okusi se razlikujejo od povprečnega dohodkovnega razreda, zato so pripravljeni odšteti več denarja za pohištvo. Izbirajo stilsko pohištvo tako za svoje pisarne, torej delovno okolje, kot tudi za svoj dom. Po oceni direktorja, je 30 % celotne proizvodnje namenjeno opremljanju stanovanj, kar 60 % pa pisarnam in drugim delovnim prostorom. Kupcem se priznavajo količinski popusti, brezplačno svetovanje ter izrisi, medtem ko je sposobnost takojšnjih dobav izredno nizka. Do tega pride, ker je vse pohištvo proizvedeno po meri ter z JIT tehnologijo, katere lastnost so čim manjše zaloge. V letu 2008 so imeli največ domačih kupcev, nekaj pa jih je bilo tudi iz Avstrije, Nemčije, Velike Britanije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine (Izvozno okno).

Vrednost prodaje sama po sebi ne prikaže, kako uspešno je poslovanje podjetja v primerjavi s konkurenco. Vodstvo podjetja mora ugotoviti relativni tržni delež podjetja na podlagi svoje prodaje, izražene v odstotku od prodaje v panogi (Kotler, 1996, str. 744). Slika 8 prikazuje relativne tržne deleže podjetja Šenk Trade ter drugih podjetij v panogi. Šenk je v letu 2007



dosegal 1,3-odstotni tržni delež, kar ni tako malo, če vemo, da je pohištvena panoga ena tistih, kjer nastopa veliko število majhnih in mikro podjetij.

Slika 8: Grafični prikaz tržnih deležev podjetij v pohištveni panogi v letu 2007



Vir: Finančni podatki, poslovni imenik bizi.si, leto 2007.

Direktor ocenjuje, da podjetje letno nameni od 5 do 10 odstotkov prihodkov za stroške, povezane z razvijanjem blagovne znamke, reklamo in za druge tržne dejavnosti. Promocija prodaje poteka preko internetne strani, prodajnega salona ter udeležbe na sejmih. Šenk Trade se že tradicionalno vsakoletno udeležuje Pohištvenega sejma v Ljubljani, kjer predstavlja vse svoje obsežne programe. Ker pa se zavedajo reka „zdrav duh v zdravem telesu“, že dolga leta sponzorirajo kolesarski klub Sava iz Kranja.

Tabela 11 prikazuje skupno oceno tržne podstrukture po njenih komponentah. Ocenila sem jo kot dobro, največjo slabost pa predstavljajo predolgi dobavni roki.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Šenk Trade

KOMPONENTE	OCENE				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Rast prodaje		•			
Struktura kupcev		•			
Dobavni roki				•	
Stabilnost trgov			•		
Tržni delež		•			
Možnost izvoza		•			
Oglaševanje	•				
Skupna ocena podstrukture	<b>DOBRO</b>				

#### 4.2.4 Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture

Raziskovalno-razvojna dejavnost z uporabo znanstvenih metod ugotavlja in preverja

zakonitosti na posameznih področjih ter določa nove rešitve za tehnične probleme, ki jih z obstoječimi sredstvi ni možno reševati in je za njihovo reševanje potrebno poiskati nove (Lipičnik, 2002, str. 26–27).

Podjetje Šenk Trade je premajhno, da bi si lahko privoščilo ločeno organiziran raziskovalno-razvojni oddelek. Ker pa se zavedajo, da se raziskave in razvoj najbolj odražajo skozi izdelke, se vsaka poslovna funkcija ukvarja z vprašanji razvoja. Razvojni dejavnosti pa se najbolj posvečajo direktor ter zaposleni znotraj proizvodne funkcije. Ker lastni R&R oddelek ni edini vir pridobivanja znanja v podjetje, se toliko bolj posvečajo tehnološkim spremembam, ki v podjetje uvajajo izboljšano organizacijo proizvodnje, in sicer z uporabo novih strojev, novih materialov ter novih proizvodov.

Kljub temu da podjetje ne razpolaga z raziskovalno-razvojno opremo, so rezultati R&R dejavnosti zadovoljivi. Rezultate predstavljajo spremenjeni in modificirani izdelki z višjo dodano vrednostjo, prijaznejši do okolja ter zdravja. Izboljšali so tehnološke postopke, predvsem postopka oplačanja ter visokega sijaja. Vlaganja v R&R dejavnost so premajhna, zato menim, da ima podjetje na tem področju še veliko neizkoriščenih možnosti za izboljšanje konkurenčnega položaja.

Direktor se udeležuje evropskih sejmov, na katerih spremlja novosti in pridobiva ideje za izboljšanje obstoječega stanja.

V Tabeli 12 sem prikazala prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture. Menim, da ta struktura najmanj prispeva k celotni uspešnosti podjetja, kljub temu da so vlaganja v raziskave in razvoj postala temeljna postavka konkurenčnih prednosti podjetij.

*Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti R&R podstrukture podjetja Šenk Trade*

KOMPONENTE	OCENE				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
R&R kadri				•	
R&R oprema					•
Vlaganje v R&R				•	
Novi proizvodi			•		
Sejmi, delavnice, kongresi		•			
<i>Skupna ocena podstrukture</i>	<b>SLABO</b>				

#### 4.2.5 Ocena podstrukture financiranja

Ocenjevanje podstrukture financiranja naslonimo na finančna razmerja, ki jih je v poslovnih financah precej. Berk pravi (2002, str. 4), da poslovne finance predstavljajo aktivnosti za

pridobivanje potrebnih finančnih sredstev in aktivnosti, povezane z upravljanjem le-teh. S pomočjo ocene kazalcev financiranja, kazalcev obračanja, kazalcev plačilne sposobnosti in kazalcev investiranja sem analizirala stanje podstrukture financiranja v podjetju Šenk Trade.

Za analizo sem izračunala tri kazalce financiranja, in sicer delež kapitala v financiranju, delež dolgov v financiranju ter koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja (glej Tabelo 13).

Stopnja kapitalizacije prikazuje, kakšna je stopnja lastniškosti financiranja, to je tistega trajnega financiranja, ki so ga omogočili lastniki kot prinašalci osnovnega kapitala (Turk et al., 2004, str. 655–656). Podjetje je imelo v letu 2007 med vsemi viri financiranja 55,5 % lastnega kapitala, v letu 2008 pa 43,8 %. Kljub zmanjšanju deleža kapitala v financiranju, ima podjetje po mojem mnenju dokaj ustrezno kapitalsko strukturo. Delež dolgov v financiranju vpliva na finančno tveganje in donosnost podjetja. Več kot je dolžniških virov znotraj kapitalske strukture, večje je finančno tveganje, ki ga nosijo lastniki podjetja kot rezultat uporabe dolga za financiranje poslovanja podjetja (Berk, 2002, str. 154). Podjetje je imelo v letu 2008 v svoji kapitalski strukturi 51,0 % dolga, kar je dobrih 8 odstotnih točk več kot v prejšnjem letu. Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja prikazuje razmerje med dolgovi in kapitalom ter pove, koliko evrov dolga odpade na evro kapitala. Večji kot je kazalec, več je dolgov znotraj kapitala in obratno. Nobena pretirana skrajnost ni zaželeno. Najbolj ugodna kapitalska struktura je tista, pri kateri se finančni vzvod giblje okoli števila 1. Finančni vzvod podjetja Šenk Trade je v letu 2008 znašal 1,2 kar je manj od povprečja panoge, ki se giblje okoli 2.

Med kazalce plačilne sposobnosti štejemo kratkoročni in pospešeni koeficient plačilne sposobnosti. Za potrebe analize sem na podlagi podatkov iz bilance stanja izračunala oba.

Kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti izračunamo kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Vrednost kratkoročnega koeficienta podjetja Šenk je v letu 2008 znašala 0,8, kar je izredno slabo, glede na to, da je optimalna vrednost kratkoročnega koeficienta plačilne sposobnosti 2. Hitri koeficient plačilne sposobnosti pa razumemo kot razmerje med za zaloge zmanjšanimi kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, povečanimi za pasivne časovne razmejitve. Pospešeni koeficient podjetja je v letu 2008 znašal 0,5. Kazalca kažeta, da se del dolgoročnih sredstev financira s kratkoročnimi viri, kar lahko v prihodnosti privede do likvidnostnih težav podjetja.

Kazalci obračanja obratnih sredstev nam nazorno predstavljajo razmerje med prihodki in sredstvi. Pri tem upoštevamo tista poslovna sredstva, ki hitro spreminjajo svojo obliko in se že v enem poslovnem procesu pretvorijo iz obstoječe v različne druge oblike, ob zaključku procesa pa se ponovno spremenijo v prvotno obliko (Pučko, 2001, str. 121). Izračunala sem štiri kazalce, in sicer koeficient obračanja zalog, koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev ter dneve vezave zalog in dneve vezave kratkoročnih poslovnih terjatev, ki nam

povejo, koliko dni mora podjetje čakati, da dobi plačilo. V letu 2008 sta se oba koeficienta povečala, kar pomeni, da so se zaloge in kratkoročne poslovne terjatve večkrat obrnile v denar kot v letu 2007. Posledično se je zmanjšalo tudi število dni vezave zalog, kot tudi število dni vezave kratkoročnih poslovnih terjatev. Kljub zmanjšanju števila dni vezave kratkoročnih poslovnih terjatev pa so v povprečju kratkoročne poslovne terjatve v podjetju Šenk še vedno predolge vezane, če v primerjavo vzamemo celotno panogo (glej Tabelo 13).

Med pomembnejšimi kazalniki investiranja sta delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih ter delež obratnih sredstev znotraj celotnih sredstev. Ti kazalniki so bolj pomembni z vidika investicij podjetja, manj uporabne informacije pa nudijo zunanjim uporabnikom računovodskih izkazov.

Podjetje Šenk Trade je imelo v letu 2008 veliko manj gibljivih sredstev znotraj poslovnih sredstev kot v letu 2007. To pomeni, da so zmanjšali obseg zalog ter povečali obseg opredmetenih osnovnih sredstev. Deleža osnovnih in obratnih sredstev v podjetju, ki sta prikazana v Tabeli 13, tako kot tudi ostali pomembnejši finančni kazalci, sta v letu 2008 znašala 78,4 % ter 17,9 %. V letu 2008 se je delež osnovnih sredstev v primerjavi s predhodnim letom povečal zaradi višjih investicij v osnovna sredstva, na ta račun pa so v letu 2008 zabeležili nižji delež obratnih sredstev znotraj vseh sredstev, in sicer za dobrih 20 odstotnih točk, v primerjavi z letom 2007.

*Tabela 13: Pomembnejši finančni kazalci podjetja Šenk za leti 2007 in 2008 v primerjavi s panogo v letu 2007*

KAZALNIKI	Podjetje		Panoga 2007
	Leto 2007	Leto 2008	
<b>Kazalniki financiranja (v %)</b>			
Delež kapitala v financiranju	55,5	43,8	35,6
Delež dolgov v financiranju	42,2	51,0	61,6
Finančni vzvod	76,1	116,3	173,0
<b>Kazalniki plačilne sposobnosti</b>			
Kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti	1,00	0,8	1,0
Pospešeni koeficient plačilne sposobnosti	0,6	0,5	0,6
<b>Kazalniki obračanja obratnih sredstev</b>			
Koeficient obračanja zalog	8,8	9,9	5,5
Koeficient obračanja kratk. poslovnih terjatev	4,0	4,6	6,1
Dnevi vezave zalog	41,7	37,0	67,0
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	90,8	79,5	60,1
<b>Kazalci investiranja (v %)</b>			
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	55,4	78,4	53,7
Delež obratnih sredstev v sredstvih	39,9	17,9	45,6

*Vir: Finančni podatki poslovnega imenika bizi.si za leto 2007, Bilanca stanja podjetja Šenk Trade na dan 31. 12. 2007 ter 31. 12. 2008, Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade za leti 2007 ter 2008.*

V Tabeli 14 sem prikazala prednosti ter slabosti podstrukture financiranja. Podstrukturo sem ocenila kot srednje. K poslovni uspešnosti podjetja najmanj prispevajo kazalniki plačilne sposobnosti, največ pa prispeva dokaj ustrezna kapitalska struktura.

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti podstrukture financiranja podjetja Šenk Trade

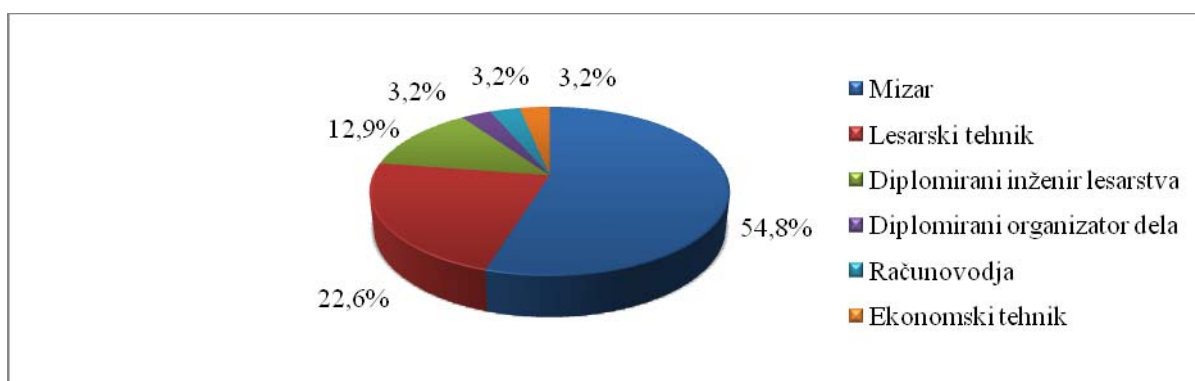
KOMPONENTE	OCENE				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki financiranja		•			
Kazalniki plač. sposobnosti				•	
Kazalniki obračanja			•		
Kazalniki investiranja			•		
<i>Skupna ocena podstrukture</i>	<b>SREDNJE</b>				

#### 4.2.6 Ocena kadrovske podstrukture

Človeške vire, kot tudi imenujemo zaposlene, obvladuje manager. Človek in njegove sposobnosti, znanja, spretnosti in značajske lastnosti predstavljajo bistven del dogajanja v podjetju. Zato ni dovolj zgolj razumevanje zmožnosti zaposlenih, temveč jih je treba tudi spoštovati in ceniti ter vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij (Možina et al., 1994, str. 445).

Podjetje Šenk Trade, ki po Zakonu o gospodarskih družbah spada med majhna podjetja, je v letu 2008 nudilo delo 31 zaposlenim, kar je slabih 14 odstotkov manj kot v predhodnem letu. Od tega je bilo zaposlenih 13 % žensk in 87 % moških. Podjetje ima že več let zaporedoma tako spolno strukturo, ki je za tradicionalno dejavnost, kot je pohištvna panoga, precej ugodna. Povprečna starost zaposlenih se giblje okoli 38 let. Najvišjo izobrazbo imajo direktor ter še štirje zaposleni delavci v prodajnem salonu, sicer pa je izobrazbena struktura zaposlenih razvidna iz Slike 9.

Slika 9: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Šenk Trade na dan 31. 12. 2008



Vir: Letno poročilo podjetja Šenk Trade za leto 2008.

V izobrazbeni strukturi podjetja prevladujejo zaposleni s III. in IV. stopnjo izobrazbe, pet zaposlenih pa ima višjo ali visoko izobrazbo. Po mojem mnenju je izobrazbena struktura, glede na dejavnost, ki jo podjetje opravlja, primerna. V prihodnosti bodo morali nameniti več pozornosti delavcem s poklicno izobrazbo tehničnih smeri, saj je ponudba le-teh na trgu delovne sile precej manjša od povpraševanja. V letu 2008 podjetje ni namenilo večjih izdatkov za izobraževanje ter usposabljanje svojih zaposlenih. Delavci v proizvodnji so se udeležili seminarja varstva pri delu, računovodja pa seminarja s področja davčne zakonodaje.

Leto 2008 je zaznamovala precej visoka stopnja fluktuacije zaposlenih. Fluktuacijo zaposlenih razumemo kot dinamiko zaposlenih, ki se kaže v odhodih iz podjetja, ki jih je treba nadomestiti. Izračunamo jo kot razmerje med novo zaposlenimi delavci, ki so prišli zato, da bi nadomestili tiste, ki so odšli, ter povprečnim številom zaposlenih v obdobju. Bruto fluktuacija je samostojni kazalec, ki nam brez primerjav pokaže, ali podjetje pri dinamiki zaposlenih dosega problemski položaj ali ne. V Tabeli 15 sem prikazala stopnji fluktuacije za leti 2007 in 2008.

*Tabela 15: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Šenk Trade za leti 2007 in 2008*

POSTAVKA	Leto 2007	Leto 2008	Indeks 2008/2007
Število zaposlenih na dan 1. 1.	37	33	89,2
Število na novo zaposlenih v obdobju	1	2	200,0
Število zaposlenih, ki so odšli iz podjetja	3	5	166,7
Število zaposlenih na dan 31. 12.	35	29	82,9
Povprečno število zaposlenih v obdobju	36	31	86,1
<b>Bruto stopnja fluktuacije (v %)</b>	<b>2,8</b>	<b>6,5</b>	<b>232,1</b>

*Vir: Interni podatki kadrovske službe podjetja Šenk Trade.*

V letu 2007 so podjetje zapustili trije zaposleni, tako da so se soočali z normalno stopnjo fluktuacije, ki je znašala 2,78 %. V letu 2008 se je stopnja fluktuacije zvišala na tako raven, ki že predstavlja problemsko situacijo in negativno vpliva na uspešnost poslovanja, zato mora podjetje ustrezno ukrepati. Podjetje je zapustilo pet delavcev, od tega sta se dva upokojila, dva sta dobila boljše ponudbe z vidika urnika ter delovnega časa. Eden od zaposlenih pa je dobil primerno delo bližje svojemu domovanju.

Zaposleni v podjetju so najbolj zadovoljni z rednim izplačevanjem plač. Sistem nagrajevanja je določen na podlagi pravilnika o plačah in sistematizacije delovnih mest. Kolektivna pogodba določa plačo posameznika in je sestavljena iz dveh delov, fiksnega ter variabilnega. Variabilni del plače predstavljajo razne stimulacije, ki so odvisne od posameznikove produktivnosti. Tovrstna oblika nagrajevanja dviguje raven produktivnosti dela zaposlenih, obenem pa tudi povečuje občutek odgovornosti in pomembnosti posameznika za organizacijo samo.

V Tabeli 16 sem prikazala prednosti in slabosti kadrovske podstrukture, ki jo ocenjujem srednje. Največji prispevek k poslovni uspešnosti prinašata izobrazbena struktura ter sistem nagrajevanja, največja slabost kadrovske podstrukture pa je porast fluktuacije zaposlenih.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Šenk Trade

KOMPONENTE	OCENE				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih			•		
Izobrazbena struktura		•			
Spolna struktura			•		
Starostna struktura			•		
Sistem nagrajevanja		•			
Izobraževanje kadrov				•	
Fluktuacija kadrov				•	
<i>Skupna ocena podstrukture</i>	<b>SREDNJE</b>				

#### 4.2.7 Ocena organizacijske podstrukture

Organizacijska struktura je smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah in obenem sredstvo za doseganje zastavljenih ciljev (Možina et al., 1994, str. 374). Rozman pravi (2000, str. 86), da so situacijske spremenljivke tiste, od katerih je odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska struktura podjetja.

Kljub majhnosti ima podjetje Šenk Trade jasno začrtano poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Gre za racionalno centralizirano organizacijsko strukturo, ki se najpogosteje pojavlja prav v majhnih industrijskih podjetjih. Direktor Rafael Šenk usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat dela vseh poslovnih funkcij skupaj (glej Sliko 10).

Slika 10: Grafični prikaz organizacijske strukture podjetja Šenk Trade



Poslovno-funkcijska organiziranost jim prinaša večjo stopnjo specializacije, koncentracijo znanja na enem mestu, profesionalizacijo ljudi, manjše stroške ter enotnost nastopanja navzven. Vsaka poslovno-funkcijska enota ima svojega vodjo. To so zaupanja vredni ljudje,

ki dobro poznajo delo in ga strokovno opravljajo že več let zapored. Vodje poleg strokovne podkovanosti odlikujejo tudi druge vrline, kot so: prizadevnost, ustvarjalnost ter sposobnost reševanja konfliktov in nastalih problemskih situacij. Glede na to, da podjetje deluje v dokaj stabilnem in ne preveč kompleksnem okolju, je tovrstna organiziranost več kot primerna. Ker se v podjetju zavedajo, kako zelo pomembni so medosebni odnosi ljudi v organizaciji, ki so odvisni od komunikacije, se poslužujejo tako formalnega kot neformalnega komuniciranja. Komuniciranje poteka dvosmerno, in sicer navzdol, navzgor, pa tudi vzporedno znotraj organizacije. Direktor veliko svojega časa nameni komuniciranju s svojimi zaposlenimi, saj le na ta način pridobi informacije, na podlagi katerih sprejema ustrezne odločitve.

V podjetju Šenk Trade organizacijska kultura predstavlja razmeroma svež pojem. Kljub temu se zavedajo, da je kultura proizvod zaposlenih, ki nastaja postopoma in velja za splošno sprejeto. Kulturo podjetja so oblikovali tako zunanji kot notranji dejavniki, ki so: posamezni zaposleni, lokalno okolje, sistem vodenja, kulturni in družbeni dejavniki okolja ipd. V podjetju cenijo vrednote, norme in običaje vsakega posameznika, ki na podlagi svojih prepričanj opravlja delo po svojih najboljših močeh.

Lipičnik pravi (2002, str. 198), da je organizacijska klima vzdušje v organizaciji, ki ga ustvarjajo ljudje z različnim vedenjem, obnašanjem ter uporabo svojih zmogljivosti. Menim, da je organizacijska klima podjetja Šenk Trade dobra. Dobro organizacijsko klimo predstavljajo zadovoljni in visoko motivirani zaposleni. Direktor se zaveda, da samo visoko motivirani delavci prinašajo uspešnost, zato se trudi zadovoljevati vse vrste njihovih potreb. Skrbi za redne mesečne prihodke, ponuja možnost nakupa izdelkov po nižjih cenah, omogoča socialno varstvo, nagrade za desetletno zvestobo podjetju ter dobro plačilo za nadure. Zavedanje, da je plača priložnost za motiviranje, iz posameznika izvabi vse sposobnosti in napore, ki jih je pripravljen vložiti v svoje delo. Dolgoletna družinska tradicija, veliko truda in odrekanih, številna priporočila naročnikov, pošten odnos do soljudi in okolja so podjetju Šenk prinesli velik ugled tako doma kot tudi v tujini.

Organizacijsko podstrukturo podjetja, katere delne ocene sem zbrala v Tabeli 17, sem ocenila skupno kot dobro. Največji prispevek k poslovni uspešnosti predstavljata ugled in tradicija, najmanjši pa organizacijska kultura, saj v podjetju predstavlja še razmeroma nov pojem.

*Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja Šenk Trade*

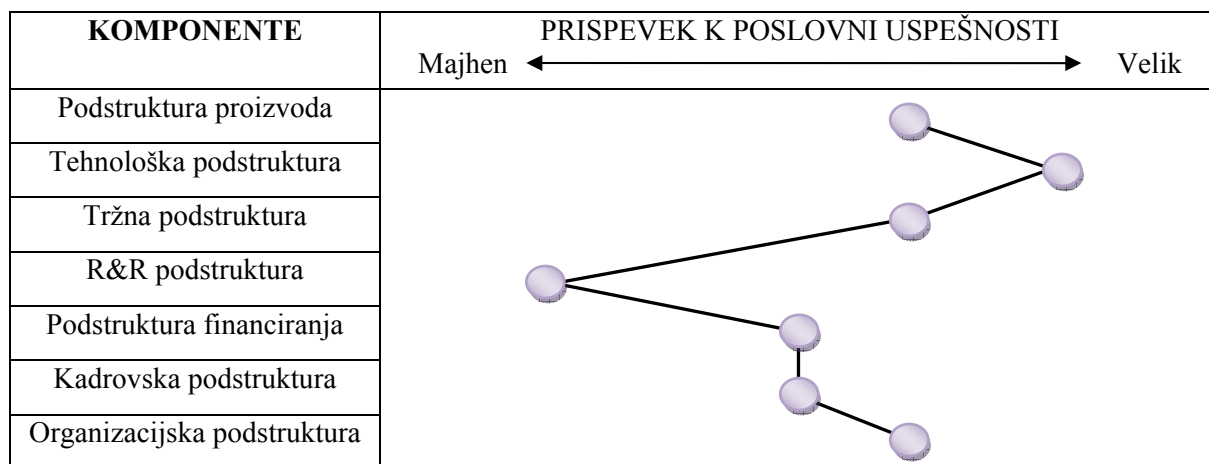
KOMPONENTE	OCENE				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura		•			
Organizacijska kultura			•		
Organizacijska klima		•			
Motiviranje		•			
Ugled podjetja	•				
<i>Skupna ocena podstrukture</i>	<b>DOBRO</b>				



### 4.3 PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA

Interni del SWOT analize sem zaključila s prikazom skupnega profila prednosti in slabosti podjetja z vidika posameznih podstruktur. Na podlagi analitičnega ocenjevanja sem ugotovila, da so nekatere podstrukture bolj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja, druge manj (Slika 11). Največ so prispevale tehnološka in tržna podstruktura, podstruktura proizvoda in organizacijska podstruktura, najmanj pa raziskovalno-razvojna podstruktura.

Slika 11: Profil prednosti in slabosti podjetja Šenk Trade z vidika njegovih podstruktur



Vir: Tabele 9, 10, 11, 12, 14, 16 in 17.

### 4.4 CELOVITA OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Pučko pravi (2003, str. 138), da na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in grožnje, ki se kažejo v prihodnosti podjetja, z vidika njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti ter slabosti. V drugem delu SWOT analize imamo opravka z eksterno analizo, saj se priložnosti in nevarnosti za podjetje pojavljajo prav v njegovem okolju.

Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti sem opravila na podoben način kot ocenjevanje prednosti in slabosti. Tudi znotraj eksternega dela analize sem se naslonila na posamezne podstrukture v podjetju, kjer me je zanimalo, kakšna se v zvezi z njo v prihodnosti kaže stopnja poslovne možnosti in nevarnosti. Takšno ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 138).

#### 4.4.1 Ocena podstrukture proizvodov

V Tabeli 18 sem prikazala oceno priložnosti in nevarnosti za podjetje z vidika posameznih komponent njegove podstrukture proizvoda.

Tabela 18: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika podstrukture proizvoda

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
V letu 2008 je podjetje Šenk Trade ustvarilo največ prodaje na domačem trgu (98 %). Kljub temu rezultatu pa še vedno velja, da je podjetje tradicionalno izvozno usmerjeno.	Podjetje ima priložnost še bolj povečati prodajo na tujih trgih, predvsem v okviru EU in na trgih bivše Jugoslavije, saj je prepoznavnost blagovne znamke Šenk precej visoka. Do sedaj so največ prodaje v tujini realizirali na trgih Avstrije, Nemčije, Velike Britanije in Hrvaške.
Velik problem predstavlja konkurenca, ki na srednjeevropske in zahodne trge prodira z vzhoda. Azijski in vzhodnoevropski konkurenti predstavljajo nevarnost v poceni izdelkih, ki so največkrat manj kakovostni.	Pred tovrstno nevarnostjo se lahko zaščitijo z visoko kakovostno izdelavo, tako da so v inovacijah vedno korak pred konkurenco, predvsem pa na podlagi povezovanja s strateškimi partnerji v državah Z Evrope.
Največjo prodajo so v letu 2008 zabeležili znotraj programa Pisarne. Prodaja programa Pisarne je predstavljala kar 43 % celotne prodaje. Ta trend se pojavlja že več let zaporedoma. Napoved prodaje tudi govori o največji rasti prodaje programa Pisarne.	Po besedah direktorja je ta program najbolj perspektiven, zato se bodo v prihodnosti še bolj specializirali v razvoj in izboljšavo tega programa. Dandanes naročniki opremljajo pisarne s pohištvom Šenk v podjetjih pa tudi v svojih domovanjih.
Znotraj programa Otroške sobe podjetje dosega najmanjše letne stopnje rasti prodaje. Ta skupina proizvodov prinaša tudi izredno nizek prispevek h kritju.	To poslovno področje ne prinaša dolgoročne poslovne perspektive, zato bi bilo smiselno ta program umakniti in proizvodnjo usmeriti v program, ki prinaša razmeroma visok prispevek h kritju, tj. program Pisarne.

#### 4.4.2 Ocena tehnološke podstrukture

V prihodnosti se bo potrebno še bolj posvečati izboljšavi kakovosti in polni izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti, saj to prinaša dolgoročne poslovne rezultate ter dviga poslovno uspešnost podjetja. V letu 2008 je podjetje povsem posodobilo tehnološki park, vendar mora ta trend nadaljevati, če želi ostati konkurenčno tudi v prihodnje.

V Tabeli 19 sem prikazala oceno priložnosti in nevarnosti za podjetje z vidika posameznih komponent njegove tehnološke podstrukture.

Tabela 19: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika tehnološke podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Za podjetje je značilna visoka in sodobna tehnološka opremljenost, ki ustreza specifičnim zahtevam za proizvodnjo.	Tudi v prihodnje bo potrebno intenzivno vlagati v proizvodne obrate. Potreben bo dodatni razvoj informacijskega sistema in CAD/CAM tehnologije.
Izobrazbena struktura v proizvodnji je zadovoljiva, pa tudi zaposleni so za svoje delo ustrezno usposobljeni. Zaradi manjšega zanimanja za poklic mizarja in lesarskega tehnika bo v prihodnosti težko pridobiti zaposlene s srednjo poklicno izobrazbo. Posodobljeni tehnološki park pa zahteva vse višjo usposobljenost proizvodnih delavcev.	V podjetju bo potrebno organizirati dodatna izobraževanja obstoječih proizvodnih delavcev ter omogočiti prekvalifikacije drugih strokovnih delavcev. Smiselno bi bilo ponuditi tudi kadrovske štipendiranje srednjim poklicnim šolam, smeri mizar in lesarski tehnik.
Delež stroškov blaga, materiala in storitev je izredno visok znotraj vseh odhodkov, saj predstavlja kar 65 % vseh stroškov podjetja Šenk.	Rešitev za zmanjšanje deleža navedenih stroškov je v pridobivanju cenejšega dobavitelja materiala in surovin, vendar ne na račun kakovosti.
Podjetje se sooča z relativno majhnim obsegom zalog. Zaloge predstavljajo samo 7,6 % vseh sredstev. Med njimi je največ trgovskega blaga.	Podjetje se mora še naprej posluževati JIT načela ter se še bolj truditi optimizirati obseg zalog s proizvodnjo in prodajo po meri.

#### 4.4.3 Ocena tržne podstrukture

V Tabeli 20 sem prikazala oceno priložnosti in nevarnosti za podjetje z vidika posameznih komponent njegove tržne podstrukture.

Tabela 20: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika tržne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje Šenk Trade je, kljub drugačnim rezultatom, doseženim v letu 2008, izvozno usmerjeno podjetje tako kot večina podjetij znotraj pohištvene panoge. Njegovi največji izvozni trgi so Anglija, Nemčija, Avstrija, ZDA, Hrvaška ter Bosna in Hercegovina.	V prihodnje mora podjetje Šenk zadržati in še povečati prodajo na tujih trgih predvsem na osnovi kakovostnih in visoko razvitih izdelkov ter na osnovi konkurenčnih cen. Trenutno se sooča s težko gospodarsko situacijo, zato je primarna naloga podjetja, ki deluje na mednarodnem trgu, ohranjati tržni delež. Ob izboljšanju gospodarskega položaja, ki ga napovedujejo za prihodnje leto, pa je smiselno, da podjetje usmeri vse svoje dejavnosti v povečanje tržnega deleža.

nadaljevanje

se nadaljuje

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje se vsakoletno udeležuje Pohištvenega sejma v Ljubljani, kjer uspešno predstavlja svoj bogat proizvodni program.	Temeljna naloga podjetja je, da se še naprej udeležuje tovrstnih pohištvenih sejmov in na ta način predstavi svojo dejavnost potencialnim kupcem ter novosti in posodobitve tistim, ki njihove izdelke že poznajo. V prihodnosti bo potrebno sodelovati tudi na drugih večjih evropskih sejmi, npr. v Kölnu, Milanu in Zagrebu.
Oglaševanje visokokakovostnih izdelkov poteka preko internetne strani ter s pomočjo skrbno in izredno obsežno izdelanih katalogov proizvodnega programa.	V prihodnje bo potrebno posodobiti internetno stran tako, da se bo lahko izvajala tudi prodaja preko interneta. To bo zahtevalo popolno prenavo informacijskega sistema, s katerim razpolagajo v podjetju. Posodobljena internetna stran naj bi omogočala tudi izris 3D-slik na osnovi potreb naročnikov.
Cene pohištva blagovne znamke Šenk so višje od cen konkurence, ki prihaja na evropske trge z vzhoda. Višje cene beležijo predvsem zaradi večje kakovosti in izdelave po meri.	V podjetju je potrebno nadaljevati z optimizacijo poslovnih procesov in zmanjšati nepotrebne stroške, ki nastajajo znotraj različnih poslovnih področij. Še naprej je potrebno proizvajati kakovostno pohištvo ob upoštevanju spreminjajočih se zahtev kupcev.
Podjetje Šenk Trade beleži velik ugled znotraj pohištvene panoge, saj ima že skoraj 50-letno tradicijo.	Podjetje mora tudi v prihodnje poskrbeti za svojo prepoznavnost in ohranjati pridobljeni ugled.

#### 4.4.4 Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture

V Tabeli 21 sem prikazala oceno priložnosti in nevarnosti za podjetje z vidika posameznih komponent njegove raziskovalno-razvojne podstrukture.

*Tabela 21: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika R&R podstrukture*

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje Šenk v svoji organizacijski strukturi ne razpolaga z R&R oddelkom. Raziskovalno-razvojno dejavnost opravljajo zaposleni znotraj drugih funkcijskih enot.	Poskrbeti je potrebno, da bodo zaposleni v prihodnje dobro izobraženi ter ustrezno usposobljeni za izvajanje R&R dejavnosti. Odpiranje posebnega oddelka za R&R dejavnost bi povzročilo enormne stroške, ki pa si jih tako majhno podjetje, kot je Šenk Trade, enostavno ne more privoščiti.

nadaljevanje

se nadaljuje

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Delež prihodkov, ki ga podjetje nameni raziskavam in razvoju, je premajhen.	V prihodnje bo potrebno povečati delež prihodkov, namenjen inovacijam, na nekje okoli 3 % prihodkov letno, kasneje več.
Tehnika visokega sijaja, ki predstavlja noviteto v proizvodnji blagovne znamke Šenk, je bila v letih 2006 in 2007 pri naročnikih izredno dobro sprejeta.	Še naprej je potrebno spremljati svetovne trende, novosti ter napovedi za prihodnja obdobja ter izboljšati sodelovanje med proizvodnjo ter prodajno službo. Obvezna je udeležba na sejnih in strokovnih delavnicah tudi v prihodnje, saj le to omogoča podjetju, da ostaja korak pred konkurenco.

#### 4.4.5 Ocena podstrukture financiranja

Podjetje mora v prihodnje posvetiti več svoje dejavnosti ukvarjanju s terjatvami do kupcev ter likvidnostnim problemom. Neugodni kazalci terjajo od podjetja veliko previdnost, kljub temu da se podjetje trenutno ne sooča s plačilnimi težavami ter razpolaga z ugodno bonitetno oceno.

V Tabeli 22 sem predstavila poslovne možnosti in grožnje za podjetje z vidika posameznih komponent njegove podstrukture financiranja.

*Tabela 22: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika podstrukture financiranja*

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
V letu 2008 se je zmanjšala doba vezave terjatev do kupcev z 90 dni na 80. Poleg tega se je zmanjšala tudi doba vezave obveznosti do dobaviteljev z 99 dni na 80, kar je pozitivno.	Kljub zmanjšanju dobe vezave terjatev do kupcev pa je ta doba še vedno predolga. Potrebno je povečati prodajo pri kupcih, ki so plačilno sposobnejši, in pri podjetjih z boljšo bonitetno oceno. Bolj intenzivno je potrebno pristopiti k izterjavi terjatev, ki so daljše od 60 dni.
Izboljšani kazalnik obračanja zalog, ki so ga zabeležili v letu 2008, je še vedno previsok. Predolga vezava zalog in njena prepočasna sprostitev vplivata na poslabšanje plačilne sposobnosti podjetja.	Še bolj bo potrebno optimizirati materialno poslovanje, tako da bodo zaloge manjše.
Povprečna doba vezave zalog se je v zadnjih letih zmanjševala. V letu 2008 je znašala 37 dni.	Še naprej je potrebno slediti trendu zmanjševanja števila dni vezave zalog ter izboljšati komunikacijo z naročniki, saj zaloge predstavljajo v veliki meri izdelki, ki niso ustrezali naročilu.

nadaljevanje

se nadaljuje

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Delež dolga v celotnem financiranju se je v letu 2008 malce povečal, vendar ima podjetje še vedno precej visoko stopnjo samofinanciranja.	Pri najemu dolgoročnih kreditov, predvsem za investicije, je potrebno pridobiti veliko različnih ponudb ter izbrati najugodnejšo alternativo in obenem še naprej ohranjati optimalno kapitalsko strukturo.
Največje problemsko stanje predstavlja likvidnostni položaj podjetja, saj gibljiva sredstva manj kot enkratno pokrivajo kratkoročne obveznosti. Težava so tudi nizka denarna sredstva.	Potrebno bo povečati obseg gibljivih sredstev predvsem v smislu povečanja denarnih sredstev na podlagi morebitnega izkoriščanja sredstev iz skladov EU.
Trenutno so roki plačila dobaviteljem skladni s plačili kupcev.	Potrebno je ohraniti tako izenačitev, da v prihodnje ne pride do nepotrebnih stroškov financiranja kupcev. V težki situaciji, v kateri se je znašlo svetovno gospodarstvo, bo smiselno preverjati bonitete naročnikov in se na podlagi tega dogovoriti o rokih plačila.

#### 4.4.6 Ocena kadrovske podstrukture

V nadaljevanju sem v Tabeli 23 ocenila priložnosti in nevarnosti za podjetje z vidika posameznih komponent njegove kadrovske podstrukture. Kadrovska podstruktura velja za eno pomembnejših nematerialnih podstruktur v podjetju.

Tabela 23: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika kadrovske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Manjša nevarnost se kaže v starostni strukturi, saj je povprečna starost zaposlenih blizu 40 let. Zaposleni se težje prilagajajo hitrim tehnološkim spremembam, ki zahtevajo visoko stopnjo fleksibilnosti.	Zaposlovati mlad kader, ki ne čuti odpora do tehnoloških in drugih sprememb. V času šolanja bo potrebno ponuditi zaposlitev preko študentskega dela, nato pa redno zaposlitev.
Izobrazbena struktura je dokaj ustrezna, čeprav je zanimanje za študij lesarstva in lesarske tehnologije precej v upadu. V prihodnosti to lahko predstavlja resen problem v zaposlovanju mladih kadrov s tega področja.	Potrebno je povezovanje s fakulteto ter s srednjimi šolami, omogočanje opravljanja prakse študentom ter možnost kadrovskega štipendiranja tako za študente kot za dijake.

nadaljevanje

se nadaljuje

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Večje problemsko stanje predstavljajo odhodi iz podjetja. Največ odhodov beležijo zaradi upokojitev, nekaj pa tudi zaradi boljših ponudb drugih delodajalcev. Zaposlijo malo novih, ker primanjkuje ustreznega kadra s srednjo poklicno izobrazbo, katerih znanje je ob spremenjenih tehnologijah zelo potrebno in visoko cenjeno.	Stopnjo fluktuacije lahko zmanjšajo z dvigom plač, z možnostjo napredovanja, z izboljšanjem organizacijske klime, z dodatnimi bonitetami ipd. Izobraževanje in usposabljanje posameznih kadrov za delo z novimi tehnologijami bo nujno potrebno.
Zaposleni so relativno zadovoljni z ustreznim in rednim izplačevanjem plač, ki ga sestavlja variabilni in fiksni del.	Ohranjati je potrebno tovrstno plačno politiko, ki pozitivno vpliva na organizacijsko klimo in visoko motivacijo zaposlenih.

#### 4.4.7 Ocena organizacijske podstrukture

V Tabeli 24 sem izdelala oceno priložnosti in nevarnosti za podjetje z vidika posameznih komponent njegove organizacijske podstrukture.

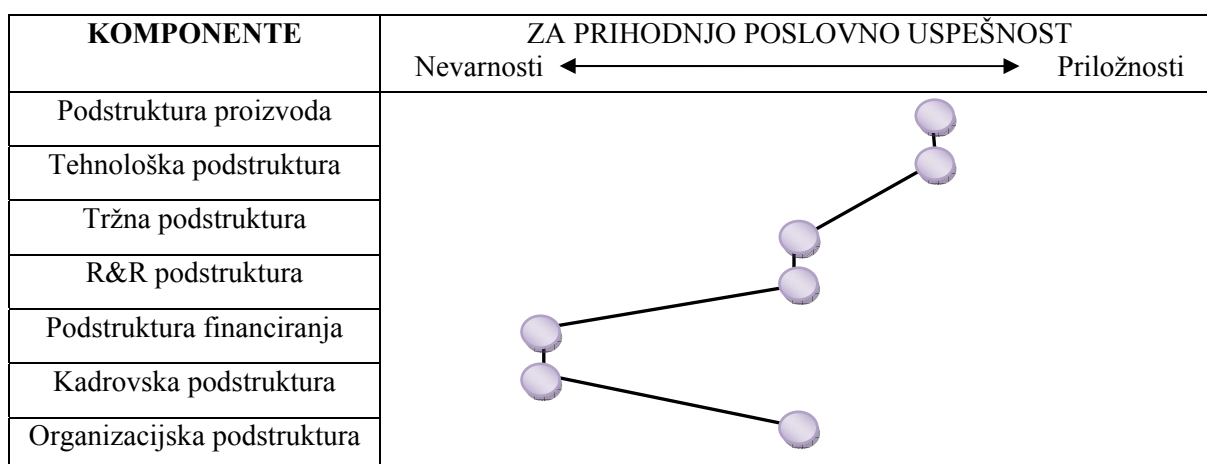
*Tabela 24: Ocena priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika organizacijske podstrukture*

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Poslovno-funkcijska organizacijska struktura, ki je značilna za podjetje Šenk Trade, je popolnoma ustrezna glede na naravo proizvodnega procesa in velikost organizacije.	Organizacijska struktura je zaenkrat še ustrezna, če pa se bo proizvodnja v obratu Kočevje še naprej širila, bodo v podjetju primorani spremeniti organizacijsko strukturo, saj sta lokaciji precej oddaljeni.
Kljub ustrezni organizacijski strukturi, pa se dostikrat zgodi, da naloge delavcev po posameznih delovnih mestih niso dobro opredeljene.	Potrebno bo povečati aktivnosti, povezane s sistematizacijo delovnih nalog, odgovornosti in pristojnosti v skladu s standardi ISO 9001.
Kljub dokaj ustreznemu sistemu nagrajevanja in motiviranja bi se lahko še bolj upoštevali rezultati dela in zavzetost posameznikov.	Potrebno je sodelovati v razdelitvi dobička ter povečati občutek pomembnosti ter pripadnosti podjetju.
Sistem planiranja in kontrole je dokaj dober, vendar mora podjetje neprestano spremljati spremembe, ki jih narekuje okolje.	Direktor je tisti, ki sprejema strateške, dolgoročne odločitve, medtem ko taktične, kratkoročne sprejemajo drugi.
Organizacijska kultura in organizacijska klima sta dobri.	Takšen nivo je potrebno ohraniti ter spodbujati timsko delo.

## 4.5 PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI ZA PODJETJE

Na Sliki 12 sem prikazala profil priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade. Tudi s slike je razvidno, da se največje priložnosti za podjetje nahajajo znotraj tehnološke podstrukture, podstrukture proizvoda in organizacijske podstrukture. Tržno in R&R podstrukturno sem ocenila kot povprečno, saj podjetju predstavljata tako poslovne možnosti kot tudi grožnje. Večje nevarnosti sem zaznala znotraj kadrovske ter finančne podstrukture. Finančna podstruktura je z vidika zadolženosti podjetja zadovoljiva, medtem ko pretečo nevarnost predstavljata likvidnost in plačilna sposobnost podjetja. Podjetje Šenk deluje v panogi, za katero je značilna visoka deficitarnost poklicev. To je velika nevarnost, ki se kaže znotraj kadrovske podstrukture, saj bo vse večja avtomatizacija in izboljšana tehnološka opremljenost proizvodnega procesa zahtevala ustrezne kadre z znanji s tega področja.

Slika 12: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade z vidika njegovih podstruktur



Vir: Tabele 18, 19, 20, 21, 22, 23 in 24.

## 4.6 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Na podlagi celovitega ocenjevanja podjetja in njegovih podstruktur sem v Tabeli 25 povzela ključne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade. Iz zbirne tabele je razvidno, katere podstrukture v podjetju so bolj prispevale k uspešnosti poslovanja in katere manj, pa tudi katere bodo prinesle priložnosti in katere nevarnosti v prihodnjem poslovanju organizacije.



Tabela 25: Zbir ključnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• širok asortiman visokokakovostnih izdelkov, izdelanih po meri</li> <li>• visoka tehnološka opremljenost ter nova osnovna sredstva</li> <li>• visoka raven produktivnosti dela zaposlenih</li> <li>• uveljavljena blagovna znamka ter dolgoletna tradicija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• predolgi dobavni roki</li> <li>• težko pridobivanje mladih kadrov ter relativno visoka fluktuacija</li> <li>• slaba plačilna sposobnost podjetja</li> <li>• premajhna vlaganja v raziskave in razvoj</li> </ul>
<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost izvoza na trge Evropske unije</li> <li>• uvedba prodaje preko spletne trgovine</li> <li>• rast tržnega deleža</li> <li>• strateške povezave s partnerji na območju Evropske unije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• težke gospodarske razmere ter občutljivost panoge na recesijo</li> <li>• pomanjkanje kvalificirane delovne sile</li> <li>• ostra konkurenca cenovno ugodnejših izdelkov iz Azije in V Evrope</li> <li>• plačilna nedisciplina naročnikov</li> </ul>

#### 4.7 SWOT MATRIKA PODJETJA ŠENK TRADE

S Sliko 13 sem predstavila SWOT matriko, ki sem jo izdelala na podlagi opravljene SWOT analize. V njej sem zajela glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje. Glede na medsebojno vplivanje obeh vrst dejavnikov sem opredelila potencialne strateške usmeritve, ki v prihodnosti prinašajo možnost za kontinuirano uspešno poslovanje.

Slika 13: SWOT matrika podjetja Šenk Trade

<b>Notranji dejavniki</b>	<b>PREDNOSTI</b> 1.) Širok asortiman izdelan po meri 2.) Visoka tehnološka opremljenost 3.) Visoka raven produktivnosti 4.) Ugled in dolgoletna tradicija	<b>SLABOSTI</b> 1.) Predolgi dobavni roki 2.) Fluktuacija zaposlenih 3.) Slaba plačilna sposobnost 4.) Vlaganja v R&R
<b>Zunanji dejavniki</b> <b>PRILOŽNOSTI</b> 1.) Izvoz na trge EU 2.) Spletna prodaja 3.) Rast tržnega deleža 4.) Strateške povezave	<b>SO STRATEGIJE</b> • Strategija razvoja trga • Strategija dolgoročnih poslovnih povezav • Strategija zadovoljevanja potreb tržne niše na temelju diferenciacije, oprte na uveljavljeno blagovno znamko	<b>WO STRATEGIJE</b> • Strategija zunanje rasti s priključitvijo • Strategija razvijanja strateških zvez
<b>NEVARNOSTI</b> 1.) Recesija 2.) Premalo kval. del. na voljo 3.) Ostra konkurenca 4.) Plačilna nedisciplina	<b>ST STRATEGIJE</b> • Strategija konsolidacije • Strategija zadovoljevanja potreb tržne niše na temelju diferenciacije, oprte na uveljavljeno blagovno znamko	<b>WT STRATEGIJE</b> • Strategija obdelave trga • Strategija razvoja tehnološke osnove

## SKLEP

Podjetja majhnih odprtih gospodarstev morajo graditi svojo poslovno uspešnost na račun mednarodnega delovanja. Gospodarska kriza, ki pretresa svet, je močno spremenila sliko dogajanja na mednarodnih trgih, vpliva pa tudi na poslovanje podjetij pri nas. Čeprav upad gospodarske aktivnosti velikokrat ne pomeni nič dobrega, saj ga povezujemo s povečanjem brezposelnosti, zapiranjem podjetij in večnim pesimizmom, bodo uspešna podjetja s sposobnim vodstvom izkoristila številne priložnosti in izzive, ki jim jih navkljub vsemu ponujajo težke gospodarske razmere. Le podjetja z dobro strateško usmeritvijo, zaupanjem v prihodnost in svoje zaposlene ter z velikim pogumom bodo iz globalne krize izstopila kot zmagovalci. Prav zato je za podjetja ključnega pomena izdelava analiz, katerih rezultati prikažejo dejansko sliko preteklega poslovanja in prihodnje razvojne potenciale.

Namen moje diplomske naloge je bil ugotoviti glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Šenk Trade s pomočjo pristopa SWOT analize. Za uspešno izvedbo analize sem najprej preučila okolje, v katerem podjetje deluje, ter njegovo dinamiko, in ugotovila, v kakšnem stanju se podjetje trenutno nahaja.

Med glavnimi prednostmi podjetja velja posebej izpostaviti slednje:

- široka ponudba visokokakovostnih izdelkov, izdelanih po meri,
- visoka tehnološka opremljenost in nova osnovna sredstva,
- visoka raven produktivnosti dela zaposlenih,
- uveljavljena blagovna znamka ter dolgoletna tradicija.

Med ugotovljenimi slabostmi so najpomembnejše:

- predolgi dobavni roki,
- težko pridobivanje mladih kadrov in relativno visoka fluktuacija,
- slaba plačilna sposobnost,
- premajhna vlaganja v raziskave in razvoj.

Pomembnejše priložnosti sem ugotovila na naslednjih področjih:

- možnost izvoza na trge EU,
- uvedba prodaje preko spleta,
- rast tržnega deleža ter
- strateške povezave s partnerji na območju EU.

Med glavnimi nevarnostmi pa je treba poudariti naslednje:

- težke gospodarske razmere in občutljivost panoge na recesijo,
- pomanjkanje kvalificirane delovne sile in deficitarnost poklicev, ki jih zahteva dejavnost, s katero se podjetje ukvarja,
- ostra konkurenca poceni izdelkov iz vzhodnih držav ter
- plačilna nedisciplina kupcev.

Rezultati SWOT analize so namenjeni poslovodstvu podjetja, ki na podlagi dobljenih izsledkov izbere in izdela ustrezno strategijo. SWOT analiza je ena izmed temeljnih analiz, katere rezultati so pomembni za razvoj strategije, ki podjetje vodi v dolgoročno poslovno uspešnost.

Omejitve, s katerimi sem se soočala pri pisanju diplomskega dela, so se nanašale predvsem na nedostopnost podatkov. Težko je bilo pridobiti novejša podatke primerljivih podjetij, ki nastopajo v isti panogi kot podjetje Šenk Trade. Analiza bi bila lahko še bolj natančna, če bi imela na voljo vse podatke panoge in ne bi bila omejena samo s tistimi, ki ne predstavljajo poslovne skrivnosti za podjetje in so javno znani.

Na podlagi zaključkov sem ugotovila, da ima podjetje Šenk Trade dobre poslovne možnosti tako na domačem kot tudi na evropskih trgih, a le če se bo ustrezno spoprijelo s številnimi izzivi in omejitvami, ki jih prinaša negotova prihodnost.

## LITERATURA IN VIRI

1. Barnett, J. & Wilsted, W. (1989). *Strategic management: Text and concepts*. Boston: PWS-Kent.
2. Berk, A. & Lončarski, I. & Zajc, P. (2002). *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. *Bilanca stanja podjetja Šenk Trade* na dan 31. 12. 2005.
4. *Bilanca stanja podjetja Šenk Trade* na dan 31. 12. 2006.
5. *Bilanca stanja podjetja Šenk Trade* na dan 31. 12. 2007.
6. *Bilanca stanja podjetja Šenk Trade* na dan 31. 12. 2008.
7. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. *Finančni podatki poslovnega imenika bizi.si za leta 2006, 2007 in 2008*. Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu: <http://www.bizi.si/podjetje/analiza-podjetja.aspx?DC%2f8La2lA4x7qc8SjKevDsYylCMbtIpV%2f3Y0ll%2f0uKo%3d>
9. *Finančni podatki za podjetje Šenk Trade in panogo proizvodnja drugega pohištva*. Najdeno 3. aprila 2009 na spletnem naslovu: <http://www.gvin.com>
10. Hočevar, M. & Igličar, S. & Zaman, M. (2002). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Hunger, D. & Wheelen T. (1996). *Strategic management*. (5<sup>th</sup> ed.) Reading: Addison-Wesley Publishing.
12. *Indeksi cen življenjskih potrebščin*. (2008). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 31. marca 2009 na spletnem naslovu: <http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=1>
13. *Interni podatki kadrovske službe podjetja Šenk Trade*. (2008).
14. *Interni podatki prodajne službe podjetja Šenk Trade*. (2008).
15. *Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade* za leto 2005.
16. *Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade* za leto 2006.
17. *Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade* za leto 2007.
18. *Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade* za leto 2008.
19. *Izvojni trgi [podjetja Šenk Trade d. o. o.]*. Najdeno 3. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.sloexport.si/Card.asp?ms=5619777>
20. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2007*. (2007). Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. Najdeno 25. februarja 2009 na spletnem naslovu: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/analiza/jesen07/jn\\_07.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/jesen07/jn_07.pdf)
22. *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2008*. (2008). Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. Najdeno 25. februarja 2009 na spletnem naslovu: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/analiza/jesen08/JNGG\\_2008.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/jesen08/JNGG_2008.pdf)
23. Kotler, P. (1996). *Marketing Management–Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

24. *Letno poročilo 2007 Zavoda RS za zaposlovanje.* (2008). Ljubljana: Zavod za zaposlovanje RS. Najdeno 26. marca 2009 na spletnem naslovu: <http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/LetnaPorocila/lp07/Slovenija/index.htm>
25. *Letno poročilo podjetja Šenk Trade za leto 2008.*
26. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Možina, S. et al. (1994). *Management.* Radovljica: Didakta.
28. *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2009.* (2009). Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. Najdeno 19. maja 2009 na spletnem naslovu: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/analiza/spoml09/PNGG\\_2009n.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/spoml09/PNGG_2009n.pdf)
29. *Poročilo o gozdovih Slovenije za leto 2007.* (2008). Ljubljana: Zavod za gozdove Republike Slovenije. Najdeno 11. februarja 2009 na spletnem naslovu: [http://www.zgs.gov.si/fileadmin/zgs/main/img/PDF/LETNA\\_POROCILA/Porgozd07\\_tisk.pdf](http://www.zgs.gov.si/fileadmin/zgs/main/img/PDF/LETNA_POROCILA/Porgozd07_tisk.pdf)
30. Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors.* New York: The free press.
31. Prašnikar, J. et al. (2003). *Srednja podjetja in gospodarska rast.* Ljubljana: Časnik Finance.
32. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. *Redni izpisek iz sodnega registra.* (2008). Okrožno sodišče v Kranju.
35. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Samuelson, P. & Nordahus W. (2002). *Ekonomija.* (šestnajsta izdaja) Ljubljana: GV Založba.
37. *Statistični letopis Republike Slovenije za leto 2007.* (2008). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 13. aprila 2009 na spletnem naslovu: <http://www.stat.si/letopis/2008/07-08.pdf>
38. Treven, S. (1992). Swot analiza. *Organizacija in kadri*, (9-10).
39. Turk, I. et al. (2004). *Finančno računovodstvo-splošni del.* Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
40. *Zakon o gospodarskih družbah.* (2006). *Uradni list RS.* (Št. 42/2006). Najdeno 19. aprila 2009 na spletnem naslovu: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799>



# **PRILOGE**





# PRILOGA 1

Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade za leta 2006, 2007 in 2008.

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Šenk Trade v letih 2006, 2007 in 2008

<b>BILANCA STANJA (v €)</b>	<b>leto 2006</b>	<b>leto 2007</b>	<b>leto 2008</b>
<b>SREDSTVA</b>	<b>3.091.562</b>	<b>3.299.805</b>	<b>4.296.326</b>
<b>A.) DOLGOROČNA SREDSTVA</b>	<b>2.205.654</b>	<b>1.974.962</b>	<b>3.513.726</b>
I. Opredmetena osnovna sredstva	1.990.603	1.828.636	3.367.400
1.) zemljišča	151.607	147.187	151.128
2.) zgradbe	1.123.711	1.324.390	1.611.294
3.) proizvodjalne naprave in stroji	359.260	346.336	1.597.221
4.) druge naprave in oprema, drobni inventar in druga OOS	48.990	10.723	3.453
5.) opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	307.035	0	4.304
II. Dolgoročne finančne naložbe	215.051	145.051	145.051
1.) dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	215.051	145.051	145.051
a.) druge delnice in deleži	215.051	145.051	145.051
III. Dolgoročne poslovne terjatve	0	1.275	1.275
1.) dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	0	1.275	1.275
<b>B.) KRATKOROČNA SREDSTVA</b>	<b>875.250</b>	<b>1.314.831</b>	<b>766.784</b>
I. Zaloge	353.856	330.701	329.543
1.) material	141.387	62.552	57.962
2.) proizvodi	34.218	5.498	12.500
3.) trgovsko blago	178.251	262.651	259.081
II. Kratkoročne poslovne terjatve	519.771	981.758	435.937
1.) kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	467.576	938.312	267.102
2.) kratkoročne poslovne terjatve do drugih	52.195	43.446	168.835
III. Denarna sredstva	1.623	2.372	1.304
<b>C.) KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>10.658</b>	<b>10.012</b>	<b>15.816</b>
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>3.091.562</b>	<b>3.299.805</b>	<b>4.296.326</b>
<b>A.) KAPITAL</b>	<b>1.660.724</b>	<b>1.830.110</b>	<b>1.882.531</b>
I. Vpoklicani kapital	21.261	21.261	21.261
1.) osnovni kapital	21.261	21.261	21.261
II. Rezerve iz dobička	156.810	156.810	156.810
1.) zakonske rezerve	156.810	156.810	156.810
III. Presežek iz prevrednotenja	21.478	21.477	21.477
IV. Preneseni čisti dobiček	1.439.914	1.461.175	1.630.562
V. Čisti dobiček poslovnega leta	21.261	169.387	52.421
<b>B.) REZERVACIJE IN DOLG. PASIVNE ČAS. RAZMEJITVE</b>	<b>0</b>	<b>59.500</b>	<b>224.644</b>
1.) rezervacije	0	59.500	224.644
<b>C.) DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	<b>116.166</b>	<b>71.983</b>	<b>1.226.972</b>
I. Dolgoročne finančne obveznosti		71.983	932.631
1.) dolgoročne finančne obveznosti do bank	109.539	71.983	932.631
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	6.627	0	294.341
1.) druge dolgoročne poslovne obveznosti	6.627	0	294.341
<b>D.) KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>	<b>1.314.672</b>	<b>1.321.583</b>	<b>962.179</b>
I. Kratkoročne finančne obveznosti	405.946	498.662	358.902
1.) kratkoročne finančne obveznosti do bank	405.946	498.662	358.902
II. Kratkoročne poslovne obveznosti	908.726	822.921	603.277
1.) kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	579.069	595.495	493.744
2.) druge kratkoročne poslovne obveznosti	329.657	227.426	109.533
<b>E.) KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>0</b>	<b>16.629</b>	<b>0</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Šenk Trade v letih 2006, 2007 in 2008.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade v letih 2006, 2007 in 2008

<b>POSLOVNI IZID (v €)</b>	<b>leto 2006</b>	<b>leto 2007</b>	<b>leto 2008</b>
<b>A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</b>	<b>2.106.860</b>	<b>3.006.205</b>	<b>3.294.918</b>
I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	2.086.567	1.530.425	3.231.434
1.) čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev razen najemnin	1.754.815	1.196.734	2.758.718
2.) čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	331.752	333.691	472.716
II. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	20.293	1.194.743	4.582
1.) čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	20.293	1.194.743	4.582
III. Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	0	281.037	58.902
1.) čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	0	227.592	58.902
2.) čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	0	53.445	0
<b>B. POV. VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NED. PROIZ.</b>	<b>5.008</b>	<b>0</b>	<b>7.002</b>
<b>C. ZMAN. VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NED. PROIZV.</b>	<b>0</b>	<b>28.720</b>	<b>0</b>
<b>D. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA</b>	<b>2.111.868</b>	<b>2.977.485</b>	<b>3.301.920</b>
<b>E. POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>2.049.633</b>	<b>2.628.053</b>	<b>3.166.790</b>
I. Stroški blaga, materiala in storitev	1.173.565	1.643.978	2.057.253
1.) nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	229.060	253.182	318.487
2.) stroški porabljenega materiala	637.686	926.395	865.111
a.) stroški materiala	538.779	811.355	729.011
b.) stroški energije	62.811	99.456	88.883
c.) drugi stroški materiala	36.096	15.584	47.217
3.) stroški storitev	306.819	464.401	873.655
a.) transportne storitve	5.325	13.511	12.632
b.) najemnine	1.907	1.136	9.784
c.) povračila stroškov zaposlencem v zvezi z delom	14.355	20.376	12.366
d.) drugi stroški storitev	285.232	429.378	838.873
II. Stroški dela	688.449	720.797	701.782
1.) stroški plač	501.994	522.784	510.863
2.) stroški pokojninskih zavarovanj	44.521	46.825	45.328
3.) stroški drugih socialnih zavarovanj	55.237	38.389	37.652
4.) drugi stroški dela	86.697	112.799	107.939
III. Odpisi vrednosti	153.105	165.693	202.098
1.) amortizacija	153.105	165.693	202.098
IV. Drugi poslovni odhodki	34.514	97.585	205.657
1.) rezervacije	0	59.500	165.144
2.) drugi stroški	34.514	38.085	40.513
<b>F. DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	<b>62.235</b>	<b>349.432</b>	<b>135.130</b>
<b>G. FINANČNI PRIHODKI</b>	<b>13.320</b>	<b>8</b>	<b>15</b>
I. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	13.320	8	15
1.) finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	13.320	8	15
<b>H. FINANČNI ODHODKI</b>	<b>51.632</b>	<b>110.973</b>	<b>62.647</b>
I. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	70.000	0
II. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	51.632	40.973	62.647
1.) finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	0	7.370	4.600
2.) finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	51.632	33.603	58.047
<b>I. DRUGI PRIHODKI</b>	<b>906</b>	<b>21.157</b>	<b>10.669</b>
I. Drugi finančni prihodki in ostali prihodki	906	21.157	10.669
<b>J. DRUGI ODHODKI</b>	<b>3.568</b>	<b>14.374</b>	<b>132</b>
<b>K. CELOTNI DOBIČEK</b>	<b>21.261</b>	<b>245.250</b>	<b>83.035</b>
<b>L. DAVEK IZ DOBIČKA</b>	<b>0</b>	<b>75.863</b>	<b>30.614</b>
<b>M. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	<b>21.261</b>	<b>169.387</b>	<b>52.421</b>
* Povprečno št. zap. na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	37	36	31

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade za leta 2006, 2007 in 2008.

## PRILOGA 2

Inflacionirana Bilanca stanja in Izkaz poslovnega izida podjetja Šenka Trade za leti 2006 in 2007.

Pri inflacioniranju postavk Bilance stanja, sem uporabila indeks rasti cen življenjskih potrebščin (v nadaljevanju ICŽP), ker se podatki v Bilanci stanja nanašajo na točno določen dan v letu, in sicer na 31.12.

- $IC\check{Z}P_{dec\ 08/dec\ 07} = 102,1$
- $IC\check{Z}P_{dec\ 07/dec\ 06} = 105,6$

Izračuni:

- podatek 2008 = podatek 2008
- podatek 2007 = podatek 2007 x  $IC\check{Z}P_{dec\ 08/dec\ 07} = \text{podatek 2007} \times 1,021$
- podatek 2006 = podatek 2006 x  $IC\check{Z}P_{dec\ 08/dec\ 06} \times IC\check{Z}P_{dec\ 07/dec\ 06} = \text{podatek 2006} \times 1,021 \times 1,056$

Pri inflacioniranju postavk Izkaza poslovnega uspeha, sem uporabila povprečni indeks cen življenjskih potrebščin, ker se podatki v Izkazu poslovnega uspeha nanašajo na celoletno obdobje.

- $IC\check{Z}P_{08/07} = 105,7$
- $IC\check{Z}P_{07/06} = 103,6$

Izračuni:

- podatek 2008 = podatek 2008
- podatek 2007 = podatek 2007 x  $IC\check{Z}P_{08/07} = \text{podatek 2007} \times 1,057$
- podatek 2006 = podatek 2006 x  $IC\check{Z}P_{08/07} \times IC\check{Z}P_{07/06} = \text{podatek 2006} \times 1,057 \times 1,036$

Tabela 3: Inflacionirana Bilanca stanja podjetja Šenk Trade v letih 2006, 2007 in 2008

<b>BILANCA STANJA (v €)</b>	<b>leto 2006</b>	<b>leto 2007</b>	<b>leto 2008</b>
<b>SREDSTVA</b>	<b>3.333.247,95</b>	<b>3.369.100,91</b>	<b>4.296.326</b>
<b>A.) DOLGOROČNA SREDSTVA</b>	<b>2.378.083,21</b>	<b>2.016.436,20</b>	<b>3.513.726</b>
I. Opredmetena osnovna sredstva	2.146.220,38	1.867.037,36	3.367.400
1.) zemljišča	163.459,03	150.277,93	151.128
2.) zgradbe	1.211.558,23	1.352.202,19	1.611.294
3.) proizvodne naprave in stroji	387.345,51	353.609,06	1.597.221
4.) druge naprave in oprema, drobn inventar in druga OOS	52.819,84	10.948,18	3.453
5.) opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	331.037,77	0,00	4.304
II. Dolgoročne finančne naložbe	231.862,83	148.097,07	145.051
1.) dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	231.862,83	148.097,07	145.051
a.) druge delnice in deleži	231.862,83	148.097,07	145.051
III. Dolgoročne poslovne terjatve	0,00	1.301,78	1.275
1.) dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	0,00	1.301,78	1.275
<b>B.) KRATKOROČNA SREDSTVA</b>	<b>943.673,54</b>	<b>1.342.442,45</b>	<b>766.784</b>
I. Zaloge	381.519,05	337.645,72	329.543
1.) material	152.440,07	63.865,59	57.962
2.) proizvodi	36.893,03	5.613,46	12.500
3.) trgovsko blago	192.185,95	268.166,67	259.081
II. Kratkoročne poslovne terjatve	560.404,62	1.002.374,92	435.937
1.) kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	504.129,22	958.016,55	267.102
2.) kratkoročne poslovne terjatve do drugih	56.275,40	44.358,37	168.835
III. Denarna sredstva	1.749,88	2.421,81	1.304
<b>C.) KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>11.491,20</b>	<b>10.222,25</b>	<b>15.816</b>
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>3.333.247,95</b>	<b>3.369.100,91</b>	<b>4.296.326</b>
<b>A.) KAPITAL</b>	<b>1.790.552,76</b>	<b>1.868.542,31</b>	<b>1.882.531</b>
I. Vpoklicani kapital	22.923,10	21.707,48	21.261
1.) osnovni kapital	22.923,10	21.707,48	21.261
II. Rezerve iz dobička	169.068,78	160.103,01	156.810
1.) zakonske rezerve	169.068,78	160.103,01	156.810
III. Presežek iz prevrednotenja	23.157,06	21.928,02	21.477
IV. Preneseni čisti dobiček	1.552.480,72	1.491.859,68	1.630.562
V. Čisti dobiček poslovnega leta	22.923,10	172.944,13	52.421
<b>B.) REZERVACIJE IN DOLG. PASIVNE ČAS. RAZMEJITVE</b>	<b>0,00</b>	<b>60.749,50</b>	<b>224.644</b>
1.) rezervacije	0,00	60.749,50	224.644
<b>C.) DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	<b>125.247,39</b>	<b>73.494,64</b>	<b>1.226.972</b>
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0,00	73.494,64	932.631
1.) dolgoročne finančne obveznosti do bank	118.102,32	73.494,64	932.631
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	7.145,07	0,00	294.341
1.) druge dolgoročne poslovne obveznosti	7.145,07	0,00	294.341
<b>D.) KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>	<b>1.417.447,80</b>	<b>1.349.336,24</b>	<b>962.179</b>
I. Kratkoročne finančne obveznosti	437.681,23	509.133,90	358.902
1.) kratkoročne finančne obveznosti do bank	437.681,23	509.133,90	358.902
II. Kratkoročne poslovne obveznosti	979.766,56	840.202,34	603.277
1.) kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	624.338,30	608.000,40	493.744
2.) druge kratkoročne poslovne obveznosti	355.428,27	232.201,95	109.533
<b>E.) KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>0,00</b>	<b>16.978,21</b>	<b>0</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Šenk Trade v letih 2006, 2007 in 2008.

Tabela 4: Inflacioniran Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade v letih 2006, 2007 in 2008

<b>POSLOVNI IZID (v €)</b>	<b>leto 2006</b>	<b>leto 2007</b>	<b>leto 2008</b>
<b>A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</b>	<b>2.307.121,26</b>	<b>3.177.558,69</b>	<b>3.294.918</b>
I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	2.284.899,37	1.617.659,23	3.231.434
1.) čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev razen najemnin	1.921.613,68	1.264.947,84	2.758.718
2.) čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	363.285,69	352.711,39	472.716
II. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	22.221,89	1.262.843,35	4.582
1.) čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	22.221,89	1.262.843,35	4.582
III. Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	0,00	297.056,11	58.902
1.) čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	0,00	240.564,74	58.902
2.) čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	0,00	56.491,37	0
<b>B. POV. VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NED. PROIZ.</b>	<b>5.484,02</b>	<b>0,00</b>	<b>7.002</b>
<b>C. ZMAN. VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NED. PROIZV.</b>	<b>0,00</b>	<b>30.357,04</b>	<b>0</b>
<b>D. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA</b>	<b>2.312.605,28</b>	<b>3.147.201,65</b>	<b>3.301.920</b>
<b>E. POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>2.244.454,72</b>	<b>2.777.852,02</b>	<b>3.166.790</b>
I. Stroški blaga, materiala in storitev	1.285.114,70	1.737.684,75	2.057.253
1.) nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	250.832,61	267.613,37	318.487
2.) stroški porabljenega materiala	698.299,33	979.199,52	865.111
a.) stroški materiala	589.991,02	857.602,24	729.011
b.) stroški energije	68.781,31	105.124,99	88.883
c.) drugi stroški materiala	39.527,00	16.472,29	47.217
3.) stroški storitev	335.982,76	490.871,86	873.655
a.) transportne storitve	5.831,15	14.281,13	12.632
b.) najemnine	2.088,26	1.200,75	9.784
c.) povračila stroškov zaposlencem v zvezi z delom	15.719,47	21.537,43	12.366
d.) drugi stroški storitev	312.343,87	453.852,55	838.873
II. Stroški dela	753.887,45	761.882,43	701.782
1.) stroški plač	549.709,53	552.582,69	510.863
2.) stroški pokojninskih zavarovanj	48.752,81	49.494,03	45.328
3.) stroški drugih socialnih zavarovanj	60.487,39	40.577,17	37.652
4.) drugi stroški dela	94.937,72	119.228,54	107.939
III. Odpisi vrednosti	167.657,94	175.137,50	202.098
1.) amortizacija	167.657,94	175.137,50	202.098
IV. Drugi poslovni odhodki	37.794,62	103.147,35	205.657
1.) rezervacije	0,00	62.891,50	165.144
2.) drugi stroški	37.794,62	40.255,85	40.513
<b>F. DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	<b>68.150,56</b>	<b>369.349,62</b>	<b>135.130</b>
<b>G. FINANČNI PRIHODKI</b>	<b>14.586,09</b>	<b>8,46</b>	<b>15</b>
I. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	14.586,09	8,46	15
1.) finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	14.586,09	8,46	15
<b>H. FINANČNI ODHODKI</b>	<b>56.539,72</b>	<b>117.298,46</b>	<b>62.647</b>
I. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0,00	73.990,00	0
II. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	56.539,72	43.308,46	62.647
1.) finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	0,00	7.790,09	4.600
2.) finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	56.539,72	35.518,37	58.047
<b>I. DRUGI PRIHODKI</b>	<b>992,12</b>	<b>22.362,95</b>	<b>10.669</b>
I. Drugi finančni prihodki in ostali prihodki	992,12	22.362,95	10.669
<b>J. DRUGI ODHODKI</b>	<b>3.907,15</b>	<b>15.193,32</b>	<b>132</b>
<b>K. CELOTNI DOBIČEK</b>	<b>23.281,90</b>	<b>259.229,25</b>	<b>83.035</b>
<b>L. DAVEK IZ DOBIČKA</b>	<b>0,00</b>	<b>80.187,19</b>	<b>30.614</b>
<b>M. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	<b>23.281,90</b>	<b>179.042,06</b>	<b>52.421</b>
* Povprečno št. zap. na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	40,52	38,05	31
* Število mesecev poslovanja	13,14	12,68	12

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Šenk Trade v letih 2006, 2007 in 2008.