

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN  
NEVARNOSTI PODJETJA 7-TRADE d.o.o.**

Ljubljana, april 2002

MARTA PEČJAK

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. PREDSTAVITEV PODJETJA 7-TRADE D.O.O</b>	<b>2</b>
<b>3. ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA 7-TRADE D.O.O.</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Analiza uspešnosti poslovanja</b>	<b>3</b>
3.1.1. Analiza dobičkonosnosti	3
3.1.2. Analiza poslovnega izida	4
3.1.2.1. Analiza prihodkov	5
3.1.2.2. Analiza odhodkov	6
3.1.2.3. Analiza ekonomičnosti	7
<b>3.2. Analiza sredstev</b>	<b>7</b>
3.2.1. Analiza stalnih sredstev	8
3.2.2. Analiza gibljivih sredstev	9
3.2.2.1. Hitrost obračanja gibljivih sredstev	10
<b>3.3. Analiza poslovnih funkcij</b>	<b>11</b>
3.3.1. Analiza zaposlenih	11
3.3.1.1. Število in struktura zaposlenih	11
3.3.1.2. Dinamika zaposlenih	12
3.3.1.3. Tehnična opremljenost dela	13
3.3.2. Analiza nabave	14
3.3.2.1. Primerjava obveznosti do dobaviteljev in terjatev do kupcev	18
3.3.3. Analiza prodaje	18
3.3.4. Analiza proizvodnje – storitvene dejavnosti	21
3.3.5. Analiza financiranja	23
3.3.5.1. Obseg in struktura virov financiranja	23
3.3.5.2. Plačilna sposobnost	24
3.3.5.3. Finančna stabilnost	25
<b>3.4. Ugotovitev prednosti in slabosti poslovanja podjetja 7-Trade d.o.o.</b>	<b>26</b>
<b>4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA 7-TRADE D.O.O.</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Analiza širokega okolja</b>	<b>27</b>
4.1.1. Analiza gospodarskega okolja	28
4.1.1.1. Dinamika bruto domačega proizvoda	28
4.1.1.2. Gibanje cen življenjskih potrebščin, cen na drobno in inflacije	28
4.1.1.3. Gibanje deviznega tečaja	29
4.1.1.4. Gibanje povprečne bruto in neto plače na zaposlenega	29
4.1.1.5. Zaposlenost oziroma nezaposlenost v Sloveniji	29
4.1.1.6. Pričakovani trendi v gospodarskem okolju	30
4.1.2. Analiza sociokulturnega okolja	31
4.1.2.1. Število in naravno gibanje prebivalstva Slovenije	32

4.1.2.2. Izobrazbena struktura _____	32
4.1.2.3. Glavne življenjske vrednote _____	33
4.1.2.4. Pričakovani trendi v sociokulturnem okolju _____	33
4.1.3. Analiza tehnološkega okolja _____	33
4.1.3.1. Tehnologija na področju gradbene mehanizacije na slovenskem trgu _____	34
4.1.3.2. Pričakovani trendi v tehnološkem okolju _____	34
4.1.4. Analiza politično-pravnega okolja _____	35
4.1.4.1. Slovensko približevanje Evropski uniji _____	35
4.1.4.2. Davek na dodano vrednost _____	35
4.1.4.3. Trgovinska politika _____	35
4.1.4.4. »Jugoslovanski« trgi _____	36
4.1.4.5. Pričakovani trendi v politično-pravnem okolju _____	36
<b>4.2. Analiza ožjega okolja - panoge _____</b>	<b>37</b>
4.2.1. Možni problemi pri izdelavi panožne analize _____	39
4.2.2. Ocena privlačnosti panoge in predvidevanje razvoja _____	39
4.2.2.1. Potencialni kandidati za vstop _____	40
4.2.2.2. Pogajalska moč dobaviteljev _____	40
4.2.2.3. Pogajalska moč kupcev _____	41
4.2.2.4. Nevarnosti substitutov _____	41
4.2.2.5. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti _____	41
<b>4.3. Ugotovitev priložnosti in nevarnosti okolja _____</b>	<b>42</b>
<b>5. SKUPNA OPREDELITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI TER OBLIKOVANJE STRATEŠKE USMERITVE ZA PODJETJE 7-TRADE D.O.O. _____</b>	<b>43</b>
<b>6. SKLEP _____</b>	<b>45</b>
<b>7. LITERATURA _____</b>	<b>47</b>
<b>8. VIRI _____</b>	<b>48</b>

# 1. UVOD

Prihodnost podjetij je negotova, vendar se podjetja, s strateškim planiranjem, negotovosti v neki meri lahko izognejo. Strateško planiranje je namreč ena izmed najpomembnejših managerskih aktivnosti, nanaša pa se na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Za podjetje je pomembno, da kreirajo in izvajajo strateške plene, ki bodo omogočali obstoj podjetja v prihodnosti, ustvarjanje dobička, rasti in ustrezne stabilnosti. Po drugi strani pa je planiranje v podjetju vedno poskus zavestne človekove aktivnosti, ki ima namen vplivati na okolje tako, da ga spreminja v želeni smeri. Tako se mora podjetje na svoji poti soočiti s svojo preteklostjo in prihodnostjo in izoblikovati ustrezne strategije. Oblikovanje strategij slehernega podjetja si težko predstavljamo brez podrobne analize obstoječega stanja. Analiza poslovanja kot spoznavni proces poslovanja konkretnega podjetja predstavlja namreč pripravljalno fazo za sprejem vseh odločitev v podjetju, katerih namen je izboljšanje uspešnosti poslovanja.

Osnovni namen diplomskega dela je pripraviti dokaj celovito podlago za postavljanje dolgoročnih ciljev poslovanja podjetja in oblikovanje ustreznih strategij. Opredelitev osnovne usmeritve mora izhajati iz celovite ocene prednosti in slabosti, kar pomeni oceno notranjega okolja, in celovite ocene priložnosti in nevarnosti oziroma ocene zunanjega okolja. Z eno besedo pravimo takemu pristopu SWOT analiza (slovensko PSPN analiza), ki je kratica začetnih črk štirih angleških izrazov: **Strengthes** – prednosti, **Weaknesses** – slabosti, **Opportunities** – priložnosti in **Threats** – nevarnosti.

Cilj diplomskega dela je poiskati šibke točke v dosedanem poslovanju, katerih učinek bi skušali z dobrimi strategijami minimizirati in odkriti prednosti, na katerih bi morale temeljiti prihodnje strategije. Hkrati pa želim ugotoviti, katere poslovne nevarnosti pretijo podjetju v prihodnosti in katere so poslovne priložnosti, ki bi jih podjetje moralo izkoristiti. S tem bom dobila osnovne informacije, potrebne za oblikovanje poslovne strategije podjetja, ki bo odgovarjala na vprašanje, kako naj se podjetje upre poslovnim grožnjam v okolju, kako naj sledi cilju rasti in donosnosti poslovanja ter kako naj dosega konkurenčno prednost pred tekmeci.

Metodika dela je bila izvedena v treh fazah. V začetni fazi sem se lotila strokovne in teoretične priprave oziroma iskanja potrebne literature in združevanja že pridobljenega znanja. V naslednji fazi sem z zbiranjem konkretnih podatkov v podjetju, v različnih knjigah, publikacijah, člankih, na internetu skušala pridobiti čimveč koristnih informacij o poslovanju podjetja in njegovem okolju, ki sem jih uporabila v zadnji fazi. V njej sem se lotila obdelave podatkov ter ocenjevanja poslovanja in okolja podjetja v izbranem obdobju.

V diplomskem delu primerjam podatke iz bilanc stanja in izkazov uspeha od leta 1997 do leta 2000. Zaradi inflacijskih gibanj podatki medsebojno niso primerljivi, zato sem podatke za obdobje 1997-1999 inflacionirala in jih naredila tudi realno primerljive z letom 2000. Neinflacionirani in inflacionirani podatki so predstavljeni v prilogi, v samem delu pa bom, kot že rečeno, uporabila inflacionirane podatke. V prilogi so prikazane tudi formule za izračun nekaterih kazalcev in koeficientov.

Zastavljeni cilj sem skušala postopno uresničevati skozi delo, ki je zasnovano v šestih poglavjih in potrebnih podpoglavjih, ki dajejo delu zaokroženo celoto. Uvodu sledi drugo poglavje, v katerem vam na kratko predstavljam podjetje. Tretje poglavje je namenjeno

analizi poslovanja podjetja, ki nas prek analize uspešnosti poslovanja, sredstev in posameznih poslovnih funkcij pripelje do glavnih prednosti in slabosti poslovanja podjetja. Z analizo okolja v četrtem poglavju pridemo še do priložnosti in nevarnosti, skupno oceno elementov SWOT analize in oblikovanje osnovne poslovne strateške usmeritve pa podajam v petem poglavju. V sklepnem, šestem, poglavju so podani bistveni zaključki diplomskega dela.

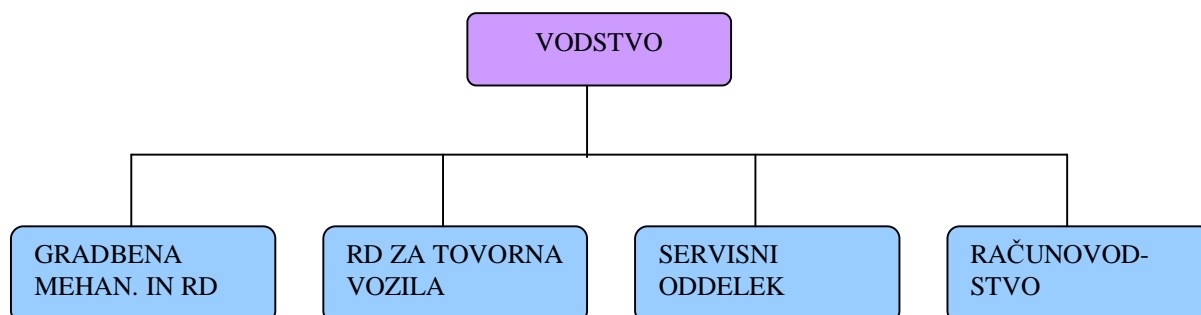
## 2. PREDSTAVITEV PODJETJA 7-TRADE d.o.o

Podjetje 7-Trade d.o.o. je bilo ustanovljeno decembra 1992, poslovati pa je začelo spomladi 1993. Registrirano je bilo za veleprodajo mini gradbene mehanizacije, njene opreme, za najem gradbene mehanizacije in prodajo rezervnih delov za tovorna vozila. Danes poleg že omenjenega kupcem ponuja še servisiranje gradbenih strojev.

V prvem obdobju je bilo v podjetju sedem lastnikov (odtod tudi ime podjetja), vendar pa so zaradi prevelike obširnosti prodajnega programa in prostorske stiske v obdobju 1993-1994 podjetje zapustili trije družabniki. Ostali štirje so nadaljevali z zastavljenim programom in še danes uspešno vodijo podjetje, v katerem so zaposleni. Leta 1995 so se zaradi prostorske stiske iz Trate 11 v Šentvidu, preselili na Aleševčevo 12 v Šiški. V dveh letih so toliko razširili program in asortiman prodajnih artiklov, da so vzeli v najem prostore na Slovenčevi 97 za Bežigradom. Leto kasneje so le-te odkupili, saj se jim je obseg delovanja na tej lokaciji (tik ob ljubljanski obvoznici) zaradi večje dostopnosti kupcem in večjega skladišča zelo povečal.

Po številu zaposlenih bi podjetje 7-Trade uvrstili med majhna podjetja, Urad za statistiko pa ga po velikosti ustvarjenih prihodkov uvršča med srednje velika podjetja. 11 zaposlenih dela v štirih oddelkih: v oddelku gradbene mehanizacije in pripadajočih rezervnih delov, oddelku rezervnih delov za tovorna vozila, oddelku servisne dejavnosti in računovodskem oddelku. Organizacija podjetja prerašča iz enostavne v poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko, predstavljena pa je s sliko 1.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja 7-Trade



Vir: Interni podatki podjetja 7-Trade.

Podjetje posluje s ciljem doseči oziroma zagotoviti čim nižje cene v primerjavi s konkurenco ter pridobiti oziroma ohraniti čimveč kupcev. Vizija podjetja je postati poznani s kvalitetnimi proizvodi in ugodnimi cenami po celotni Sloveniji. Z vidika strokovne javnosti bi, sodeč po

naslednjih besedah, lahko trdili, da vodijo podjetje v pravo smer: »Med vožnjo po Sloveniji, ko ob cesti zagledate poznano znamko mini gradbene mehanizacije Takeuchi, si ne morete kaj, da je ne bi povezali s 7-Trade d.o.o, uveljavljenim trgovinskim podjetjem za prodajo strojev in rezervnih delov uglednih znamk s področja gradbene mehanizacije in tovornih vozil (7-Trade d.o.o. Podjetje, katerega stranka vedno pusti zadovoljna, 2000, str. 20).«

### **3. ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA 7-TRADE d.o.o.**

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot priprava za odločanje (organizacijski namen) o podjetju ali njegovih enotah z namenom izboljšati uspešnost poslovanja (ekonomski namen) s stališča uporabnika analize (uporabniški namen) (Pučko, 1997, str. 3; Rozman, 1993, str. 93).

V nadaljevanju diplomskega dela je analiza poslovanja razdeljena na štiri glavne sklope, v katerih sem podrobneje analizirala uspešnost poslovanja, sredstva in posamezne poslovne funkcije, v četrtem sklopu pa so predstavljene glavne prednosti in slabosti poslovanja podjetja 7-Trade v obdobju 1997- 2000.

#### **3.1. Analiza uspešnosti poslovanja**

Pojem uspešnosti poslovanja je tesno povezan z uresničevanjem splošnega ekonomskega načela, na katerem temelji vsako smotrno odločanje v gospodarstvu. Uspešnost oziroma neuspešnost poslovanja konkretnega podjetja je opredeljena na dva načina; kot načelo doseganja maksimalnega učinka (koristi) z danimi sredstvi oziroma kot načelo doseganja danega učinka (koristi) z minimalnimi sredstvi (Stepko, 1990, str.1). V nadaljevanju bom analizirala temeljna kazalca uspešnosti poslovanja, in sicer dobičkonosnost poslovanja in ekonomičnost ali gospodarnost poslovanja, ki bo izhajala iz analize poslovnega izida.

##### **3.1.1. Analiza dobičkonosnosti**

Rentabilnost poslovanja je, v današnjem družbenoekonomskem načinu gospodarjenja, vsekakor temeljna mera uspešnosti podjetja. Kaže se v težnji po čim večji prodajni vrednosti proizvodov in storitev podjetja ob čim manjšem trošenju in angažiranju poslovnih prvin (Rozman, Rusjan, 1993, str.2). Glede na to, s čim primerjamo rezultat, ločimo več vrst dobičkonosnosti in sicer: dobičkonosnost sredstev (ROA), dobičkonosnost kapitala (ROE) in donosnost sredstev (ROI), ki jih prikazujem v tabeli 1.

Izračunani kazalci dobičkonosnosti kažejo, da je podjetje v obdobju 1997-2000 poslovalo pozitivno. Največje vrednosti kazalcev je podjetje doseglo v letu 1998, ko je bil tudi dobiček daleč največji glede na ostala leta. Tako je vsak tolar vloženih sredstev prinesel 9,9 SIT dobička, tolar vloženega kapitala pa je lastnikom prinesel kar 89,3 SIT donosa. V letu 1999 so vsi kazalci, kot posledica zmanjšanja dobička, močno upadli, v letu 2000 pa je dobičkonosnost kapitala še upadla, donos ostalih dveh kategorij pa se je glede na leto 1999 povečal.

Tabela 1: Dobičkonosnost podjetja 7-Trade v obdobju 1997-2000 v %

<i>Kazalci</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>Indeks 98/97</i>	<i>Indeks 99/98</i>	<i>Indeks 00/99</i>
<i>Dobiček v 000 SIT</i>	16.979	55.368	16.508	17.379	326,1	29,8	105,3
<i>Amortizacija v 000 SIT</i>	8.838	20.980	24.404	33.425	237,4	116,3	137,0
<i>Povp. vložena sredstva v 000 SIT</i>	395.892	556.983	601.424	550.874	140,7	108,0	91,6
<i>Povp. vloženi kapital v 000 SIT</i>	27.705	61.967	96.036	109.406	223,7	155,0	113,9
<i>Dobičkonosnost sredstev (ROA)</i>	4,3	9,9	2,7	3,1	230,2	27,3	114,8
<i>Dobičkonosnost kapitala (ROE)</i>	61,3	89,3	17,2	15,9	145,7	19,3	92,4
<i>Donosnost sredstev (ROI)</i>	6,5	13,7	6,8	9,2	210,8	49,6	135,3

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

### 3.1.2. Analiza poslovnega izida

S poslovnim izidom izraža podjetje uspeh poslovanja. Opredeljen je kot razlika med prihodki ali prodajno vrednostjo in zanjo potrebnimi stroški ali odhodki. Pozitivna razlika med prihodki in odhodki pomeni, da je podjetje ustvarilo dobiček. Negativna razlika med prihodki in odhodki pa pomeni, da podjetje posluje z izgubo. Če je podjetje doseglo dobiček, je uspešno in bo lahko razširilo poslovanje, če pa ima izgubo, je neuspešno in mora izgubo poravnati (Turk, 1990, str. 168). Ugotavljanje uspeha poslovanja je pomembno, saj kaže na delovanje podjetja, omogoča popravljanje posledic in preprečevanje nastajanja okoliščin, ki bi vodile v negativno poslovanje.

Pri členitvi poslovnega izida v tabeli 2, bom izhajala iz istih kriterijev kot pri analizi prihodkov in odhodkov, ki bosta sledili v nadaljevanju. Opazovala oziroma govorila bom torej o dobičku iz poslovanja, dobičku iz financiranja, izrednem dobičku ter celotnem dobičku. Če slednjega zmanjšamo še za obveznosti iz naslova davkov in prispevkov, ki jih plača podjetje, ki posluje pozitivno, dobimo čisti dobiček.

Tabela 2: Poslovni izid podjetja 7-Trade v obdobju 1997-2000 v 000 SIT

<i>Elementi</i>	<i>1997</i>		<i>1998</i>		<i>1999</i>		<i>2000</i>		<i>Ind.</i>	<i>Ind.</i>	<i>Ind.</i>
	<i>vredn.</i>	<i>%</i>	<i>vredn.</i>	<i>%</i>	<i>vredn.</i>	<i>%</i>	<i>vredn.</i>	<i>%</i>	<i>98/97</i>	<i>99/98</i>	<i>00/99</i>
<i>Prih. od poslovanja</i>	724.427	98	823.273	94	970.881	93	837.092	91	113,6	117,9	86,2
<i>Prih. od financiranja</i>	2.777	0	649	0	2.544	0	2.350	0	23,4	392,0	92,4
<i>Izredni prihodki</i>	12.908	2	55.510	6	74.895	7	78.604	9	430,0	134,9	105,0
<i>Prihodki skupaj</i>	740.112	100	879.732	100	1.048.320	100	918.046	100	118,9	119,2	87,6
<i>Poslovni odhodki</i>	690.048	95	763.723	93	911.275	88	794.501	88	110,7	119,3	87,2
<i>Odh. od financiranja</i>	19.355	3	12.064	1	19.236	2	23.996	3	62,3	159,4	124,7
<i>Izredni odhodki</i>	13.730	2	48.277	6	101.301	10	82.170	9	351,6	209,8	81,1
<i>Odhodki skupaj</i>	723.133	100	824.064	100	1.031.812	100	900.667	100	114,0	125,2	87,3
<i>Dobiček iz poslovanja</i>	34.379	203	59.550	108	59.606	361	42.591	245	173,2	100,1	71,4
<i>Dobiček iz financiran.</i>	-16.578	-98	-11.415	-21	-16.692	-101	-21.646	-125	68,9	146,2	129,7
<i>Izredni dobiček</i>	-822	-5	7.233	13	-26.406	-160	-3.566	-20	-	-	13,5
<i>Celotni dobiček</i>	16.979	100	55.368	100	16.508	100	17.379	100	326,1	29,8	105,3
<i>Davek iz dobička</i>	3.654	22	0	0	3.541	21	3.373	19	0,0	-	95,3
<i>Čisti dobiček</i>	13.325	78	55.368	100	12.967	79	14.006	81	415,5	23,4	108,0

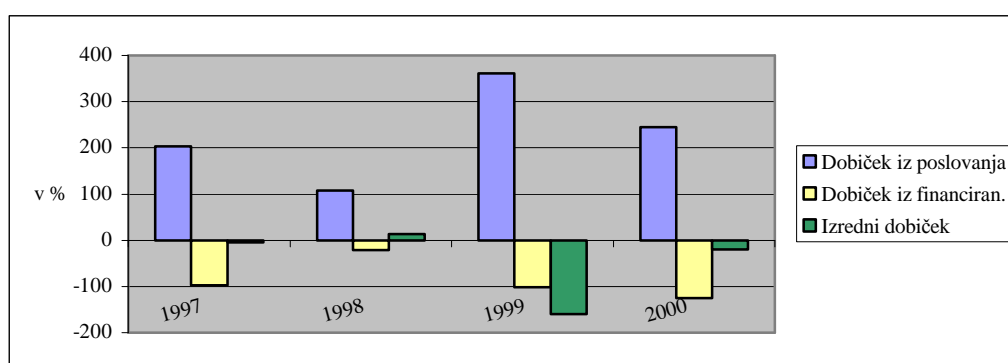
Vir: Izkaz uspeha podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.



Analiza poslovnega izida pokaže, da je podjetje v obdobju 1997-2000 poslovalo s pozitivnim poslovnim izidom ali dobičkom. Največjega je doseglo v letu 1998, ko se je povečal za 226,1% glede na predhodno leto. V tem letu podjetje zaradi varčevanja povezanega z nakupom zgradbe ni investiralo v nakup strojev, pač pa je sredstva preneslo v povečanje dobička. V letu 1999 se je glede na leto 1998 dobiček krepko zmanjšal, v letu 2000 pa se je glede na leto 1999 zopet povečal za 5,3% in znašal dobrih 17 milijonov SIT. Zaradi nakupa zgradbe podjetje v letu 1998 ni plačalo davka na dobiček.

Iz strukture dobička, prikazane na sliki 2, lahko razberemo, da je v celotnem obdobju 1997-2000 le dobiček iz poslovanja oblikoval celotni dobiček. Izjema je bilo leto 1998, ko je dal 13-odstotni prispevek še izredni dobiček. Na strani financiranja je bilo vseskozi zaznati izgubo, kar je seveda negativno vplivalo na višino celotnega dobička.

Slika 2: Struktura celotnega dobička podjetja 7-Trade v obdobju 1997-2000



Vir: Tabela 2.

### 3.1.2.1. Analiza prihodkov

Prihodki podjetja so tista kategorija, ki povečuje dobiček podjetja. V osnovi jih razdelimo na tiste, ki odražajo normalne pojave v poslovanju, to so redni prihodki ter na tiste, ki so posledica nenormalnih in popravljenih pojavov v poslovanju, torej izredne prihodke. Redne prihodke lahko še naprej razdelimo na poslovne prihodke, ki predstavljajo zmnožek prodanih količin izdelkov in njihovih prodajnih cen, ter na prihodke iz financiranja, ki so rezultat finančne dejavnosti podjetja (Turk, Melavc, 1998, str. 76). Razčlenitev prihodkov podjetja 7-Trade prikazujem v tabeli 3.

Tabela 3: Obseg in struktura prihodkov podjetja 7-Trade v obdobju 1997-2000 v 000 SIT in %

Elementi	1997		1998		1999		2000		Ind. 98/97	Ind. 99/98	Ind. 00/99
	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%			
Prih. od poslovanja	724.427	98	823.273	94	970.881	93	837.092	91	113,6	117,9	86,2
- domači trg	691.615	95	803.627	98	951.827	98	823.134	98	116,2	118,4	86,5
- tuji trg	32.812	5	19.646	2	19.054	2	13.958	2	59,9	97,0	73,2
Prih. od financiranja	2.777	0	649	0	2.544	0	2.350	0	23,4	392,0	92,4
Izredni prihodki	12.908	2	55.510	6	74.895	7	78.604	9	430,0	134,9	105,0
Prihodki skupaj	740.112	100	879.732	100	1.048.320	100	918.046	100	118,9	119,2	87,6

Vir: Izkaz uspeha podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Prihodki podjetja so se v obdobju 1997-1999 v povprečju povečali za 19% letno, v letu 2000 pa so glede na leto 1999 padli za 12,4% in tako znašali skoraj 920 milijonov SIT. V celotnem obdobju so v strukturi prihodkov daleč največji delež zavzemali prihodki od poslovanja. V letu 1997 so predstavljali 98% celotnih prihodkov, v letu 2000 pa 91% vseh prihodkov. Od tega je bilo od 95% do 98% vrednosti ustvarjene na domačem trgu. Manjši delež so predstavljali izredni prihodki, ki so v letu 1997 predstavljali 2% celotnih prihodkov, v letu 2000 pa 7 odstotnih točk več. Prihodkov od financiranja praktično ni bilo. Analiza gibanja prihodkov pokaže, da so na rast celotnih prihodkov v obdobju 1997-1999 najbolj vplivali predvsem prihodki od poslovanja na domačem trgu, v določeni meri pa tudi izredni prihodki. Na padec vrednosti prihodkov v letu 2000 glede na leto 1999 je prav tako najbolj vplivalo zmanjšanje prihodkov od poslovanja na domačem trgu. Močnega povečanja prihodkov od financiranja v letu 1999 in skoraj 8-odstotnega zmanjšanja v letu 2000 ne morem šteti med vplivnejše kategorije, ki so vplivale na gibanje prihodkov, saj sem že omenila, da jih praktično ni bilo.

### 3.1.2.2. Analiza odhodkov

Odhodki so tisti stroški, ki po odštetju od prihodkov vplivajo na poslovni izid v obračunskem obdobju. So stroški, ki se nanašajo na prodano količino proizvodov in storitev v obdobju (Pučko, Rozman, 1995, str. 224).

Podobno kot prihodke tudi odhodke delimo na redne odhodke, ki zrcalijo normalne pojave pri poslovanju in izredne odhodke, ki zrcalijo nenormalne in popravljene pojave. Redni odhodki so sestavljeni iz poslovnih odhodkov, ki se nanašajo na proizvodnjo in prodajo ter iz odhodkov iz financiranja, ki nastajajo v okviru finančnih aktivnosti podjetja. Njihovo razčlenitev prikazujem v tabeli 4.

Tabela 4: Obseg in struktura odhodkov podjetja 7-Trade v obdobju 1997-2000 v 000 SIT in %

Elementi	1997		1998		1999		2000		Ind. 98/97	Ind. 99/98	Ind. 00/99
	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%			
Skupaj poslovni odh.	690.048	95	763.723	93	911.275	88	794.501	88	110,7	119,3	87,2
- str.bl., mat. in stor.	659.077	95	716.037	94	855.096	94	727.618	92	108,6	119,4	85,1
- stroški dela	20.925	3	25.694	3	29.688	3	31.328	4	122,8	115,5	105,5
- amortizacija	8.838	1	20.980	3	24.404	3	33.425	4	237,4	116,3	137,0
- ostali poslovni odh.	1.208	0	1.012	0	2.087	0	2.130	0	83,8	206,2	102,1
Odh. od financiranja	19.355	3	12.064	1	19.236	2	23.996	3	62,3	159,4	124,7
Izredni odhodki	13.730	2	48.277	6	101.301	10	82.170	9	351,6	209,8	81,1
Skupaj odhodki	723.133	100	824.064	100	1.031.812	100	900.667	100	114,0	125,2	87,3

Vir: Izkaz uspeha podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Slika na strani odhodkov je precej podobna sliki prihodkov. Tudi ti so se v obdobju 1997-1999 v povprečju povečali za 19,4% letno, v letu 2000 pa so se glede na leto 1999 zmanjšali za 12,7% in dosegli dobrih 900 milijonov SIT vrednosti. Tudi tu se da ugotoviti, da so v strukturi odhodkov v celotnem obdobju daleč največji delež zavzemali poslovni odhodki, katerih delež je padel iz 95% v letu 1997 na 88% v letu 2000. Delež izrednih odhodkov se je, zaradi zmanjšanja poslovnih odhodkov, povečal iz 2% v letu 1997 na 9% v letu 2000. Odhodki od financiranja so v celotnem obdobju predstavljali le nekaj odstotkov skupnih odhodkov. Na povečanje odhodkov v obdobju 1997-1999 je najbolj vplivalo povečanje

poslovnih odhodkov, ki so se v letu 1998 glede na leto 1997 povečali za 10,7%, v letu 1999 pa so se glede na leto 1998 povečali še za dodatnih 19,3%. Tudi izrednih odhodkov ne gre zanemariti, saj so se v letu 1998 glede na leto 1997 povečali za 251,6%, v letu 1999 glede na leto 1998 pa še za dodatnih 109,8%. Delež odhodkov od financiranja je bil zelo majhen in ni mogel pomembneje vplivati na gibanje celotnih odhodkov.

### 3.1.2.3. Analiza ekonomičnosti

Ekonomičnost poslovanja je opredeljena z razmerjem med količino poslovnih učinkov in stroški. Poslovanje je tem bolj učinkovito, čim večjo količino poslovnih učinkov dobimo na enoto stroškov oziroma da določeno količino poslovnih učinkov ustvarimo s čim manjšimi stroški (Turk, 1990, str. 292).

V praksi ekonomičnost običajno izrazimo s primerjavo prihodkov in odhodkov. Lahko jo izračunamo na različne načine. Na podlagi podatkov iz izkaza uspeha lahko primerjamo celotne prihodke s celotnimi odhodki (celotna ekonomičnost) ali poslovne prihodke s poslovnimi odhodki (poslovna ekonomičnost). Izračun ekonomičnosti na oba načina prikazujem v tabeli 5.

Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja podjetja 7-Trade v obdobju 1997-2000

<i>Elementi</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>Indeks 98/97</i>	<i>Indeks 99/98</i>	<i>Indeks 00/99</i>
<i>Celotni prihodki v 000 SIT</i>	740.112	879.732	1.048.320	918.046	118,9	119,2	87,6
<i>Celotni odhodki v 000 SIT</i>	723.133	824.064	1.031.812	900.667	113,9	125,2	87,3
<i>Poslovni prihodki v 000 SIT</i>	724.427	823.273	970.881	837.092	113,6	117,9	86,2
<i>Poslovni odhodki v 000 SIT</i>	690.048	763.723	911.275	794.501	110,7	119,3	87,2
<i>Celotna ekonomičnost</i>	1,023	1,068	1,016	1,019	104,4	95,1	100,3
<i>Poslovna ekonomičnost</i>	1,050	1,078	1,065	1,054	102,7	98,8	99,0

Vir: Izkaz uspeha podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Glede na to, da so bili v celotnem obdobju 1997-2000 prihodki stalno višji od odhodkov, so tudi kazalci ekonomičnosti dosegli vrednosti večje od 1, kar pomeni, da je podjetje v vseh letih poslovalo ekonomično. Največje vrednosti so bile dosežene v letu 1998, ko je na 100 SIT celotnih odhodkov odpadlo 106,8 SIT celotnih prihodkov. V letu 1999 glede na leto 1998 se je kazalec celotne ekonomičnosti, zaradi večje rasti celotnih odhodkov v primerjavi s celotnimi prihodki, znižal za 4,9%. V letu 2000 pa je glede na leto 1999 ostal praktično nespremenjen, saj so se tako celotni prihodki kot celotnih odhodki zmanjšali za približno enak odstotek. Podobno se je gibal tudi kazalec poslovne ekonomičnosti.

## 3.2. Analiza sredstev

Pri analizi sredstev imamo opravka z bilanco stanja, ki predstavlja pregleden prikaz premoženja oziroma sredstev in obveznosti do virov sredstev podjetja za določen trenutek. V njej uresničujemo temeljno načelo gospodarjenja, da podjetje razpolaga le s toliko sredstvi, kolikor znašajo obveznosti zanje. Vsota sredstev v bilanci – aktiva mora biti enaka vsoti obveznosti do virov sredstev – pasiva (Turk, Melavc, 1998, str. 441).

Poslovna sredstva se stalno preoblikujejo. Ena se preoblikujejo hitreje, druga počasneje, glede na hitrost obračanja pa jih delimo na stalna in gibliva sredstva. Obseg in strukturo sredstev podjetja 7-Trade prikazujem v tabeli 6.

Tabela 6: Obseg in struktura sredstev podjetja 7-Trade v obdobju 1997-2000 v 000 SIT in %

<i>Elementi</i>	<i>31.12.97</i>		<i>31.12.98</i>		<i>31.12.99</i>		<i>31.12.00</i>		<i>Ind.</i>	<i>Ind.</i>	<i>Ind.</i>
	<i>vredn.</i>	<i>%</i>	<i>vredn.</i>	<i>%</i>	<i>vredn.</i>	<i>%</i>	<i>vredn.</i>	<i>%</i>	<i>98/97</i>	<i>99/98</i>	<i>00/99</i>
<i>Stalna sredstva</i>	17.725	4	173.124	27	159.125	28	200.158	38	976,7	91,9	125,8
<i>Gibliva sredstva</i>	466.319	96	456.799	73	413.800	72	328.666	62	98,0	90,6	79,4
<i>Skupaj sredstva</i>	484.044	100	629.923	100	572.925	100	528.824	100	130,1	90,9	92,3

Vir: Bilanca stanja podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Celotna sredstva so največjo vrednost dosegla v letu 1998, ko so se v primerjavi s predhodnim letom povečala za 30,1%, v naslednjih letih pa so se zmanjševala in na dan 31.12.2000 dosegla skoraj 529 milijonov SIT vrednosti. Delež stalnih sredstev se je v obravnavanem obdobju povečal za 34 odstotnih točk, tako da so konec leta 2000 predstavljala 38% celotnih sredstev. V obratnem sorazmerju se je zmanjšal strukturni delež gibljivih sredstev, ki je na zadnji dan leta 2000 predstavljal 62% vseh sredstev. Prevlada gibljivih sredstev nad stalnimi je posledica narave poslovanja.

Pomemben vpliv na učinkovitost poslovanja ima tudi koeficient obračanja sredstev, ki nam pove koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi ali drugače povedano, koliko sredstev potrebuje podjetje, da ustvarja obstoječe prihodke. Vrednosti kazalca, prikazane v tabeli 7, povedo, da je podjetje vsako leto ustvarilo več prihodkov kot znaša vrednost sredstev. Največjo vrednost je dosegel v letu 1999, ko so z 1 SIT sredstev ustvarili 1,83 SIT prihodkov, najnižjo pa leta 1998, ko so ustvarili 1,397 SIT prihodkov.

Tabela 7: Obračanje sredstev podjetja 7-Trade v obdobju 1997-2000

<i>Elementi</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>Indeks</i>	<i>Indeks</i>	<i>Indeks</i>
					<i>98/97</i>	<i>99/98</i>	<i>00/99</i>
<i>Prihodki v 000 SIT</i>	740.112	879.732	1.048.320	918.046	118,9	119,2	87,6
<i>Sredstva v 000 SIT</i>	484.044	629.923	572.925	528.824	130,1	90,9	92,3
<i>Obračanje sredstev</i>	1,529	1,397	1,830	1,736	91,4	131,0	94,9

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

### 3.2.1. Analiza stalnih sredstev

S stalnimi sredstvi razumemo stvari in pravice, ki v poslovnem procesu postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in se v svojo prvotno obliko vračajo praviloma v obdobju, daljšem od enega leta (Igličar, Hočevar, 1997, str. 48).

Stalna sredstva vključujejo neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe in popravek kapitala (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 119-120). Ker podjetje na bilančni datum ni izkazovalo neopredmetenih dolgoročnih sredstev in dolgoročnih finančnih naložb, prikazujem v tabeli 8 le opredmetena osnovna sredstva kot edini element stalnih sredstev.

Tabela 8: Obseg in struktura stalnih sredstev podjetja 7-Trade v obdobju 1997-2000 v 000 SIT in %

Elementi	31.12.97		31.12.98		31.12.99		31.12.00		Ind.	Ind.	Ind.
	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	98/97	99/98	00/99
<i>Opred. osnovna sred.</i>	17.725	100	173.124	100	159.125	100	200.158	100	976,7	91,9	125,8
- nepremičnine	0	0	137.430	79	130.558	82	123.687	62	-	95,0	94,7
- oprema in druga OOS	17.725	100	35.694	21	28.567	18	76.471	38	201,4	80,0	267,7
<i>Stalna sredstva</i>	17.725	100	173.124	100	159.125	100	200.158	100	976,7	91,9	125,8

Vir: Bilanca stanja podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Vrednost stalnih sredstev se je v obdobju 1997-2000 močno povečala, na kar je gotovo v prvi vrsti vplivalo skoraj 880-odstotno povečanje v letu 1998, ko je podjetje odkupilo poslovne prostore. Z izjemo v letu 1997 so glavnino opredmetenih osnovnih sredstev in s tem tudi stalnih sredstev predstavljale nepremičnine. Njihova vrednost se je, kot posledica amortizacije, vsako leto zmanjšala za približno 5%. Posledično se je v obratnem sorazmerju spremenil delež opreme, njena vrednost pa se je razen v letu 1999 povečevala. V letu 1998 se je glede na leto 1997 povečala za dobrih 100%, v letu 2000 pa glede na leto 1999 za skoraj 170%. Razlog za tolikšno povečanje je bil nakup strojev, saj podjetje poleg prodaje nudi tudi najem le-teh.

### 3.2.2. Analiza gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva so del premoženja podjetja, ki je v podjetju le kratkoročno vezan, znotraj poslovnega obdobja pa se praviloma večkrat preoblikujejo. Mednje uvrščamo zaloge, dolgoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 120-121). Zelo pomembna je pravilna velikost potrebnih gibljivih sredstev. Uporaba premajhne količine gibljivih sredstev vpliva negativno na gospodarjenje, prav tako pa tudi prevelika količina. V obeh primerih dosega podjetje slabši poslovni rezultat, kot bi ga sicer v normalnem poslovanju (Škerbic, Rebernik, 1991, str. 101). Obseg in strukturo gibljivih sredstev podjetja 7-Trade prikazujem v tabeli 9, brez dolgoročnih terjatev iz poslovanja in aktivnih časovnih razmejitev, saj jih podjetje na bilančni datum ni izkazovalo.

Tabela 9: Obseg in struktura gibljivih sredstev podjetja 7-Trade v obdobju 1997-2000 v 000 SIT in %

Elementi	31.12.97		31.12.98		31.12.99		31.12.00		Ind.	Ind.	Ind.
	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	98/97	99/98	00/99
<i>Zaloge</i>	301.701	65	287.660	63	142.367	34	132.829	41	95,3	49,5	93,3
<i>Kratkoročne terjatve</i>	117.059	25	135.507	30	238.459	58	187.777	57	115,8	176,0	78,7
<i>Kratk. finan. naložbe</i>	26.667	6	18.002	4	485	0	445	0	67,5	2,7	91,7
<i>Denarna sredstva</i>	20.892	4	15.630	3	32.489	8	7.615	2	74,8	207,9	23,4
<i>Gibljiva sredstva</i>	466.319	100	456.799	100	413.800	100	328.666	100	98,0	90,6	79,4

Vir: Bilanca stanja podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Obseg gibljivih sredstev se je v obdobju 1997-2000 nenehno zmanjševal in je na zadnji dan leta 2000 znašal dobrih 328 milijonov SIT, kar je bilo za 29,5% manj kot v letu 1997. Glede na leto 1999 se je vrednost gibljivih sredstev v letu 2000 zmanjšala za 20,6%. Razlog za to gre pripisati predvsem zmanjšanju kratkoročnih terjatev in zalog, saj kratkoročnih finančnih

naložb podjetje v letih 1999 in 2000 praktično ni imelo, delež denarnih sredstev pa je bil tudi majhen.

Pregled strukture gibljivih sredstev pokaže, da se je delež kratkoročnih terjatev iz poslovanja vsako leto povečeval in tako v letih 1999 in 2000 presegel polovico vrednosti gibljivih sredstev. Največje povečanje je bilo zaslediti v letu 1999, ko so se glede na leto 1998 povečale za 76%. V letu 2000 so glede na leto 1999 upadle za 21,3%, saj je podjetje v mesecu novembru in decembru pospešilo izterjavo le-teh, vendar so še vedno predstavljale 57-odstotni delež. To me navaja k sklepu, da v podjetju niso bili najbolj uspešni pri izterjavi terjatev, kar je seveda negativno vplivalo na poslovno uspešnost podjetja. Opaziti je tudi velik delež zalog, ki je v letu 1997 znašal 65% vseh gibljivih sredstev. V naslednjih letih se je zmanjševal, v letu 2000 pa dosegel 41-odstotni delež. Vrednost zalog se je v letu 2000 glede na leto 1997 zmanjšala za 56%. Do prepolovitve vrednosti zalog v letu 1999 glede na leto 1998 je prišlo zaradi odprodaje zalog bagrov, ki je hkrati povzročila zgoraj omenjeno povečanja kratkoročnih terjatev.

### 3.2.2.1. Hitrost obračanja gibljivih sredstev

Hitrost obračanja gibljivih sredstev merimo s koeficientom obračanja, ki je opredeljen kot razmerje med prometom v obdobju in povprečnim stanjem gibljivih sredstev in nam pove kolikokrat so se v enem obdobju gibljiva sredstva pojavila v določeni obliki (Pučko, 1997, str. 79). Lahko ga prevedemo tudi v čas trajanja obrata v dnevih, ki pove, v koliko dneh se gibljiva sredstva enkrat obrnejo, izračunamo pa ga kot razmerje med 365 dnevi in koeficientom obračanja. Poleg koeficienta obračanja gibljivih sredstev sta pomembna tudi koeficient obračanja zalog proizvodov ter koeficient obračanja terjatev do kupcev in seveda trajanje obrata obeh. Vse omenjene kazalce prikazujem v tabeli 10.

Pomen ugotavljanja hitrosti obračanja gibljivih sredstev je za podjetje velik, saj pomembno vpliva na plačilno sposobnost podjetja, ta pa na uspešnost poslovanja. Podjetje povečuje koeficient obračanja gibljivih sredstev z namenom povečati obseg poslovanja z danimi gibljivimi sredstvi oziroma dani obseg poslovanja doseči z zmanjšanim obsegom gibljivih sredstev (Škerbic, Rebernik, 1991, str. 106).

Tabela 10: Koeficient obračanja gibljivih sredstev, zalog in terjatev do kupcev ter trajanje obrata v dnevih za podjetje 7-Trade v obdobju 1997-2000

<i>Elementi</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>Indeks 98/97</i>	<i>Indeks 99/98</i>	<i>Indeks 00/99</i>
<i>Poslovni prihodki v 000 SIT</i>	724.427	823.273	970.881	837.092	113,6	117,9	86,2
<i>Povp. gibljiva sredstva v 000 SIT</i>	378.320	461.559	435.299	371.233	122,0	94,3	85,3
<i>Povp. stanje zalog v 000 SIT</i>	251.124	294.680	215.013	137.598	117,3	73,0	64,0
<i>Povp. stanje terj. do kupcev v 000 SIT</i>	95.316	126.283	186.983	213.118	132,5	148,1	114,0
<i>Koef. obračanja gibljivih sredstev</i>	1,9	1,8	2,2	2,3	94,7	122,2	104,5
<i>Trajanje obrata gibljivih sr. v dnevih</i>	192	203	166	159	105,7	81,8	95,8
<i>Koef. obračanja zalog</i>	2,9	2,8	4,5	6,1	96,6	160,7	135,6
<i>Trajanje obrata zalog v dnevih</i>	126	130	81	60	103,2	62,3	74,1
<i>Koef. obračanja terjatev do kupcev</i>	7,6	6,5	5,2	3,9	85,5	80,0	75,0
<i>Trajanje obrata terjatev v dnevih</i>	48	56	70	93	116,7	125,0	132,9

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Koeficient obračanja gibljivih sredstev se je, z izjemo v letu 1998, stalno povečeval. V letu 1999 se je glede na leto 1998 povečal za 22,2%, v letu 2000 glede na leto 1999 pa za 4,5%. Temu primerno so se zmanjšali dnevi vezave gibljivih sredstev iz 203 dni v letu 1998 na 159 dni v letu 2000. K povečevanju obračanja gibljivih sredstev je gotovo prispevala hitrost obračanja zalog, saj se je tudi ta v obdobju 1998-2000 stalno povečevala. V letu 1998 so se zaloge obrnile 2,8-krat, kar pomeni, da so se v skladišču nahajale povprečno 130 dni, v letu 2000 pa so se obrnile 6,1-krat in so se v skladišču nahajale več kot polovico manj oziroma 60 dni. Hitrost obračanja terjatev do kupcev pa se je v celotnem obdobju zmanjševala in tako ni prispevala k povečanju hitrosti obračanja gibljivih sredstev. Terjatve do kupcev so se v letu 1997 obrnile 7,6-krat, v letu 2000 pa le še 3,9-krat. Posledično so se povečali dnevi vezave, ki so se iz 48 dni v letu 1997 povečali na 93 dni v letu 2000, kar napeljuje na dejstvo, da se je plačilna disciplina kupcev podjetja iz leta v leto slabšala.

### **3.3. Analiza poslovnih funkcij**

Uspešnost celotnega podjetja je odvisna od doseganja ciljev njegovih posameznih delov ter od njihove medsebojne usklajenosti in povezanosti v celoto. V nadaljevanju se bom tako osredotočila na analizo temeljnih funkcij v okviru poslovanja podjetja 7-Trade, ki bo zajela analizo zaposlenih, analizo nabave, analizo prodaje, analizo storitvene dejavnosti in analizo financiranja. Na ta način bom skušala ugotoviti dejavnike, ki so imeli pozitiven ali negativen vpliv na poslovanje podjetja.

#### **3.3.1. Analiza zaposlenih**

Zaposleni so osnovni delovni potencial podjetja, saj oblikujejo, usmerjajo in vodijo delovni proces, v procesu pa tudi neposredno sodelujejo in tako nastopajo kot njegov aktivni element (Florjančič, 1982, str. 33). Delo ima primarno vlogo v poslovnem procesu, saj si brez njega ni mogoče zamisliti delovnega procesa. Delo ali natančneje delovna sila je tudi tisto, kar spravlja v tek delovna sredstva. Nosilci delovni sile v podjetju so ljudje, zaposleni v podjetju.

Zaposlene moramo spremljati in ocenjevati z vseh tistih vidikov, ki pomembneje določajo uspešnost poslovanja. Ti vidiki so predvsem obseg zaposlenih in njihove različne strukture, dinamika kadra, izkoriščanje delovnega časa v podjetju, različne proizvodne lastnosti kadra in tehnična opremljenost dela (Pučko, 1997, str. 35).

##### ***3.3.1.1. Število in struktura zaposlenih***

Najpogostejši način ugotavljanja števila zaposlenih je uporaba kadrovske evidence, v kateri so zajeti vsi zaposleni v rednem delovnem razmerju, ne glede na to ali so dejansko prisotni in delajo ali pa so odsotni.

Iz tabele 11 lahko razberemo, da so v podjetju 7-Trade v obdobju 1997-2000 povečali število zaposlenih za 37,5%, kar je predstavljalo tri novo zaposlene delavce. Zaposlitev novih delavcev je bila potrebna zaradi razširitve dela v komerciali in računovodstvu. Analiza izobrazbene strukture pokaže, da so v podjetju prevladovali delavci s srednjo izobrazbo. Kljub temu lahko potrdim, da gre za kakovosten kolektiv, saj so lastniki prišli iz večjega, takrat

močnega podjetja sorodne dejavnosti in imajo za seboj kar nekaj let delovne dobe ter izkušenj in so zato zadosti dobro podkovani za opravljanje svojega dela. Pri nadaljnjem zaposlovanju so skrbno izbirali kandidate tako, da delovni proces v podjetju poteka kakovostno in nemoteno.

Tabela 11: Število in izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju 7-Trade v obdobju 1997-2000

Elementi	31.12.1997		31.12.1998		31.12.1999		31.12.2000		Indeks 00/97
	število	%	število	%	število	%	število	%	
NK in PK delavci	0	-	0	-	0	-	2	18,2	-
KV delavci	4	50,0	4	50,0	4	44,5	3	27,3	75,0
Srednja izobrazba	4	50,0	4	50,0	4	44,5	5	45,4	125,0
Visoka izobrazba	0	-	0	-	1	11,0	1	9,1	-
Skupaj zaposleni	8	100,0	8	100,0	9	100,0	11	100,0	137,5

Vir: Kadrovska evidenca podjetja 7-Trade za leta 1997, 1998, 1999 in 2000.

Glede na to, da se podjetje ukvarja s prodajo, najemom in servisiranjem blaga, za katerega bi lahko rekli, da je moška domena se nam sestava spolne strukture ponuja kar sama. Do leta 1999 so imeli zaposleno le eno žensko, od takrat naprej pa računovodske zadeve urejata dve ženski. Vse ostale stvari so v rokah moških.

### 3.3.1.2. Dinamika zaposlenih

Število zaposlenih v podjetju se stalno spreminja. Glavni pripomoček pri spremljanju dinamike zaposlenih je bilanca gibanja zaposlenih, ki kaže vsa povečanja in vsa zmanjšanja števila zaposlenih v podjetju pa tudi fluktuacijo oziroma zamenjavo osebja, ki jo štejemo za glavno obliko dinamike zaposlenega osebja (Pučko, 1997, str. 38).

Dinamiko zaposlenih merimo z nekaterimi glavnimi kazalci, med katere štejemo koeficient fluktuacije odhodov, koeficient neto fluktuacije in koeficient bruto fluktuacije, izračun katerih prikazujem v tabeli 12. Visok koeficient fluktuacije negativno vpliva na uspešnost podjetja, ker potrebujejo novo zaposleni delavci določen čas, da se prilagodijo novemu delu in si pridobijo določene izkušnje. V času prilagajanja delavca je produktivnost dela nižja, povečajo pa se stroški.

Tabela 12: Koeficienti fluktuacije v podjetju 7-Trade v obdobju 1997-2000 v %

Elementi	1997	1998	1999	2000	Indeks 98/97	Indeks 99/98	Indeks 00/99
Število novo zaposlenih	0	0	3	3	100,0	-	100,0
Število zaposlenih, ki so odšli	0	0	2	1	100,0	-	50,0
Povprečno število zaposlenih	8	8	9	11	100,0	112,5	122,2
Koeficient fluktuacije odhodov	0,0	0,0	22,2	9,1	-	-	41,0
Koeficient neto fluktuacije	0,0	0,0	22,2	18,2	-	-	82,0
Koeficient bruto fluktuacije	0,0	0,0	55,5	36,4	-	-	65,6

Vir: Kadrovska evidenca podjetja 7-Trade za leta 1997, 1998, 1999 in 2000.

Bilanca gibanja zaposlenih kaže, da je bilo v letih 1999 in 2000 število prihodov v podjetje večje od števila odhodov, kot posledico pa sem že omenila povečanje števila zaposlenih.



Precejšnja gibanja so bila povezana s povečanjem dela v komerciali in računovodstvu, kar je povzročilo iskanje in zaposlovanje novih delavcev. V letih 1997 in 1998 ni bilo sprememb.

Koeficient fluktuacije odhodov se je v letu 2000 v primerjavi z letom 1999, zaradi zmanjšanja števila odhodov in povečanja povprečnega števila zaposlenih, zmanjšal za 59%. V letih 1997 in 1998 odhodov iz podjetja ni bilo. Zmanjšanje koeficienta fluktuacije odhodov je za podjetje ugodno, saj povečuje stalnost v podjetju. Koeficient neto fluktuacije je v letu 1999 dosegel skoraj mejno vrednost 10%, v letu 2000 pa se je glede na leto 1999 povečal za 64%. Povečanje koeficienta je bilo povezano z večjim povečanjem števca (razlika med prihodi in odhodi) v primerjavi z imenovalcem (povprečno število zaposlenih). Odstotek bruto fluktuacije v letu 1999 je znašal kar 55,5% in je močno presegel optimalno vrednost koeficienta. V letu 2000 je glede na leto 1999 sicer upadel za 34,4%, vendar je bil še vedno nad optimalno vrednostjo. Zelo visoki koeficienti fluktuacije so odraz nizkega števila zaposlenih, saj je v letu 2000 en zaposleni predstavljal 9% vseh zaposlenih, v letu 1997 pa celo 12,5%.

### 3.3.1.3. Tehnična opremljenost dela

Tehnična opremljenost dela igra pomembno vlogo predvsem zaradi svojega vpliva na produktivnost dela. Opredeljena je kot razmerje med vrednostjo opreme in številom delavcev (Stepko, 1990, str. 31). Boljša tehnična opremljenost dela pomeni, da podjetje uporablja sodobno tehnologijo. Sodobna tehnologija zahteva uporabo novejših delovnih sredstev, ki bistveno skrajšujejo čas na enoto proizvoda. S tem se pričakuje tudi večja uspešnost poslovanja podjetja. Kazalce tehnične opremljenosti dela za podjetje 7-Trade prikazujem v tabeli 13.

Tabela 13: Tehnična opremljenost dela v podjetju 7-Trade v obdobju 1997-2000 v 000 SIT

<i>Elementi</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>Indeks 98/97</i>	<i>Indeks 99/98</i>	<i>Indeks 00/99</i>
<i>Osnovna sredstva</i>	17.725	173.124	159.125	200.158	976,7	91,9	125,8
<i>Oprema</i>	17.725	35.694	28.567	76.471	201,4	80,0	267,7
<i>Povprečno število zaposlenih</i>	8	8	9	11	100,0	112,5	122,2
<i>Tehnična opremljenost dela 1</i>	2.216	21.641	17.681	18.196	976,6	81,7	102,9
<i>Tehnična opremljenost dela 2</i>	2.216	4.462	3.174	6.952	201,3	71,1	219,0

Vir: Bilanca stanja in kadrovska evidenca podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Izračuni kazalcev tehnične opremljenosti dela za podjetje 7-Trade, kažejo na povečanje opremljenosti dela, z izjemo v letu 1999. Tehnična opremljenost dela 1, opredeljena z nabavno vrednostjo osnovnih sredstev na zaposlenega, se je v letu 1998 glede na leto 1997 povečala za skoraj 880%. Zaradi nakupa poslovnih prostorov, se je ravno za toliko povečala vrednost osnovnih sredstev, medtem ko je povprečno število zaposlenih ostalo nespremenjeno. Bistveno manj se je povečal kazalec tehnične opremljenosti dela 2, opredeljen z nabavno vrednostjo opreme na zaposlenega, ki se je povečal le za dobrih 100%. Tudi v tem primeru se je za dobrih 100% povečala vrednost opreme, povprečno število zaposlenih pa je ostalo nespremenjeno. V letu 1999 glede na leto 1998 sta se oba kazalca zmanjšala, kot posledica zmanjšanja vrednosti opreme in osnovnih sredstev zaradi amortizacije na eni strani in povečanja povprečnega števila zaposlenih na drugi strani. Za leto 2000 glede na leto 1999 lahko ugotovim ponovno povečanje kazalcev. Tehnična opremljenost dela z vsemi osnovnimi

sredstvi se je povečala za 2,9% in je znašala dobrih 18 milijonov SIT na zaposlenega, tehnična opremljenost dela z opremo pa se je povečala za kar 119% in je znašala slabih 7 milijonov SIT na zaposlenega. Do povečanja je prišlo zaradi investicije v nakup bagrov, kar se odraža v povečanju vrednosti opreme za 167,7%.

Kljub ugodnim rezultatom bi rada opozorila na dejstvo, da so tako v celotna osnovna sredstva kot tudi v opremo vključena najemna sredstva, t.j. gradbeni stroji in oprema, ki jih podjetje daje v najem. Z izključitvijo le-teh bi bile vrednosti koeficientov tehnične opremljenosti dela nekoliko nižje, vendar bolj realne. Zaposleni neposredno pri svojem delu namreč ne potrebujejo posebne opreme ali opreme večjih vrednosti, vendar pa z dajanjem strojev in opreme v najem ustvarjajo prihodke iz poslovanja.

### 3.3.2. Analiza nabave

Analiza nabave je potrebna zato, da bi z ustrežnejšim odločanjem pozitivno vplivali na uspešnost poslovanja. Nabava vključuje precej dejavnosti, ki jih razdelimo na pripravljalne in izvrševalne. Pripravljalne dejavnosti so predvsem pridobivanje informacij o nabavnem trgu, virih nabave, oblikovanju nabavne politike in tudi izdelava izvedbenih načrtov nabave. Izvrševalne dejavnosti pa so naročanje, prevzem in skladiščenje ter čuvanje blaga, prevozi, obračun računov ter evidentiranje nabavnih poslov (Kotnik, 1990, str. 1).

Nabava je tisti del reprodukcijskega kroga v podjetju, v katerem se denarna sredstva spreminjajo v predmete dela (pa tudi v sredstva za delo), ki bodo v naslednji fazi, v fazi proizvodnje, predelani v proizvode (Lipovec, 1983, str. 190).

V okviru analize nabave bom najprej prikazala obseg in strukturo nabave po nabavnih trgih, za tem obseg in strukturo nabave po skupinah prodajnega asortimana in nazadnje dinamiko nabave po mesecih. V podjetju 7-Trade je za potrebe analize nabave, in v nadaljevanju prodaje, smiselno oblikovati sledeče vrste skupin: rezervni deli za tovorna vozila, rezervni deli za gradbene stroje in gradbeni stroji.

Tabela 14: Vrednost in struktura nabave blaga podjetja 7-Trade, po nabavnih trgih, v obdobju 1997-2000 v 000 SIT in %

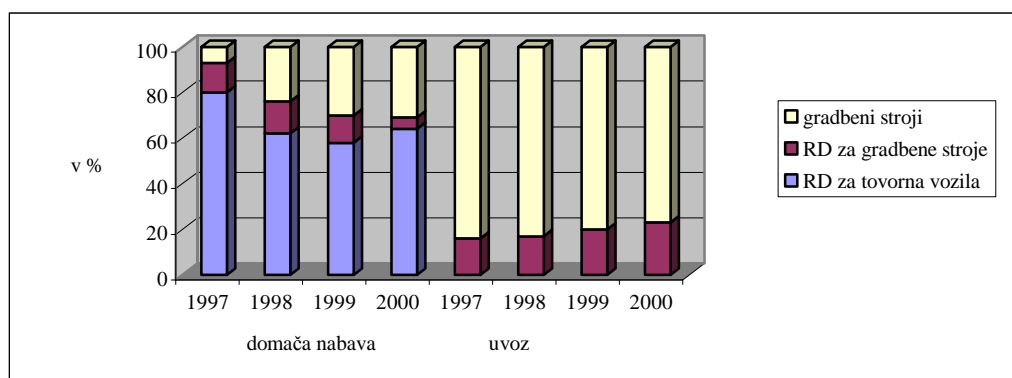
Elementi	1997		1998		1999		2000		Ind.	Ind.	Ind.
	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	98/97	99/98	00/99
Uvoz	391.083	67	415.264	65	416.604	63	376.885	58	106,2	100,3	90,5
- RD za tovorna vozila	1.062	0	703	0	1.099	0	207	0	66,2	156,3	18,8
- RD za gradb. stroje	61.022	16	70.023	17	82.292	20	88.003	23	114,7	117,5	106,9
- gradbeni stroji	328.999	84	344.538	83	333.213	80	288.675	77	104,7	96,7	86,6
Nabava doma	194.364	33	225.133	35	240.955	37	270.509	42	115,8	107,0	112,3
- RD za tovorna vozila	156.529	80	139.384	62	138.544	58	171.582	64	89,0	99,4	123,8
- RD za gradb. stroje	24.613	13	31.262	14	29.207	12	14.467	5	127,0	93,4	49,5
- gradbeni stroji	13.222	7	54.487	24	73.204	30	84.460	31	412,1	134,3	115,4
Nabava skupaj	585.447	100	640.397	100	657.559	100	647.394	100	109,4	102,7	98,4

Vir: Interni podatki podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 14 je razvidno, da je vrednost skupne nabave v obdobju 1997-1999 rasla, po povprečni letni stopnji 6%, v letu 2000 pa je glede na leto 1999 upadla za 1,6%. Vzrok tiči v

enakem gibanju vrednosti uvoza, ki ga je povzročilo padanje deleža uvoza gradbenih strojev. Vrednost domače nabave se je iz leta v leto povečevala. Povečeval se je tudi strukturni delež, ki je v letu 2000 znašal 42% oziroma 9 odstotnih točk več kot v letu 1997, povečevanje deleža pa gre pripisati povečevanju nabave gradbenih strojev in tudi rezervnih delov za tovorna vozila. Povečevanje nabave gradbenih strojev na domačem trgu je povezano z odkupom starih strojev. Podjetje namreč od stranke, ki kupuje nov ali močnejši stroj starega odkupi, kar se posledično odraža v povečanju vrednosti in deleža domače nabave. Pri nabavi rezervnih delov za gradbene stroje je opaziti trend naraščanja nabave na tujih trgih ob hkratnem padanju nabave na domačem trgu. Boljši prikaz gibanja deležev nam prikazuje slika 3.

Slika 3: Gibanje deležev nabave blaga podjetja 7-Trade, po trgih in skupinah, v obdobju 1997-2000



Vir: Tabela 14.

V podjetju nabavljajo blago neposredno pri proizvajalcih, s čimer se izognejo dodatnim stroškom posrednikov, obenem pa za večje količine nabave dobijo tudi količinske rabate. Takšen način nabave zagotavlja krajše dobavne roke, kar je gotovo ena od konkurenčnih prednosti podjetja. Za uvoz blaga poskrbijo sami, pri tem pa gledajo predvsem na to, da imajo čim manjše uvozne stroške, povezane s količino uvoza.

Kot sem že ugotovila so v opazovanem obdobju uvažali predvsem gradbene stroje in pripadajoče rezervne dele. Gradbene stroje uvažajo iz Avstrije, podvozja za bage goseničarje in njihove rezervne dele ter potrošni material za gradbene stroje pa iz Italije, Nemčije, Belgije in Francije. Minibagre Takeuchi, ki izvirajo iz daljne Japonske, uvažajo preko avstrijskega Huppenkothna, ki je eden glavnih pri proizvodnji in uvajanju novosti na področju minibagrov Takeuchi za Evropo, širom katere ima vrsto zastopstev.

Med domače dobavitelje rezervnih delov za tovorna vozila uvrščajo predvsem proizvajalce rezervnih delov, ki so bili nekoč kooperanti Tam-a in trgovska podjetja, s katerimi medsebojno kompenzirajo in na ta način izpopolnjujejo in dopolnjujejo prodajni program: Tesnila Trebnje, Iskra – avtoelektrika Ljubljana, Saturnus Ljubljana, Agis Ptuj, Sava Kranj, Vesna Maribor in drugi.

Tudi predstavitev nabave blaga po skupinah, ki jo prikazujem v tabeli 15, pripelje do podatka, da je bila največja vrednost nabave dosežena v letu 1999. V obdobju 1997-1999 so se pokazale največje potrebe na področju gradbene mehanizacije in rezervnih delov zanje, v letu 2000 pa se je glede na leto 1999 nakup obeh skupin zmanjšal za dobrih 8%. Posledično je nabava rezervnih delov za tovorna vozila v obdobju 1997-1999 beležila padec, v letu 2000

glede na leto 1999 pa 23-odstotno rast. Povečanje nabave rezervnih delov za tovorna vozila ni odtehtalo padca nabave ostalih dveh skupin, zato se je skupna vrednost nabave v letu 2000 glede na leto 1999 zmanjšala.

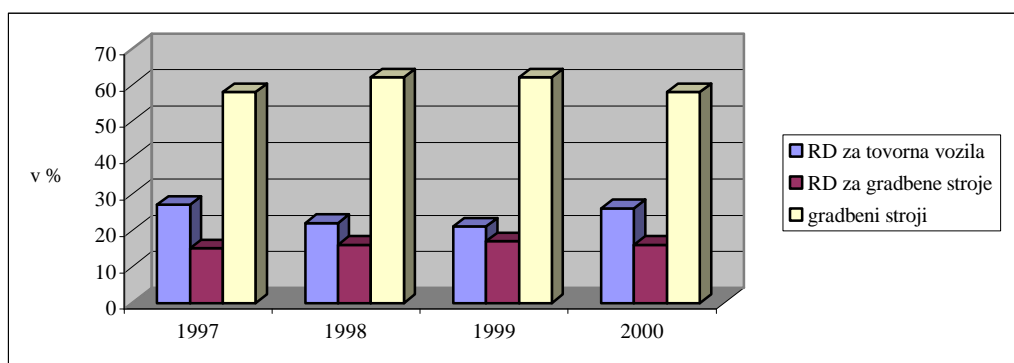
Tabela 15: Vrednost in struktura nabave blaga podjetja 7-Trade, po skupinah, v obdobju 1997-2000 v 000 SIT in %

Elementi	1997		1998		1999		2000		Ind. 98/97	Ind. 99/98	Ind. 00/99
	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%			
RD za tovorna vozila	157.591	27	140.087	22	139.643	21	171.789	26	88,9	99,7	123,0
RD za gradbene stroje	85.635	15	101.285	16	111.499	17	102.470	16	118,3	110,1	91,9
Gradbeni stroji	342.221	58	399.025	62	406.416	62	373.135	58	116,6	101,8	91,8
Nabava skupaj	585.447	100	640.397	100	657.558	100	647.394	100	109,4	102,7	96,8

Vir: Interni podatki podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

S slike 4 zelo dobro razberemo, da so v obdobju 1997-2000 k vrednosti skupne nabave največ prispevali nakupi gradbenih strojev, približno četrtno so dodali nakupi rezervnih delov za tovorna vozila, ostalih dobrih 15% pa rezervni deli za gradbene stroje. Prevlada vrednosti in s tem deležev gradbenih strojev je vsekakor posledica občutno večje vrednosti, cene, gradbenega stroja v primerjavi z vrednostjo določenega rezervnega dela. Cene rezervnih delov se namreč gibljejo od 100 SIT do 300.000 SIT, za nakup stroja pa je potrebno odšteti nekaj milijonov tolarjev.

Slika 4: Gibanje deležev nabave blaga podjetja 7-Trade po skupinah blaga, v obdobju 1997-2000



Vir: Tabela 15.

Pred razlago podatkov iz tabele 16 bi rada opozorila na odstopanje vrednosti skupne nabave v primerjavi z vrednostima v tabelah 14 in 15. V tabeli 16 so namreč zajete vrednosti celotne nabave, v prejšnjih dveh tabelah pa je bila predstavljena struktura nabave blaga brez nabave iz domače konsignacije.

Iz tabele 16 ugotovimo, da je bila vrednost celotne nabave največja v letu 1999, ko je bila za 1,2% večja glede na leto 2000 in za skoraj 3% večja glede na leto 1998. Največjo mesečno vrednost nabave so dosegli v juniju 1999. S prvim julijem 1999 je bil namreč v Sloveniji zakonsko uveden davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV), ki je bistveno spremenil način obdavčenja prometa blaga in storitev. S tem davkom se obdavčujejo izdelki in storitve v vseh fazah menjave, od proizvajalcev, posrednikov, trgovcev do končnih porabnikov in ne le pri prodaji končnemu kupcu, kot je veljalo pred tem, ko se je obdavčevalo s prometnim

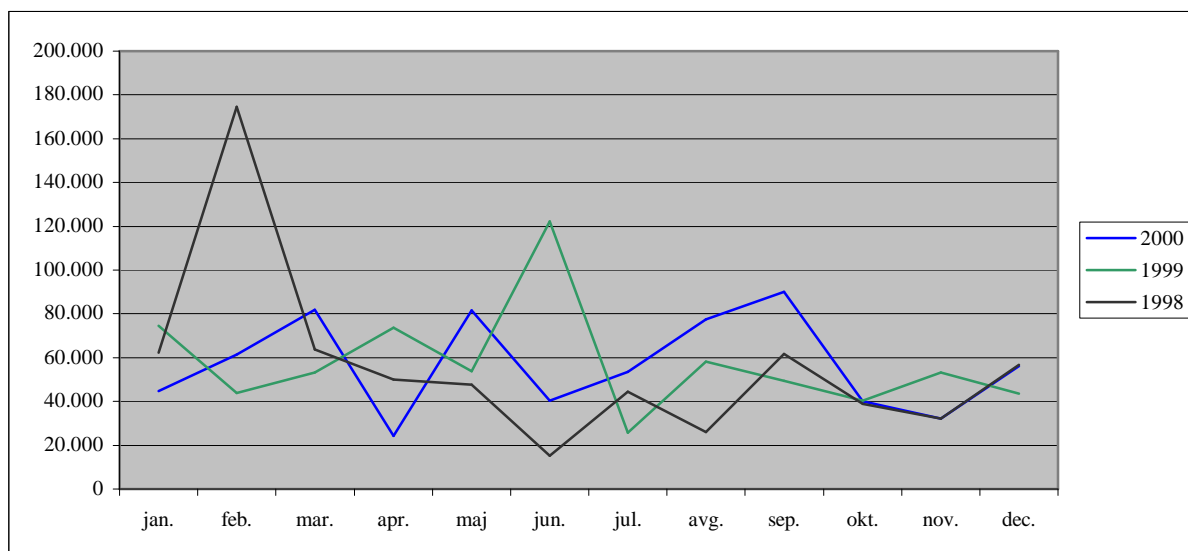
davkom (Potočnik, 1999, str. 35). V juniju 1999 so tako ljudje, zaradi napačne osveščenosti o DDV, množično kupovali oziroma menjali gradbene stroje, kar se vidi v več kot osem krat večji nabavi v primerjavi z junijem 1998 oziroma trikrat manjši vrednosti nabave v juniju 2000 v primerjavi z junijem 1999. V juniju 1999 in samo takrat so prodali po nekaj strojev na dan, kar je preseglo vse meje. Da bi zadovoljili vse kupce so toliko več nabavljali, kar je lepo razvidno iz slike 5. Močnejši porast mesečne nabave je opaziti tudi v februarju 1998, ko je podjetje prvič uvozilo bagre za povečanje strojnega parka za najem.

Tabela 16: Mesečna dinamika nabave v podjetju 7-Trade v obdobju 1998-2000 v 000 SIT in %

Mesec	1998		1999		2000	
	vrednost	%	vrednost	%	vrednost	%
Januar	62.400	9,3	74.468	10,8	44.747	6,6
Februar	174.623	25,9	43.725	6,3	61.352	9,0
Marec	63.652	9,5	53.311	7,7	81.995	12,0
April	49.986	7,4	73.826	10,7	24.203	3,5
Maj	47.641	7,1	53.764	7,8	81.472	11,9
Junij	15.081	2,2	122.246	17,7	40.404	5,9
Julij	44.324	6,6	25.863	3,7	53.550	7,8
Avgust	25.961	3,9	58.184	8,4	77.573	11,3
September	61.636	9,1	49.468	7,1	90.111	13,2
Oktober	39.003	5,8	40.463	5,8	40.133	5,9
November	32.102	4,8	53.274	7,7	32.079	4,7
December	56.822	8,4	43.546	6,3	56.186	8,2
Skupaj	673.231	100,0	692.138	100,0	683.805	100,0

Vir: Interni podatki podjetja 7-Trade za leta 1998, 1999 in 2000.

Slika 5: Mesečna dinamika nabave v podjetju 7-Trade v obdobju 1998-2000 v 000 SIT



Vir: Tabela 16.

### 3.3.2.1. Primerjava obveznosti do dobaviteljev in terjatev do kupcev

Pri oblikovanju nabavne politike je potrebno upoštevati povezanost nabavne in prodajne funkcije. Med nabavno in prodajno funkcijo se pojavlja zamik, ki se odraža v prodajnih zalogah. Kupec blaga ponavadi ne izvrši plačila takoj po prevzemu, ampak z nekim časovnim zamikom. Ta čas mora podjetje samo financirati prodane količine proizvodov. Po eni strani mora zato podjetje skrbeti za čim manjše zaloge, vendar pa mora biti sposobno v najkrajšem času zadovoljiti potrebe kupca (Bošnjak, 1999, str. 27).

Iz tabele 17 lahko kaj hitro razberemo, da so bile obveznosti do dobaviteljev precej večje od terjatev do kupcev, vendar so se v proučevanem obdobju zmanjševale. Rada bi opozorila na dejstvo, da so večje obveznosti do dobaviteljev posledica nabave najemnih sredstev, ki v bistvu niso imele povezave z omenjenimi terjatvami, saj je v celotnih terjatvah do kupcev le 3-4% terjatev vezanih na najem. Izključitev vrednosti omenjene nabave bi pripeljala do novih rezultatov, ki bi potrdili pokritje terjatev z obveznostmi.

Tabela 17: Vezava terjatev in obveznosti za obdobje 1997-2000 v podjetju 7-Trade

<i>Elementi</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>Indeks 98/97</i>	<i>Indeks 99/98</i>	<i>Indeks 00/99</i>
<i>Prihodki od prodaje v 000 SIT</i>	724.427	823.273	970.881	837.092	113,6	117,9	86,2
<i>Terjatve do kupcev v 000 SIT</i>	117.059	135.707	238.459	187.777	115,9	175,7	78,7
<i>Obvez. do dobaviteljev v 000 SIT</i>	449.032	427.522	362.478	309.267	95,2	84,8	85,3
<i>Dnevi vezave terjatev</i>	59	60	90	82	101,7	150,0	91,1
<i>Dnevi vezave obveznosti</i>	226	190	136	135	84,1	71,6	99,3

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Z nadaljnjo analizo podatkov iz tabele 17 pridemo do ugotovitve, da so se terjatve do kupcev v obdobju 1997-1999 povečevale, v letu 2000 pa so se glede na leto 1999 znižale za 21,3%, kar naj bi pozitivno vplivalo na poslovanje podjetja. Dnevi vezave terjatev so se spreminjali skladno z gibanjem vrednosti terjatev. V letu 1999, ko so le-ti dosegli največjo vrednost, je podjetje na plačilo računov v povprečju čakalo kar tri mesece, v letu 2000 pa 8 dni manj. Obveznosti do dobaviteljev so se v celotnem obdobju zmanjševale, posledično so se zmanjševali tudi dnevi vezave obveznosti, ki so v letu 1997 znašali kar 226 dni, v letu 2000 pa 135 dni. Zmanjšanje le-teh običajno izraža negativen vpliv na poslovanje podjetja, vendar mislim, da je imelo podjetje v letu 2000 še vedno precej ugodne pogoje plačevanja dobaviteljem. Ukrepati bo moralo na področju plačevanja s strani kupcev, saj relativno dolgi dnevi vezave terjatev negativno vplivajo na raven uspešnosti poslovanja.

### 3.3.3. Analiza prodaje

Prodaja je najbolj kritična dejavnost podjetja, ki zaključuje poslovni proces in prek katere podjetje spreminja svoje izdelke oziroma storitve v denarno obliko. Če prodajna služba ne uspe prodati izdelkov podjetja po ceni, ki pokriva stroške in pričakovan dobiček, ali pa jih sploh ne proda, je podjetje obsojeno na propad (Potočnik, 1998, str. 131).

Udeleženci na prodajni poti opravljajo številne funkcije, ki jih delimo na pripravljalne in izpolnilne funkcije. S pripravo prodaje so povezane funkcije zbiranja potrebnih informacij o prodajnem trgu, vodenje prodaje in oblikovanje prodajne politike. Izpolnjevalne funkcije pa

zajemajo sprejemanje naročil, kompletiranje pošiljk, fizično distribucijo izdelkov, fakturiranje in izterjavo terjatev (Kotnik, 1991, str. 4-5).

V nadaljevanju se bom, podobno kot pri nabavi, najprej lotila predstavitve vrednosti in strukture prodaje po prodajnih trgih in skupinah prodajnega asortimana, za tem pa dinamike prodaje po mesecih.

Tabela 18: Vrednost in struktura prodaje blaga podjetja 7-Trade po prodajnih trgih v obdobju 1997-2000 v 000 SIT in %

Elementi	1997		1998		1999		2000		Ind.	Ind.	Ind.
	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	98/97	99/98	00/99
Izvoz	32.812	5	19.646	2	19.054	2	13.958	2	59,9	96,9	73,2
Prodaja doma	691.615	95	803.627	98	951.827	98	823.134	98	116,2	118,4	86,5
- blago	656.253	95	720.215	90	890.550	94	780.476	95	109,7	123,6	87,6
- storitve	35.362	5	83.412	10	61.277	6	42.658	5	235,9	83,5	69,6
Prodaja skupaj	724.427	100	823.273	100	970.881	100	837.092	100	113,6	117,9	86,2

Vir: Izkaz uspeha podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000

Analiza prodaje po prodajnih trgih nam kaže, da se je skupna vrednost prodaje v obdobju 1997-1999 povečevala po povprečni letni stopnji 15,8%. V letu 2000 pa se je glede na leto 1999 zmanjšala za 13,8%, kar je bila predvsem posledica zmanjšane domače prodaje, ki je predstavljala 98% celotne prodaje. Iz tabele 18 je namreč razvidno, da je podjetje v obravnavanem obdobju poslovalo praktično le z domačimi kupci, večino prihodkov pa je ustvarilo s prodajo blaga. Izvozno poslovanje z državami bivše Jugoslavije je zaradi neplačevanja začelo opuščati.

Prodajni program podjetja 7-Trade predstavljajo zavidanja vredne znamke kot so: minibagri TAKEUCHI, katerih so prodali že preko 600, in hidravlična kladiva iste znamke, rezervni deli za tovorna vozila TAM, MAN in MERCEDES, BERCO rezervni deli za podvozja težke gradbene mehanizacije, nakladalne rampe C.M.L., AMMANN vibrotehnika, rezalke za asfalt in beton DIAMANT BOART, TRACTOTECHNIK rakete za podbijanje cest, gumi verige AVON, BRIDGESTONE in YOUNGU za vse tipe minibagrov, zobje za vse vrste bagrskih žlic in konice za hidravlična kladiva. V prodajnem programu pa je tudi vsa oprema in potrošni material za tovorna vozila ([URL:<http://www.7-trade.si/naslov.html>], 19.9.2001). Vrednost in strukturo prodaje po skupinah prodajnega asortimana prikazujem v tabeli 19.

Tabela 19: Vrednost in struktura domače prodaje blaga podjetja 7-Trade, po skupinah, v obdobju 1997-2000 v 000 SIT in %

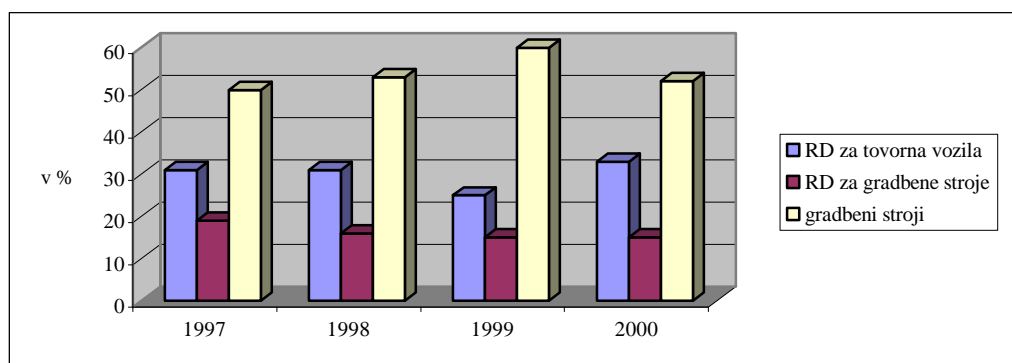
Elementi	1997		1998		1999		2000		Ind.	Ind.	Ind.
	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	98/97	99/98	00/99
RD za tovorna vozila	200.758	31	221.478	31	223.747	25	257.276	33	110,3	101,0	115,0
RD za gradbene stroje	127.507	19	112.961	16	133.575	15	120.873	15	88,6	118,2	90,5
Gradbeni stroji	327.988	50	385.776	53	533.228	60	402.327	52	117,6	138,2	75,5
Prodaja skupaj	656.253	100	720.215	100	890.550	100	780.476	100	109,7	123,6	96,8

Vir: Interni podatki podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Pred predstavitvijo podatkov bi rada opozorila, da so v tabeli 19 zajete vrednosti prodaje le blaga doma, brez izvoza in storitev, in zato vrednost skupne prodaje odstopa od vrednosti v tabeli 18.

Skupna vrednost prodaje se je do leta 2000 povečevala, v letu 2000 pa je glede na predhodno leto upadla za 12,4%, kot posledica zmanjšanja vrednosti na strani prodaje gradbenih strojev in rezervnih delov zanje. Prodaja rezervnih delov za tovorna vozila je v celotnem obdobju beležila trend rasti. Tudi prodaja beleži največji prispevek s strani gradbenih strojev (50% do 60%), dobro četrtno je dodala prodaja rezervnih delov za tovorna vozila, 15% pa prodaja rezervnih delov za gradbene stroje. Nazornejše gibanje strukturnih deležev nam prikazuje slika 6.

Slika 6: Struktura domače prodaje blaga podjetja 7-Trade, po skupinah, v obdobju 1997-2000



Vir: Tabela 19.

S predstavitvijo mesečne dinamike prodaje, v tabeli 20, bom skušala prikazati povezanost oziroma soodvisnost nabave in prodaje. Kot sem že omenila podjetje naroča blago, predvsem rezervne dele dnevno, kar pomeni, da je prodano blago v bistvu takoj naročeno in nabavljeno. Gradbene stroje dobavlja po naročilu. Bolj nazorno predstavo o medsebojni povezanosti nabave in prodaje nam daje tudi primerjava slike 5 s sliko 7.

Tabela 20: Mesečna dinamika prodaje v podjetju 7-Trade v obdobju 1998-2000 v 000 SIT in %

Mesec	1998		1999		2000	
	vrednost	%	vrednost	%	vrednost	%
Januar	26.794	3,2	89.414	9,2	46.632	5,6
Februar	117.438	14,1	66.850	6,9	61.688	7,3
Marec	130.493	15,7	85.925	8,8	117.017	14,0
April	54.803	6,6	50.249	5,1	29.615	3,5
Maj	81.997	9,9	75.304	7,7	90.355	10,8
Junij	60.845	7,3	206.141	21,1	45.209	5,4
Julij	36.078	4,3	33.023	3,4	71.085	8,5
Avgust	47.269	5,7	55.440	5,7	53.385	6,4
September	58.718	7,1	64.633	6,6	137.050	16,4
Oktober	83.541	10,1	96.299	9,9	74.951	8,9
November	65.958	8,0	72.846	7,5	64.289	7,7
December	66.122	8,0	78.939	8,1	45.816	5,5
Skupaj	830.056	100,0	975.063	100,0	837.092	100,0

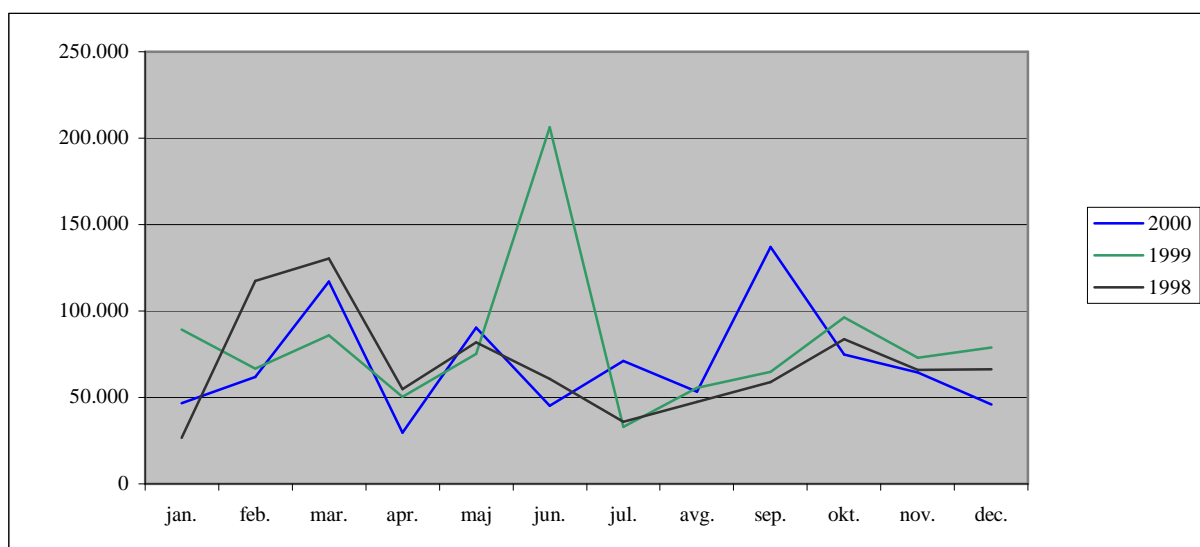
Vir: Interni podatki podjetja 7-Trade za leta 1998, 1999 in 2000.



Zaradi majhnih deležev pri prodaji storitev tako na domačem kot tudi na tujem trgu, sem v tabeli 20 združila vrednosti prodaje blaga in storitev doma in vrednosti izvoza storitev. Skupna vrednost prodaje v letih 1998 in 1999 odstopa od vrednosti v tabeli 18 zaradi upoštevanja prometnega davka na maržo, ki pa se ga pri sestavi bilance ne upošteva.

Podobno kot pri nabavi, lahko tudi pri prodaji ugotovimo največjo vrednost v letu 1999, ko je bila za 14,1% večja od vrednosti v letu 2000 in za 17,5% večja glede na leto 1998. Prav tako zasledimo največjo mesečno vrednost prodaje prav v juniju 1999, kot posledica dogodkov omenjenih pri nabavi. Nekoliko večjo prodajo je bilo zaslediti tudi v septembru 2000, december 2000 pa kaže izrazit vpliv števila dela prostih dni v primerjavi s predhodnima letoma. Za boljšo predstavbo o ritmičnosti in odklonih prodaje bom tudi tu številke predstavila grafično (glej Sl. 7).

Slika 7: Mesečna dinamika prodaje v podjetju 7-Trade v obdobju 1998-2000 v 000 SIT



Vir: Tabela 20.

Prodajo podjetja 7-Trade bi v določeni meri lahko označili za sezonsko. Gradbeni stroji in tovorna vozila običajno v mrzlih in sneženih zimskih dneh utihnejo in so na voljo delavcem za izvajanje popravil. To naj bi povzročilo večje povpraševanje po rezervnih delih in večjo skupno prodajo. S slike 7 lahko razberemo, da sta se v celotnem proučevanem obdobju pri prodaji pojavljala dva vrhova, in sicer od oktobra do decembra ter v februarju in marcu. Po besedah predstavnika podjetja 7-Trade je predvsem v mesecu decembru opazen porast prodaje gradbene mehanizacije. Porast prodaje na strani rezervnih delov, tako za tovorna vozila kot tudi za gradbeno mehanizacijo, pa je ob daljši hudi zimi občutiti prav konec februarja in v marcu. V primeru mile zime povečanje prodaje v zgodnji pomladi ni tako izrazito.

### 3.3.4. Analiza proizvodnje – storitvene dejavnosti

Proizvodnja je osrednja poslovna funkcija, pri kateri se prvine poslovnega procesa pretvarjajo v poslovne učinke, hkrati pa tudi najobsežnejša funkcija glede na obseg nalog. Proizvodnja predstavlja spreminjanje delovnih predmetov pod vplivom delovne sile in delovnih sredstev v proizvode in storitve, ki so namenjeni trgu (Rozman, Rusjan, 1993, str. 2). V podjetju 7-Trade

proizvodnje v klasičnem pomenu ni, saj opravlja storitveno dejavnost in bo zato v nadaljevanju govora o le-tej.

Podjetje 7-Trade skuša svoje kupce čim bolj zadovoljiti in jim kar največ ponuditi na enem mestu. Tako v podjetju zelo uspešno poteka prodaja in najem nove in rabljene mehanizacije in opreme ter svetovalno-informativna dejavnost. Slednja temelji na zelo dobrem poznavanju prodajnih artiklov iz programa in je med kupci vedno bolj zaželena. Poleg tega pa podjetje, kot generalni uvoznik in zastopnik znamke Takeuchi, svojim kupcem nudi tudi servisiranje strojev, za katerega skrbita dva serviserja. Eden je ves čas na voljo v zelo dobro opremljeni delavnici v samih prostorih podjetja, drugi pa skrbi za odpravo napak na terenu. Strokovno izpopolnjevanje je v današnjem času, za katerega je značilen hiter tehnološki razvoj, nujno, sicer nas prehiti konkurenca hkrati pa izgubimo del kupcev.

S prodajo storitev je podjetje v letih 1997 in 2000 ustvarilo 5% prihodkov, v letu 1999 6,5%, največji delež pa so ustvarili v letu 1998, ko je le-ta znašal 10,1%. Vrednost prodaje storitev se je v letu 1998 glede na leto 1997 povečala za 134%, v letu 1999 je glede na leto 1998 padla za 24%, v letu 2000 pa je glede na leto 1999 padla še za dodatnih 32%. Padanje prihodka od prodaje storitev lahko povežemo z manjšim številom najemov strojev, saj se kupci vse bolj odločajo za nakup stroja, nikakor pa ne z zniževanjem kvalitete s strani servisne delavnice.

V tabeli 21 predstavljam dodano vrednost in prihodke, ki jih je posamezen delavec ustvaril v obdobju enega leta. Dodana vrednost predstavlja vrednost, ki jo podjetje dodaja kupljenemu blagu, surovinam ali storitvam, da jih proda kupcu, pri čemer je to izdelek ali storitev, ki ga kupec porabi za nadaljnjo proizvodnjo in predelavo ali pa je to končni izdelek. Namenjena je pokrivanju stroškov dela, amortizacije in posrednih davkov. Ostanek je presežek poslovanja, ki ga podjetje lahko porabi za izplačilo dividend, ga prenese v rezervo ali pa porabi za naložbe (Kos, 2000, str. 17-18). Ker podjetje 7-Trade v obdobju 1997-2000 v izkazu uspeha ni izkazovalo vrednosti usredstvenih lastnih proizvodov, storitev, blaga in surovin (AOP 057), drugih prihodkov iz poslovanja (AOP 058) ter odpisa obratnih sredstev (AOP 069), je dodano vrednost predstavljal razlika med čistimi prihodki iz prodaje (AOP 050) ter stroški blaga, materiala in storitev (AOP 060).

Tabela 21: Dodana vrednost in prihodki na zaposlenega v podjetju 7-Trade v obdobju 1997-2000 v 000 SIT

<i>Elementi</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>Indeks 98/97</i>	<i>Indeks 99/98</i>	<i>Indeks 00/99</i>
<i>Dodana vrednost</i>	65.350	107.236	115.785	108.474	164,1	108,0	94,5
<i>Prihodki od poslovanja</i>	724.427	823.273	970.881	837.092	113,6	117,9	86,2
<i>Povprečno število zaposlenih</i>	8	8	9	11	100,0	112,5	122,2
<i>Dodana vrednost/zaposleni</i>	8.169	13.404	12.865	9.952	164,1	96,0	77,4
<i>Prihodki/zaposleni</i>	90.553	102.909	107.876	76.099	113,6	104,3	70,5

Vir: Izkaz uspeha in kadrovska evidenca podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Glede na to, da je dodana vrednost praktično razlika med prodajno in nabavno vrednostjo blaga, je bilo gibanje dodane vrednosti povezano prav z gibanjem prihodkov. Prihodki so do leta 1999 beležili rast, v letu 2000 pa so upadli. Enako gibanje je bilo opaziti pri vrednosti prihodkov, ki jih je v letu dni ustvaril zaposleni. Največja je bila dosežena v letu 1999, ko je zaposleni ustvaril skoraj 108 milijonov SIT prihodkov. V letu 2000 je zaposleni ustvaril 76 milijonov SIT prihodkov oziroma 29,5% manj kot v letu 1999. Ustvarjena dodana vrednost se

je v obdobju 1997-1999 v povprečju letno povečala za 33%, v letu 2000 pa je glede na leto 1999 upadla za 5,5%. Največ dodane vrednosti je zaposleni ustvaril v letu 1998, in sicer dobrih 13 milijonov SIT. V letu 1999 je zaposleni, glede na leto 1998, ustvaril 4% manj dodane vrednosti, saj se je povprečno število zaposlenih povečalo bolj kot celotna dodana vrednost. V letu 2000 se je dodana vrednost na zaposlenega, kot posledica zmanjšanj celotne dodane vrednosti in povečanja povprečnega števila zaposlenih, v primerjavi z letom 1999 zmanjšala še za 22,6%.

### 3.3.5. Analiza financiranja

Finančna funkcija predstavlja vezni element med vsemi poslovnimi področji, kajti vse poslovne odločitve imajo takšne ali drugačne finančne posledice, ki se sumarno izražajo na ravni podjetja (Mramor, 1993, str. 22).

Analiza financiranja je proces spoznavanja poslovanja z vidika problematike financiranja podjetja. Informacijsko osnovo za analizo financiranja nam dajeta predvsem dva računovodska izkaza, in sicer bilanca stanja in izkaz finančnih tokov. Na osnovi podatkov obeh izkazov izračunamo kazalce, s katerimi ugotovimo finančno zdravje podjetja (Franečič, 1995, str. 130).

Financiranje lahko razdelimo na pasivno in aktivno. Prvo pomeni nabavljanje finančnih sredstev iz različnih virov, drugo pa razumno vlaganje nabavljenih sredstev v različne dele reprodukcijskega procesa (Pučko, 1997, str. 81).

#### 3.3.5.1. Obseg in struktura virov financiranja

Pri spremljanju in ocenjevanju virov financiranja ugotavljamo, od katerih virov podjetje nabavlja finančne vire, kakšno sestavo virov ima in tudi, koliko je ta sestava ustrezna (Pučko, 1997, str. 82). Podjetje pridobi ustrezna finančna sredstva iz lastnih in tujih virov, zato so tudi obveznosti do virov sredstev lahko obveznosti do tujih ali vračljivih virov in obveznosti do lastnih ali nevračljivih virov.

Tabela 22: Obseg in struktura virov financiranja za podjetje 7-Trade v obdobju 1997-2000 v 000 SIT in %

Elementi	1997		1998		1999		2000		Ind. 98/97	Ind. 99/98	Ind. 00/99
	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%	vredn.	%			
Kapital	34.264	7	89.670	14	102.403	18	116.409	22	261,7	114,2	113,7
Dolgoročne obveznosti	0	0	111.731	18	104.236	18	92.151	17	-	93,3	88,4
Kratkoročne obveznosti	449.780	93	428.522	68	366.286	64	312.264	59	95,3	85,5	85,3
- iz poslovanja	449.032	100	427.820	100	362.478	99	309.267	99	95,3	84,7	85,3
- iz financiranja	748	0	702	0	3.808	1	2.997	1	93,8	542,4	78,7
Pasivne čas. razmejitev	0	0	0	0	0	0	8.000	2	-	-	-
Skupaj obveznosti	484.044	100	629.923	100	572.925	100	528.824	100	130,1	91,0	92,3

Vir: Bilanca stanja podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 22 lahko ugotovimo, da podjetje na pasivni strani bilance stanja ni izkazovalo postavke dolgoročnih rezervacij, pasivne časovne omejitve so izkazovali le v letu 2000 in so

bile zastopane z 2% v strukturi obveznosti, prav tako pa so kratkoročne obveznosti iz financiranja presegle 1% pasive le v letih 1999 in 2000. Postavka, ki je tvorila največji odstotek pasive so bile tako kratkoročne obveznosti, ki so sestavljale 93% pasive v letu 1997 oziroma 59% v letu 2000, izhajale pa so iz poslovanja. Kapital je v obdobju 1997-2000 povečal delež iz 7% na 22%, dolgoročne obveznosti pa so predstavljale 17% obveznosti. Večje povečanje kapitala v letu 1998 je povezano z že omenjeno investicijo v nepremičnine. Podjetje v tem letu dobička ni porabilo za nakup strojev, pač pa ga je namenilo povečanju vrednosti lastnega kapitala, potrebnega za nakup zgradbe.

Tabela 23: Finančna varnost in stopnja zadolženosti podjetja 7-Trade v obdobju 1997-2000 v %

<i>Elementi</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>Indeks 98/97</i>	<i>Indeks 99/98</i>	<i>Indeks 00/99</i>
<i>Kapital v 000 SIT</i>	34.264	89.670	102.403	116.409	261,7	114,2	113,7
<i>Dolgovi v 000 SIT</i>	449.780	540.253	470.522	412.418	91,7	87,1	87,6
<i>Celotne obvez. do virov v 000 SIT</i>	484.044	629.923	572.925	528.824	109,2	91,0	92,3
<i>Finančna varnost</i>	7,1	14,2	17,9	22,0	200,0	126,1	122,9
<i>Stopnja zadolženosti</i>	92,9	85,8	82,1	78,0	92,4	95,7	95,0

Vir: Bilanca stanja podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Pri ocenjevanju strukture virov financiranja si pomagamo s še dvema kazalcema. S kazalcem finančne varnosti, ki nam pove, kolikšen del predstavlja kapital v obveznostih do virov sredstev. Podjetje je finančno varno takrat, kadar je delež trajnega kapitala zmanjšan za morebitno izgubo v celotni višini poslovnih sredstev 50% ali več. Na osnovi definicije in rezultatov v tabeli 23 lahko zaključim, da podjetje 7-Trade v obdobju 1997-2000 ni bilo finančno varno. Kljub vsakoletnemu povečanju kazalca, je ta v letu 2000 še vedno izkazoval precej nizko vrednost, t.j. 22%.

Drugi kazalec je t.i. stopnja zadolženosti in je opredeljena kot razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev in pove koliko sredstev podjetje financira s tujimi viri in koliko z lastnimi. Kot pravilo velja, da naj bi bilo to razmerje 1:2. Tudi vrednosti tega kazalca, prikazane v tabeli 23, kažejo močno preseženo stopnjo zadolženosti oziroma mejo varnosti za stabilnost poslovanja. Kot posledica povečevanja stopnje finančne varnosti, se je stopnja zadolženosti od leta 1998 do leta 2000 sicer zmanjševala, vendar je v letu 2000 podjetje še vedno financiralo kar 78% vseh sredstev s tujimi viri, kar pa se nekako ujema z Mramorjevimi ugotovitvami (Mramor et al., 1998, str. 92). Z raziskavami je prišel do ugotovitve, da je dolg povprečnega slovenskega podjetje v obdobju 1994-1997 predstavljal kar 75% vseh virov sredstev in da je za trgovce na debelo značilno, da se financirajo predvsem z obveznostmi do dobaviteljev.

### **3.3.5.2. Plačilna sposobnost**

Plačilna sposobnost podjetja nam pove sposobnost podjetja poravnati svoje plačilne obveznosti ob njihovi zapadlosti. Podjetje je plačilno sposobno, če ima večja ali enaka denarna sredstva kot znašajo zapadle obveznosti (Škerbic, Rebernik, 1991, str. 110). Osnovni pokazatelj plačilne sposobnosti je koeficient (splošne) plačilne sposobnosti, kjer primerjamo kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi. Za boljšo oceno računamo še koeficienta tekoče in trenutne plačilne sposobnosti. Vse koeficiente predstavljam v tabeli 24.

Ker je v literaturi moč zaslediti različne opredelitve koeficientov plačilne sposobnosti, bi rada opozorila, da sem skozi celotno diplomsko delo kazalce računala s pomočjo Bošnjakovih formul (Bošnjak, 1999, str. 34).

Tabela 24: Koeficienti plačilne sposobnosti za podjetje 7-Trade v obdobju 1997-2000

<i>Elementi</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>Indeks 98/97</i>	<i>Indeks 99/98</i>	<i>Indeks 00/99</i>
<i>Celotna kratk. sredstva v 000 SIT</i>	466.319	456.799	413.800	328.666	98,0	90,6	79,4
<i>Celotna kratk. sr. – zaloge v 000 SIT</i>	164.618	169.139	271.433	195.837	102,7	160,5	72,1
<i>Denarna sredstva + VP v 000 SIT</i>	20.892	15.630	32.489	7.615	74,8	207,9	23,4
<i>Celotne kratk. obveznosti v 000 SIT</i>	449.780	428.522	366.286	312.264	95,3	85,5	85,3
<i>Plačilna sposobnost</i>	1,04	1,07	1,13	1,05	102,9	105,6	92,9
<i>Tekoča plačilna sposobnost</i>	0,37	0,39	0,74	0,63	105,4	189,7	85,1
<i>Trenutna plačilna sposobnost</i>	0,05	0,04	0,09	0,02	80,0	225,0	22,2

Vir: Bilanca stanja podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Pričakovanja o težavah z likvidnostjo, izpeljana iz rezultatov prikazanih v tabeli 23, so se uresničila, saj rezultati v tabeli 24 močno odstopajo od zahtevanih minimalnih vrednosti koeficientov. Koeficient (splošne) plačilne sposobnosti kaže, da podjetje v obdobju 1997-2000 nikoli ni doseglo minimalne zahtevane vrednosti kazalca, t.j. 2. Najvišji je bil leta 1999, ko je znašal 1,13, v letu 2000 pa je znašal le še 1,05. Tudi koeficient tekoče plačilne sposobnosti ni nikoli dosegel minimalne zahtevane vrednosti, t.j.1 in tudi ta je bil največji v letu 1999, ko je znašal 0,74, v letu 2000 pa je padel na 0,63. Slabo plačilno sposobnost potrjuje tudi koeficient trenutne plačilne sposobnosti, ki je bil prav tako celotno obdobje močno pod minimalno zahtevano vrednostjo, t.j. 0,5. V letu 2000 je bilo podjetje sposobno »takoj« poravnati le 2% celotnih kratkoročnih obveznosti.

Slaba plačilna sposobnost oziroma plačilna nesposobnost pa ne pesti le podjetja 7-Trade, pač pa se z njo bori veliko slovenskih podjetij. Agencija za plačilni promet je prišla do ugotovitve, da se je število plačilno nesposobnih pravnih oseb od leta 1991, ko so začeli voditi tovrstno evidenco, pa do leta 1999 v povprečju povečalo za 29,3% letno, v letu 2000 pa je bil trend naraščanja prekinjen. V letu 2000 so vsak mesec evidentirali približno 6.712 pravnih oseb z neporavnanimi obveznostmi, kar je predstavljalo 2.600 pravnih oseb manj kot v letu 1999 (Likvidnostne težave pravnih oseb v letu 2000, december 2000 - januar 2001, str. 40-41).

### **3.3.5.3. Finančna stabilnost**

Finančno stabilnost nam kaže primerjava med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Finančna stabilnost je odraz dolgoročne rentabilnosti in likvidnosti podjetja ter podjetju predstavlja temeljni finančni cilj. V okviru finančne stabilnosti bom, v tabeli 25, predstavila koeficient finančne stabilnosti, stopnjo samofinanciranja in koeficient kreditne sposobnosti. Podobno kot v prejšnji točki tudi tu opozarjam na dejstvo, da se v literaturi pojavljajo različne opredelitve kazalcev finančne stabilnosti, sama pa sem uporabila Bošnjakove formule (Bošnjak, 1999, str. 35).

Tabela 25: Kazalci finančne stabilnosti za podjetje 7-Trade v obdobju 1997-2000

<i>Kazalci</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>Indeks 98/97</i>	<i>Indeks 99/98</i>	<i>Indeks 00/99</i>
<i>Kapital v 000 SIT</i>	34.264	89.670	102.403	116.409	261,7	114,2	113,7
<i>Dolgoročne obveznosti v 000 SIT</i>	0	111.731	104.236	92.151	-	93,3	88,4
<i>Stalna sredstva v 000 SIT</i>	17.725	173.124	159.125	200.158	976,7	91,9	125,8
<i>Finančna stabilnost</i>	1,93	1,16	1,30	1,04	60,1	112,1	80,0
<i>Stopnja samofinanciranja</i>	1,93	0,52	0,64	0,58	26,9	123,1	90,6
<i>Kreditna sposobnost</i>	1,93	1,16	1,30	1,04	60,1	112,1	80,0

Vir: Bilanca stanja podjetja 7-Trade v letih 1997, 1998, 1999 in 2000.

Vrednost kazalca finančne stabilnosti se mora gibati nad ena, če naj podjetje posluje finančno stabilno. V primeru podjetja 7-Trade se je vrednost gibala nad ena, vendar pa je iz 1,93 v letu 1997, v letu 2000 padla na le 1,04. Enake vrednosti kaže kazalec kreditne sposobnosti, saj podjetje ni izkazovalo dolgoročnih terjatev iz poslovanja ter dolgoročnih rezervacij in sta bila tako števca in imenovalca obeh kazalcev identična. Vrednosti kazalca kreditne sposobnosti nad ena povedo, da je podjetje sposobno pokriti stalna sredstva s kapitalom, dolgoročnimi rezervacijami in dolgoročnimi obveznostmi, skratka z dolgoročnimi viri. Kazalec stopnje samofinanciranja je le v letu 1997 izkazoval vrednost nad ena, v ostalih treh letih pa pod njo, kar pomeni, da podjetje ni bilo sposobno financirati stalnih sredstev s trajnim kapitalom.

Kazalci izračunani v razdelku analiza financiranja ne kažejo najboljše slike. Omeniti je treba, da gre za izračun kazalcev, ki so »predpisani«, ne upoštevajo pa odstopanj, ki se pojavljajo zaradi različnih dejavnikov, ki so posledica narave same dejavnosti. V primeru podjetja 7-Trade se je zgodilo ravno to. Sama specifika poslovanja narekuje, da se najemna sredstva, zajeta v okviru stalnih sredstev, uporablja v kratkoročne namene in bi jih morali zato upoštevati pri gibljivih sredstvih, kar pa bi gotovo spremenilo finančno sliko podjetja.

### **3.4. Ugotovitev prednosti in slabosti poslovanja podjetja 7-Trade d.o.o.**

Na osnovi rezultatov poslovanja podjetja 7-Trade, ki sem jih ugotovila s pomočjo izdelane analize poslovanja, podajam na tem mestu glavne prednosti in slabosti. Skupaj s priložnostmi in nevarnostmi, ugotovljenimi iz analize okolja, mi bodo pomagale izluščiti glavne strateške usmeritve podjetja za prihodnost.

Prednosti in slabosti predstavljajo notranje sposobnosti na različnih področjih (npr. kadri, organizacija, finance, ...), s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco. Če so te sposobnosti v primerjavi s konkurenco boljše, govorimo o prednostih, v obratnem razmerju moči pa o slabostih.

#### **Prednosti poslovanja podjetja 7-Trade so sledeče:**

- Lokacijo podjetja odlikuje preprost in hiter dostop do podjetja (tik ob ljubljanski obvoznici) ter velik parkirni prostor.
- Povečevanje koeficienta obračanja zalog in zmanjševanje dni vezave, saj mora podjetje neprodano blago financirati samo, s čimer se poslabšuje njegova plačilna sposobnost. Zaloge so se v letu 1998 v skladišču nahajale povprečno 130 dni, v letu 2000 pa le še 60 dni.

- Zelo dobro poznavanje prodajnega programa, kar je med kupci vedno bolj zaželeno. Prijaznost osebja pa še dodatno povečuje priljubljenost podjetja pri kupcih.
- Nabava blaga neposredno pri proizvajalcih, s čimer je minimizirano število členov nabavne poti in obseg nabavnih stroškov, hkrati pa se na ta način dosega krajše dobavne roke.
- Dnevna nabava blaga omogoča stalne zaloge. Poleg tega ima vsak komercialist svojo skupino dobaviteljev, tako da ne prihaja do podvajanja nabav, hkrati pa se utrjuje medsebojno sodelovanje.
- Veliko, urejeno in dobro založeno skladišče s pestrim prodajnim programom. Omenim naj le, da imajo edini v Sloveniji na zalogi zobe za vse vrste bagrskih žlic.
- Prodaja kvalitetne gradbene mehanizacije in opreme (Takeuchi je pridobil standard ISO 9001, Diamant-Boart ISO 9002, Berco ISO 9001).
- Dobro opremljena servisna delavnica, strokovno usposobljeno osebje, možnost popravila na terenu.

#### **Slabosti poslovanja podjetja 7-Trade so sledeče:**

- Visoka raven zalog.
- Občutno poslabšanje na strani izterjave terjatev napeljuje na dejstvo, da se likvidnost oziroma plačilna sposobnost kupcev podjetja vseskozi slabša, s tem pa posledično tudi plačilna sposobnost podjetja 7-Trade.
- Visoki koeficienti fluktuacije, ki pa so posledica nizkega števila zaposlenih. V letu 1997 je zaposleni predstavljal kar 12,5% celote.
- Skrajševanje plačilnih rokov s strani dobaviteljev, čeprav so v letu 2000 v povprečju račune plačevali v 135 dneh.
- Slaba finančna slika podjetja: previsoka stopnja zadolženosti in hkrati zelo nizka finančna varnost (se polagoma izboljšuje), slaba plačilna sposobnost, kazalci finančne stabilnosti so nad mejno vrednostjo 1, vendar so v upadanju, stopnja samofinanciranja je bila ves čas precej pod 1.

## **4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA 7-TRADE d.o.o.**

Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od njegove sposobnosti, da dovolj hitro spozna in izkoristi priložnosti v okolju ter obenem prepreči nevarnosti iz okolja. Vsestransko poznavanje okolja in ustrezno predvidevanje sprememb v okolju, bosta šele omogočila podjetju, da bo postavilo sebi primerne načrte, optimalno izkoristilo zunanje dejavnike in doseglo svoje cilje.

Analizo okolja sem razdelila na tri glavne sklope. V prvem predstavljam široko okolje, v drugem ožje okolje oziroma panogo, v kateri deluje podjetje 7-Trade, v tretjem pa so zajete glavne ugotovitve.

### **4.1. Analiza širokega okolja**

Analiza širokega okolja pomeni preučevanje gospodarskega, sociokulturnega, tehnološkega in politično-pravnega okolja. Pučko (1999, str. 123-124) dodaja tu še naravno (pod)okolje,

njegove ključne razvoje pa bom opredelila v okviru sociokulturnega okolja. Preučevanje omenjenih okolij je nujno potrebno v vsakem podjetju, saj omogoča hiter odziv podjetja na vse spremembe v okolju, tako v smislu prilagajanja, kot v smislu vplivanja na okolje. Pravočasen odziv je namreč nujen za preživetje podjetja (Treven, 1992, str. 348).

#### 4.1.1. Analiza gospodarskega okolja

Slovensko gospodarstvo je bilo v poosamosvojitvenem obdobju soočeno z izrazito dinamiko. Odpraviti je bilo treba posledice podedovane jugoslovanske krize in preiti iz socialističnega v tržno gospodarstvo. Vsa prizadevanja so bila usmerjena v preobrazbo slovenske družbene lastnine, odpravo hiperinflacije, stabilizacijo tečajev, spodbuditev rasti gospodarstva, uveljavitev Slovenije kot samostojne države in s tem vključitev v mednarodno poslovanje.

Največ besed v okviru analize okolja bom namenila prav gospodarskemu okolju, saj menim, da na podjetje kot sestavno celico globalnega gospodarskega sistema, to okolje najbolj vpliva. V nadaljevanju bom analizirala kategorije, ki najbolj prikazujejo dogajanje v gospodarskem sistemu, posredno pa delujejo tudi na samo poslovanje podjetja.

##### 4.1.1.1. Dinamika bruto domačega proizvoda

Realni bruto domači proizvod (v nadaljevanj BDP) se je v Sloveniji v obdobju 1996-2000 vsako leto v povprečju povečal za 4,5%. Krepkejša rast BDP v letu 1999 je bila posledica nakupovalne mrzlice pred uvedbo DDV. Takšno gibanje BDP ni bilo v skladu s pričakovanji in željami slovenskih gospodarstvenikov, saj se Slovenija s takšno rastjo ni približevala razvojni ravni razvitih držav. V Evropski uniji (v nadaljevanju EU) je stopnja rasti BDP v letu 1999 znašala 2,3% (Ekonomsko ogledalo, 2001, str. P16). Tudi vrednost BDP na prebivalca v Sloveniji je bila pod povprečjem EU. V letu 2000, ko je le-ta znašal dobrih 9.000 USD na prebivalca, smo dosegli 68% povprečja EU. Dinamiko BDP prikazujem v tabeli 26.

Tabela 26: Dinamika BDP v Sloveniji v obdobju 1996-2000

<i>Kazalci</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>
<i>Realni BDP v cenah l. 1995 v mia SIT</i>	2.300	2.405	2.496	2.626	2.747
<i>Letna stopnja rasti BDP v %</i>	3,5	4,6	3,8	5,2	4,6
<i>BDP na prebivalca v USD</i>	9.481	9.163	9.878	10.109	9.105

Vir: Statistični letopis RS 2000, str. 448-449; Bilten BS, 2001, str. 69-70.

##### 4.1.1.2. Gibanje cen življenjskih potrebščin, cen na drobno in inflacije

Cene življenjskih potrebščin v Sloveniji so od leta 1996 do 1999 padale, v letu 2000 pa so se dvignile in dosegle 8,9-odstotno letno rast, ki pa je bila precej manjša od skoraj 33-odstotne letne rasti v letu 1993, ko je podjetje začelo poslovati. V isti smeri so se gibale tudi cene na drobno. Stopnja inflacije je dosegla najnižjo raven v letu 1998, ko je znašala 6,5%, v letih 1999 in 2000 pa se je zopet začela krepiti. V letu 1999 je bil uveden DDV, leto 2000 pa je bilo volilno leto in smo tako samo v mesecu septembru in oktobru pridelali tolikšno inflacijo kot jo v zahodni Evropi v celem letu. Gibanje cen življenjskih potrebščin, cen na drobno in inflacije prikazujem v tabeli 27.



Tabela 27: Letne stopnje rasti cen življenjskih potrebščin in cen na drobno ter stopnja inflacije v Sloveniji v obdobju 1996-2000 v %

<i>Kazalci</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>
<i>Stopnja rasti cen življenjskih potrebščin</i>	9,9	8,4	8,0	6,1	8,9
<i>Stopnja rasti cen na drobno</i>	9,7	9,1	8,6	6,6	10,9
<i>Stopnja inflacije</i>	8,8	9,4	6,5	8,0	8,9

Vir: Bilten BS, 2001, str. 73.

#### **4.1.1.3. Gibanje deviznega tečaja**

Temeljna usmeritev denarne politike, v obdobju 1996-2000, je bila nadaljnje postopno znižanje inflacije in zagotavljanje stabilnosti domače valute. Z režimom uravnavanega drsenja je Banka Slovenije na deviznem trgu intervenirala le v okviru postavljenih ciljev, s katerimi je skušala v nekaj letih postopno znižati inflacijo na raven inflacije evropskih držav. Leto 1996 je bilo z vidika gibanja tečajev najbolj živahno, odkar obstaja slovenska valuta. Zaznamovano je bilo z veliko nestanovitnostjo tako na podjetniškem, predvsem pa na menjalniškem tečaju, ki je doživel kar nekaj skokov in padcev. Za obdobje od februarja 1996 do aprila 1999 je bila značilna majhna rast tečajev (Šmajdek, 2000, str. 38-45).

#### **4.1.1.4. Gibanje povprečne bruto in neto plače na zaposlenega**

Tako bruto kot neto povprečna plača na zaposlenega sta se v Sloveniji, v obdobju 1996-2000, precej povečali, vendar sta še vedno zaostajali za plačami zahodnih. V primerjavi z dvigom produktivnosti je realna rast plač zaostajala, kar je ugodno vplivalo na gospodarska gibanja. Povprečna realna rast bruto plače v omenjenem obdobju je znašala 10,4% in tako v letu 2000 dosegla raven 191.669 SIT, povprečna realna rast neto plač pa je znašala 10,2% in se v letu 2000 ustavila pri 120.689 SIT. Omenjene podatke prikazujem v tabeli 28.

Tabela 28: Povprečne bruto in neto plače na zaposlenega v Sloveniji ter stopnje rasti v % v obdobju 1996-2000

<i>Kazalci</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>
<i>Povprečna bruto plača v SIT</i>	129.125	144.249	188.069	173.245	191.669
<i>Stopnja rasti povprečne bruto plače</i>	4,9	3,2	1,6	3,3	1,6
<i>Povprečna neto plača v SIT</i>	81.830	91.198	99.906	109.279	120.689
<i>Stopnja rasti povprečne neto plače</i>	4,4	2,9	1,5	3,0	1,4

Vir: Bilten BS, 2001, str. 72.

#### **4.1.1.5. Zaposlenost oziroma nezaposlenost v Sloveniji**

Število zaposlenih, brezposelnih, še posebno pa stopnja brezposelnosti so aktualni indikatorji tako gospodarskega kot socialnega področja. Podani so v tabeli 29, nazornejšo sliko gibanja števila zaposlenih in brezposelnih pa nam prikazuje slika 8.

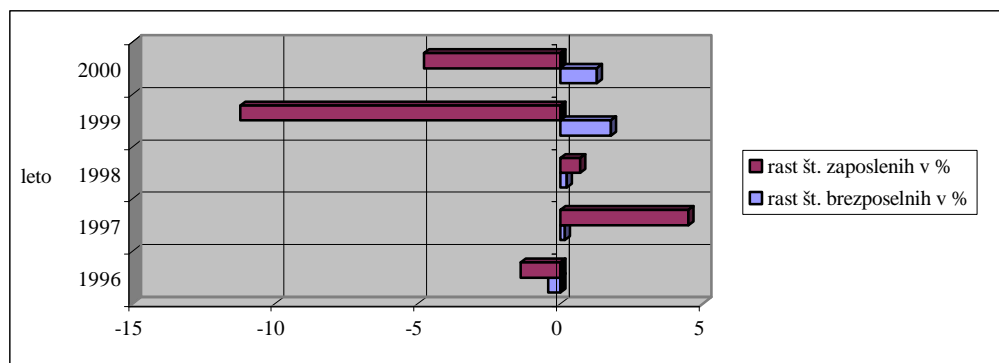
Tabela 29: Število zaposlenih, brezposelnih in stopnja brezposelnosti v Sloveniji v obdobju 1996-2000

Kazalci	1996	1997	1998	1999	2000
Število zaposlenih	742.211	743.431	745.169	758.473	768.172
Število brezposelnih	119.799	125.189	126.079	111.950	106.601
Stopnja brezposelnosti v %	13,9	14,4	14,5	13,6	12,2

Vir: Bilten BS, 2001, str. 71.

Iz slike 8 lahko ugotovimo, da je bilo za obdobje 1996-1998 značilno istosmerno gibanje števila zaposlenih in brezposelnih, ki je v letu 1996 padalo, v letih 1997 in 1998 pa raslo. Z rastjo števila brezposelnih se je povečevala tudi stopnja brezposelnosti, ki je bila najvišja v letu 1998 in je znašala 14,5%. V obdobju 1999-2000 je bilo opaziti nasprotno gibanje omenjenih kategorij, s povečanjem števila zaposlenih in precej večjim zmanjšanjem števila brezposelnih, kar je povzročilo padec stopnje brezposelnosti, ki pa je bila še vedno višja od stopnje v EU. Na preobrat v letu 1999 je vplivalo dejanje Republiškega zavoda za zaposlovanje. Ta je črtal iz seznamov osebe, ki so prešle v neaktivnost, osebe, ki se niso zglašale, osebe, ki so odklanjale zaposlitev, nekaj pa so jih črtali zaradi lastne volje (Slovenski almanah 2000, 1999, str. 22).

Slika 8: Rast števila zaposlenih in brezposelnih v Sloveniji v obdobju 1996-2000



Vir: Tabela 29.

#### 4.1.1.6. Pričakovani trendi v gospodarskem okolju

Predvideva se, da se bo gospodarska rast, ki je v obdobju od leta 1996 do leta 2000 znašala 4,5%, postopno zviševala in v obdobju od leta 2001 do leta 2005 dosegla povprečno stopnjo rasti 4,7%. Pri tem bo predvsem odločilen vpliv tujega povpraševanja. Uspešnost razvoja bo v veliki meri odvisna od sposobnosti prilagajanja novim izzivom (globalizacija, informacijska družba, vključitev v EU) in izkoriščanja priložnosti, sposobnosti ustvarjanja učinkovitega socialnega dialoga in razvojnega partnerstva. Za uspešen razvoj bo nujno potrebno še povečati odprtost do okolja in hkrati krepiti konkurenčno sposobnost in prilagodljivost gospodarskih subjektov in države (Analiza gospodarskih gibanj in ocene za leto 2000, napovedi za leti 2001 in 2002 ter projekcije do leta 2005: Jesensko poročilo 2000, 2000, str. 27, 126).

Cilj makroekonomske politike je znižanje inflacije na raven, primerljivo z državami članicami EU, ki bo zagotavljala stabilnejše makroekonomske razmere. V skladu s tem se v naslednjih

letih pričakuje umirjanje inflacijskih gibanj. Za leto 2002 se pričakuje znižanje inflacije na raven okoli 5,2%, v letu 2003 pa na raven okoli 4% (Lacić, Pust, 2002, str. 22-23). Do vstopa Slovenije v EU jo bo potrebno znižati na raven med 3% in 5%, za vključitev v Evropsko monetarno unijo (v nadaljevanju EMU) pa na raven blizu 2%.

Po najbolj optimističnih napovedih je za leto 2004 predviden vstop Slovenije v EU, s tem pa fiksiranje deviznega tečaja. Država sicer ne načrtuje vključitve v območje evra takoj ob vključitvi v EU, namerava pa se na to temeljito pripraviti. Obstoječi nadzorovani drseči devizni tečaj se bo še obdržal, da omogoči pravočasno prilagoditev zunanjim šokom in postopoma omogoči apreciacijo deviznega tečaja v skladu s povečevanjem konkurenčnosti gospodarstva. Za članstvo v območje evra mora Slovenija do leta 2005 izpolniti tri Maastrichtske kriterije na področju monetarne in devizne politike: 1) zmanjšanje inflacije, 2) doseganje realne obrestne mere držav članic EMU in 3) povečanje stabilnosti deviznega tečaja ob vključitvi v območje evra (Potočnik, Vendramin, 1999, str. 10).

Razmere na trgu delovne sile bodo v veliki meri odvisne od uspešnosti izvajanja novega koncepta politike zaposlovanja, ki izhaja iz potrebe po povečanju zaposljivosti prebivalstva, spodbujanju podjetništva, spodbujanju večje prilagodljivosti podjetij in posameznikov in po zagotavljanju enakih možnosti in pogojev zaposlovanja. Ob uspešnem izvajanju širše politike plač se pričakuje v prihodnjih letih nadaljevanje rasti zaposlenosti, ki bo v povprečju presegla letno za 1 odstotno točko in zmanjševanje brezposelnosti pod 6% (Analiza gospodarskih gibanj in ocene za leto 2000, napovedi za leti 2001 in 2002 ter projekcije do leta 2005: Jesensko poročilo 2000, 2000, str. 27-28). Položaj na trgu delovne sile bo odvisen tudi od demografskih trendov. Sodeč po demografskih napovedih se bo delovna sila v Sloveniji povečevala do leta 2005. Dotok številčnejših generacij s konca 70-ih in začetka 80-ih let na trg delovne sile bo presegel odlive delovne sile zaradi upokojevanja ali prenehanja iskanja zaposlitve (Potočnik, Vendramin, 1999, str. 16).

Stroški na trgu delovne sile, predvsem v javnem sektorju, močno vplivajo na višino inflacije, zato bo potrebno v prihodnje, v skladu z zniževanjem inflacije, znižati tudi te stroške. Vsi trije socialni partnerji so že začeli pogajanja o predlogu socialnega sporazuma za obdobje od leta 2002 do 2004. Glavni poudarek naj bi bil na oblikovanju »slovenske razvojne koalicije«, ki bi pripeljala slovensko gospodarstvo k najpomembnejšemu cilju – zvišanju dodane vrednosti, kar je temeljni pogoj za približevanje plač evropskemu povprečju. Več poudarka bo treba dati udeležbi zaposlenih pri dobičku podjetja. Plačni sistem je treba deregulirati tako, da bodo opredeljene le izhodiščne plače in njihova rast v odvisnosti od pričakovane rasti cen. Plače naj bi se usklajevale s pričakovano rastjo cen ter z doseženo produktivnostjo dela, s tem, da mora stopnja rasti plač v javnem in zasebnem sektorju zaostajati za stopnjo rasti BDP. Predlaga se tudi, da naj bi se realno rast bruto plače na zaposlenega v javnem sektorju usklajevalo največ do stopnje rasti v zasebnem sektorju (Zagorac, 2002, str. 4).

#### **4.1.2. Analiza sociokulturnega okolja**

Sociokulturno okolje ima prav tako velik pomen za vsako podjetje. Razumemo ga kot nek socialni in kulturni trend, kateremu je podvržena slovenska populacija v zadnjem desetletju in je nastal zaradi velikih sprememb na družbenem in gospodarskem področju. Rezultat dogodkov v zadnjem desetletju je spremenjena miselnost, in s tem povezano obnašanje človeka na ozemlju naše države; spremenil se je način življenja, vrednote in navade

Slovencev so postale bolj podobne zahodnim. Glavne karakteristike in trende slovenske družbe predstavljam v nadaljevanju.

#### 4.1.2.1. Število in naravno gibanje prebivalstva Slovenije

V začetku devetdesetih let so se v Sloveniji začele politične spremembe, katerih posledice so se in se še vedno odražajo tudi v številu prebivalstva. Le-to je začelo upadati, le v letih 1996 in 1999 je bil opazen porast v višini 0,18% oziroma 0,15% (glej Tab. 30). Razlog za ta pojav tiči predvsem v zmanjšanju števila rojstev z dobrih 25 tisoč v letu 1988 na dobrih 17 tisoč v letu 1999. Ob precej podobnem številu umrlih je začel naravni prirast močno padati. V letih 1993, 1997, 1998 in 1999 je dosegel negativno vrednost, le-ta pa se je v omenjenih letih še povečevala (Statistični letopis RS 2000, str. 91). Pojav, ki ni prisoten le v Sloveniji, pač pa se z njim sooča vsa zahodna Evropa, močno vpliva na staranje prebivalstva.

Tabela 30: Število in stopnja rasti prebivalstva Slovenije v obdobju 1995-1999

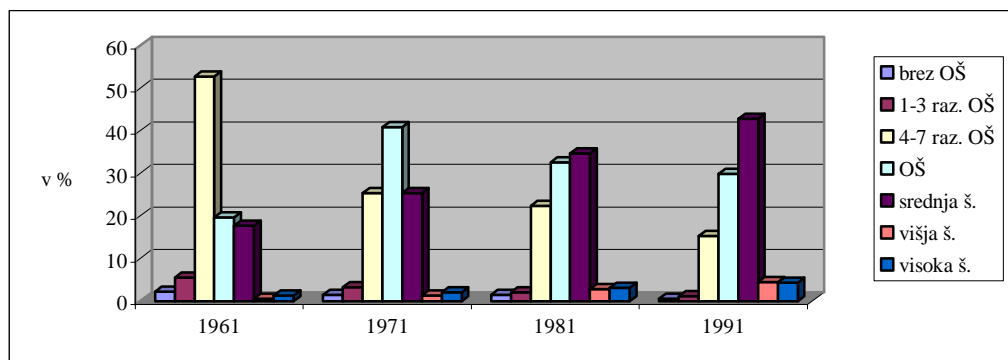
Kazalci	1995	1996	1997	1998	1999
Število prebivalstva	1.987.505	1.991.169	1.986.848	1.982.603	1.985.557
Stopnja rasti v %	-0,07	0,18	-0,22	-0,21	0,15

Vir: Statistični letopis RS 2000, str. 91.

#### 4.1.2.2. Izobrazbena struktura

Ocena izobrazbene strukture se navezuje na prebivalstvo staro 15 let in več. Slika 9 kaže na velike spremembe tudi v slovenski izobrazbeni strukturi. V obdobju 1961-1991 je prišlo do dveh nasprotnih, vendar logičnih gibanj, in sicer zmanjševanja deleža »nižje« izobražene populacije in povečevanja deleža »višje« izobražene populacije. Z »nizko« izobraženo populacijo mislim na ljudi s končano osnovno šolo, z »višjo« pa na ljudi s končano srednjo, višjo ali visoko šolo. V letu 1961 je imelo največ ljudi zaključenih sedem razredov osnovne šole, v letu 1991 pa je prevladovala srednješolska izobrazba.

Slika 9: Izobrazbena struktura Slovenije ob popisih 1961, 1971, 1981 in 1991



Opomba: kategorija »neznano« ni vključena, zato seštevek ni 100%

Vir: Statistični letopis RS 2000, str. 85-86.

Povečan pomen izobrazbe v zadnjih letih se odraža tudi v številu vpisanih študentov na univerzah, ki se je iz dobrih 33 tisoč v študijskem letu 1990/1991 povečal na skoraj 78 tisoč v študijskem letu 1999/2000 (Statistični letopis RS 2000, str. 129).

#### **4.1.2.3. Glavne življenjske vrednote**

Poglavitne vrednote, ki se po osamosvojitvi niso spremenile, so svoboda, enakopravnost in mir. Pojavile pa so se tudi nove, med katerimi je največje spremembe povzročila zasebna lastnina, ki se je s privatizacijo gospodarskih družb razvila iz družbene lastnine. Spremeniti se je morala miselnost zaposlenih, ki so v veliki meri postali lastniki podjetij, v katerih so bili pred tem zaposleni. Pojavilo se je drugačno gledanje na podjetja, ki sedaj niso več družbena lastnina, pač pa imajo znanega lastnika. Sočasno s tem se je začela povečevati neenakost med družbenimi sloji, ki pa je žal značilna posledica družb na prehodu, med katere sodi tudi Slovenija.

#### **4.1.2.4. Pričakovani trendi v sociokulturnem okolju**

Projekcije prebivalstva Slovenije za obdobje 1996-2070 kažejo, da se slovensko prebivalstvo stara, da je rodnost nizka in da si bo treba kar precej prizadevati za njen ponoven porast (Kraigher, 1998, str. 39). Odločilen element za obnovo prebivalstva je rodnost, zato bi morale biti možnosti za ustrezno število zaželenih rojstev eden osnovnih elementov prebivalstvene politike. Če bo rodnost ostala na sedanji nizki ravni, se lahko zgodi, da se bo število prebivalstva Slovenije v naslednjih 75 letih skoraj prepolovilo.

Po mnenju ministrstva za šolstvo, znanost in šport je najpomembnejši cilj, ki naj bi ga v Sloveniji dosegli, v prihodnjih petih letih, povečati delež zaposlenega prebivalstva z višjo in visoko oziroma podiplomsko izobrazbo na 25% (v letu 1991 je le-ta znašal 8,8%). Poleg tega naj bi povečali tudi delež prebivalstva, zlasti mladih generacij, v posrednješolskem izobraževanju, saj predvidevajo, da naj bi se v omenjene oblike izobraževanja vpisalo 50% vsakokratne generacije (Brez šolnin za redni študij, 2002, str.5). Z zornega kota konkurenčnosti na evropskem trgu je potrebno našo delovno silo vsekakor dokvalificirati oziroma doizobraziti, da se bo v prihodnje sploh še lahko preživljala s svojim delom.

Na področju vrednot je pričakovati povečanje neenakosti med družbenimi sloji, kar bo še povečalo nezadovoljstvo med ljudmi. Življenje postaja vse bolj individualno, kar pomeni, da vsak gleda in skrbi zase in morda za svoje najbližje. Želja po uveljavljanju in samoiniciativnosti je vse močnejša. Ljudje se vse bolj izobražujejo, saj želijo biti razgledani, tekmovalni, zmožni se kosati s tujci, saj se le tako ne bodo bali odprtosti in tujih vlaganj. Vse pomembnejše postaja tudi podjetništvo, ki v gospodarsko prakso uvaja inovacije in je pomembno z vidika gospodarskega razvoja. Za rast podjetništva bo vsekakor potrebno preiti iz individualizma v družabništvo, saj je le-to osnova za zdravo gospodarsko okolje.

#### **4.1.3. Analiza tehnološkega okolja**

Pri tehnološkem okolju nas zanimajo predvsem spremembe v tehnologiji, ki so povezane s panogo, v kateri podjetje posluje, pa tudi spremembe v tistih panogah, v katerih se kažejo možnosti razvoja substitutov. Poleg tega je pomembno vedeti, koliko sredstev podjetja

namenjajo razvijanju novih tehnologij in koliko država v obliki državnih izdatkov za raziskave in razvoj, kakšna je zakonska zaščita patentov, pričakovane novosti in drugo. V svetu razvoj poteka z veliko naglico, sledijo pa ji le redke države. Novosti so usmerjene predvsem v aktualne probleme človeštva, kot so varstvo okolja, učinkovitejša izraba energije in človeških virov, prihranek časa, izboljšanje produktivnosti in ostalo.

Pri medsebojni primerjavi posameznih gospodarskih panog, se pojavlja velika raznolikost tehnološke ravni. Celotna tehnološka raven, oziroma tehnološke spremembe, v Sloveniji zato nikakor ne more biti kazalnik poslovanja v vsaki posamezni panogi, posebno, če ne gre ravno za tehnološko intenzivno panogo. S tem ne podcenjujem vloge tehnološkega okolja, pač pa bom analizo vključila v okvir analize panoge, v kateri posluje podjetje, v nadaljevanju pa bom navedla nekaj podatkov o stanju na domačem tržišču in predvidevanja za prihodnost.

#### ***4.1.3.1. Tehnologija na področju gradbene mehanizacije na slovenskem trgu***

V Sloveniji zaenkrat še nimamo proizvajalca gradbene mehanizacije, zato so vsa podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo in najemom gradbene mehanizacije odvisna od tujine. Tudi podjetje 7-Trade, saj sem že omenila, da več kot polovico nabavljene vrednosti blaga uvozi. Na strani gradbene mehanizacije je ta odvisnost zelo močna, približno 95-odstotna, na strani rezervnih delov pa približno 50-odstotna. Če je uvedena novost zanimiva za slovensko tržišče pride tehnologija v naše kraje v obdobju šestih mesecev. Vemo, da internet omogoča svetovni vpogled v dogajanja na vseh področjih, zato se povpraševanje po tehnološko izpopolnjenih strojih in opremljenih zelo hitro pojavi tudi s strani domačih kupcev. Prav zaradi tega se upam trditi, da izbor strojev na našem tržišču ne zaostaja za tujim. Prodajna paleta mini gradbene mehanizacije Takeuchi, ki jo za naše tržišče uvaža prav podjetje 7-Trade, vsebuje od najmanjše »igračke« težke približno 700 kg do najtežjega mini velikana z delovno težo 7.700 kg. Tako noben kupec omenjene znamke ne more ostati praznih rok.

Mini gradbena mehanizacija Takeuchi, ki izhaja iz daljne Japonske, zadostuje evropskim standardom, prav tako pa je opremljena v skladu z varnostnimi zahtevami. Poleg vsakega stroja se dobi natančna navodila o tem, kaj se sme in kaj ne, da je delo s strojem varno. Kabine so varnostno testirane, opremljene z varnostnimi pasovi, stekli iz posebnega materiala, ki ob morebitnem trčenju ne počijo in podobno. Upravljalca stroja mora imeti vsekakor opravljen izpit za upravljanje tovrstnih strojev in izpit o varstvu pri delu za svoje področje.

#### ***4.1.3.2. Pričakovani trendi v tehnološkem okolju***

Na osnovi podatkov, pridobljenih v intervjuju s predstavnikom podjetja 7-Trade, lahko povzamem, da se bo odvisnost od tehnološkega znanja v tujini vsekakor še nadaljevala in povečevala. Za področje gradbene mehanizacije je značilen hiter tehnološki razvoj s številnimi inovacijami ter uvajanje sodobne elektronike pri vodenju različnih operacij. Ves čas se izvajajo dopolnitve in preureditve strojev za bolj natančno in kvalitetnejše delo. Na tržišču, tudi našem, se že pojavljajo daljinsko vodeni valjarji in dvigala. Kabine mini gradbenih strojev so opremljene tako, da nudijo upravljalcu udobje ter prijetno in varno delo, saj imajo pomične sedeže, nastavljive z desetimi stopnjami trdote vzmetenja, vzglavnike, počivala za roke, grelne in klima naprave, brisalce stekel z brizganjem vode, radiokasetofon, vse več elektronike in drugo. Z vidika podjetja in razvoja blagovne znamke Takeuchi, bo

potrebno tudi v prihodnje hoditi v korak s časom, sicer se bodo kupci preusmerjati na druge znamke in s tem druge dobavitelje gradbene mehanizacije in rezervnih delov.

#### **4.1.4. Analiza politično-pravnega okolja**

Nosilce politično-pravnega okolja v Republiki Sloveniji predstavljajo vlada, predsednik, državni zbor in lokalni organi oblasti. Okolje usmerja poslovanje podjetja z novimi zakoni in predpisi glede monopolov, varovanja okolja, trgovanja med državami, zaposlovanja, davkov in drugo. Z omenjenimi ukrepi skušajo med drugim vplivati tudi na izboljševanje pogojev poslovanja, usmerjanje delovanja in pomoč pri premagovanju težav podjetij. V nadaljevanju predstavljam glavne elemente, ki osvetljujejo politično-pravno okolje v Sloveniji.

##### ***4.1.4.1. Slovensko približevanje Evropski uniji***

Podpis asociacijskega sporazuma junija 1996 je Slovenijo uvrstil med kandidatke za članstvo v Evropski uniji. Pred tem je bilo potrebno prenoviti celotno slovensko zakonodajo in jo prilagoditi mednarodnemu poslovanju. Strategija vključevanja Slovenije v EU zahteva niz konsistentnih ekonomskih in socialnih politik, s katerimi naj bi izpolnila zahtevane pogoje za včlanitev v EU. Slovenija mora zato izvesti šest ključnih reform: reformo davčnega sistema, reformo pokojninskega sistema, reformo finančnega sektorja, reformo javnih gospodarskih služb, liberalizacijo cen in reformo podjetniškega sektorja.

##### ***4.1.4.2. Davek na dodano vrednost***

S 1. julijem 1999 je bil v Sloveniji uveden DDV, ki je zamenjal dotedanji prometni davek, trošarine pa so nadomestile posebne prometne davke od alkohola, tobačnih izdelkov in naftnih derivatov. Tako sta bili uvedeni dve davčni stopnji: splošna 19-odstotna in znižana 8-odstotna. Pred uvedbo DDV je bilo potrebno izvesti davčno reformo, saj je osnovni predpogoj zanj urejena in močna davčna služba.

##### ***4.1.4.3. Trgovinska politika***

Čeprav zagotavlja tržni sistem popolno samostojnost vseh gospodarskih subjektov, to ne pomeni, da lahko trgovinske organizacije opravljajo svoje posredniške funkcije na kakršenkoli način brez omejitev. V širšem družbenem interesu je, da pristojni državni organi vplivajo na smotrnost in hitrost razvoja trgovine. Omejitve oziroma pogoji za opravljanje trgovinske dejavnosti se nanašajo predvsem na tržni red, ki ga morajo spoštovati vse trgovinske organizacije. Sestavljajo ga zakonski in drugi predpisi ter uzance in splošno uveljavljene norme poslovnega obnašanja. S trgovinsko politiko določi država pogoje poslovanja trgovine.

Slovenija, kot relativno majhna država, se lahko uspešno razvija predvsem kot odprto, navzven usmerjeno gospodarstvo. Tako je po osamosvojitvi z EU podpisala Sporazum o gospodarskem sodelovanju (1993) in nato Evropski sporazum o pridružitvi (1996). Slednji je stopil v veljavo s 1.2.1999, v vmesnem obdobju pa je medsebojna gospodarska vprašanja urejal Začasni sporazum o trgovini in zadevah v zvezi s trgovino, ki je stopil v veljavo s

1.1.1997. S tem datumom je Slovenija začela zniževati carinske stopnje za uvoz industrijskih izdelkov iz EU.

#### **4.1.4.4. »Jugoslovanski« trgi**

Konec 80-ih let je takratno SFRJ zajela huda gospodarska kriza. Življenjska raven je neusmiljeno padala, nezaposlenost in inflacija pa sta vrtoglavo naraščali. Gospodarski prepad je še okrepilo prepričanje gospodarsko najbolj razvitih republik, Slovenije in Hrvaške, da lahko dosežeta blaginjo in demokracijo le z združitvijo od preostale Jugoslavije. To dejanje je pripeljalo do vojne in razpada tedanje Jugoslavije na pet novih držav. Slovenija je izgubila veliko jugoslovansko tržišče, zaradi česar so propadla mnoga podjetja, ki so bila odvisna od jugoslovanskega trga. Sodelovanja med Slovenijo in državami bivše Jugoslavije so se in se počasi zopet vzpostavljajo in razvijajo. Tržišča so za slovensko gospodarstvo še vedno privlačna, vendar tvegana, saj se gospodarske razmere šele urejajo.

#### **4.1.4.5. Pričakovani trendi v politično-pravnem okolju**

Predviden vstop Slovenije v EU v letu 2004, bi ji prinesel naslednje koristi (Slovenija v Evropski uniji?, 1999, str. 19):

- zagotovitev stabilnega političnega in gospodarskega okolja,
- večjo nacionalno varnost,
- krepitev ugleda in pogajalske moči Slovenije tako na političnem kot na gospodarskem področju,
- možnost soodločanja pri vseh vprašanih sooblikovanja prihodnje Evrope in sveta,
- zagotovitev velikega notranjega trga za slovensko gospodarstvo,
- zagotovitev večje predvidljivosti in obvladljivosti poslovanja in zmanjšanja poslovnega tveganja,
- povečanje medsebojne trgovine,
- konkurenca na notranjem trgu bo motivacija in spodbuda slovenskim podjetjem za izboljšanje konkurenčne sposobnosti,
- boljši dostop do kapitala, opreme, znanja in tehnologij,
- odprtje novih izobraževalnih in zaposlitvenih možnosti slovenskim državljanom.

1. januar 2002 je prinesel zvišanje stopenj DDV. Dotlej veljavna 19-odstotna splošna stopnja DDV se je povzpela na 20%, nižja stopnja, po kateri se obračunava na primer davek za hrano, zdravila, knjige, stanovanja in javni prevoz, pa se je zvišala za pol odstotka in znaša tako 8,5%. Obstaja pa precej verjetnosti, da bo država v letu 2003 ponovno zvišala stopnjo DDV. Splošna davčna stopnja naj bi se zvišala na 21%, znižana pa na 10% (Vuković, 2001, str. 3). S tem bi se podjetjem zopet nekoliko povečali stroški zalog in financiranja. Podjetja bodo vse bolj izbirala le poslovne partnerje, ki so sposobni pravočasno poravnati svoje obveznosti.

Z vstopom Slovenije v EU bodo v okviru trgovinske politike odpravljene vse carine in uvozne kvote, saj bo Slovenija postala del skupnega evropskega trga. S tem bo kot druge članice EU med drugim prevzela skupno carinsko tarifo in skupno trgovinsko politiko do tretjih držav. To pomeni, da bo morala Slovenija ob vstopu v EU prekiniti sklenjene trgovinske sporazume s tretjimi državami in prevzeti trgovinske sporazume, ki jih ima s tretjimi državami sklenjena EU. Primerjalne analize trgovinskega režima v okviru EU in Republike Slovenije so pokazale, da bi za Republiko Slovenijo ob pristopu k EU nastopile resne gospodarske težave pri



prevzemu ureditve, ki velja za odnose med EU in njenimi državami članicami in državami, nastalimi na ozemlju nekdanje SFRJ. Trgovinski režim Slovenije s temi državami je trenutno ugodnejši kot trgovinski režim, ki ga ima s temi državami EU. Za ohranitev obstoječega trgovinskega režima je Slovenija v pogajalskih izhodiščih zahtevala desetletno prehodno obdobje ([URL:<http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/430-107>], 20.2.2002).

Območje bivše Jugoslavije je, po besedah Bogomirja Kovača (2001, str. 15), z vidika gospodarskega zloma že dosegel dno. Pred njim je lahko samo še razvojni vzpon, ki ga politiki razlagajo kot normalizacijo razmer, menedžerji pa kot poslovne priložnosti, saj Hrvaška, Bosna, Srbija in Črna gora ter Makedonija potrebujejo razvojni kapital. Slovenska podjetja imajo pred drugimi nesporne primerjalne prednosti, od poznavanja razmer, obvladovanja jezika in poslovne kulture do vzpostavljanja podjetniških mrež in prodajnih poti tradicionalno uglednih slovenskih blagovnih znamk v novih poslovnih okoliščinah in z novimi ljudmi. Podjetja bodo morala trezno presoditi, kam bodo vlagala in s kom bodo poslovala. Treba bo najti prave partnerje in povezave, s katerimi se da varno poslovati. Trgi bivše Jugoslavije so vsekakor poslovna priložnost, ki bo lahko ob zahodni recesiji ključni razvojni vzvod slovenskega gospodarstva.

## **4.2. Analiza ožjega okolja - panoge**

Ožje okolje podjetja je moč povezovati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov v panogi, zato se je potrebno pri analizi ožjega okolja osredotočiti na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje in na analizo prodajnega trga (Pučko, 1999, str. 126). Za vpogled v konkurenčnost panoge nam služi Porterjev model petih sil, ki kot ključne dejavnike privlačnosti panoge navaja potencialne kandidate za vstop, pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost substitutov ter rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi (glej Sl. 10). Freeman kot šesti dejavnik dodaja še relativno moč države, sindikata, lokalne skupnosti ipd., ki sooblikujejo razmere v posamezni panogi (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 324).

Omenjene določljivke vplivajo na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega in s tem seveda na privlačnost panoge. Višja ekonomska uspešnost praviloma pomeni večjo privlačnost panoge. V nadaljevanju bom nekaj besed namenila vsaki skupini določljivk, sledil ji bo kratek oris problemov pri izdelavi panožne analize za slovensko gospodarstvo, za tem pa bom prešla na analizo panoge za podjetje 7-Trade.

Vstopanje novih podjetij pomeni za uveljavljena podjetja nevarnosti izgubljanja tržnega deleža, zniževanja cen/ali zviševanje stroškov zaradi boja za kupce. Čim višje so vstopne ovire v panogo, tem manjša je nevarnost vstopa novih konkurentov. Vstopanje konkurentov v panogo otežuje ali celo preprečujejo določene zahteve, ki jih postavlja sama panoga s svojimi značilnostmi ali jih oblikujejo podjetja, ki so že prisotna v panogi. Te ovire so predvsem: ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov ali storitev, zahteve po kapitalu, dostop do prodajnih poti, stroški zamenjave dobavitelja, stroškovne prednosti, neodvisne od ekonomije obsega, načrtna ovire in državne omejitve.

Pomemben vpliv na dejavnost panoge imajo tudi dobavitelji, in sicer s težnjo po povečanju cen materiala in surovin ter po zmanjšanju njihove kakovosti. Njihova pogajalska moč je odvisna od naslednjih dejavnikov: število in koncentracija dobaviteljev, diferenciacija

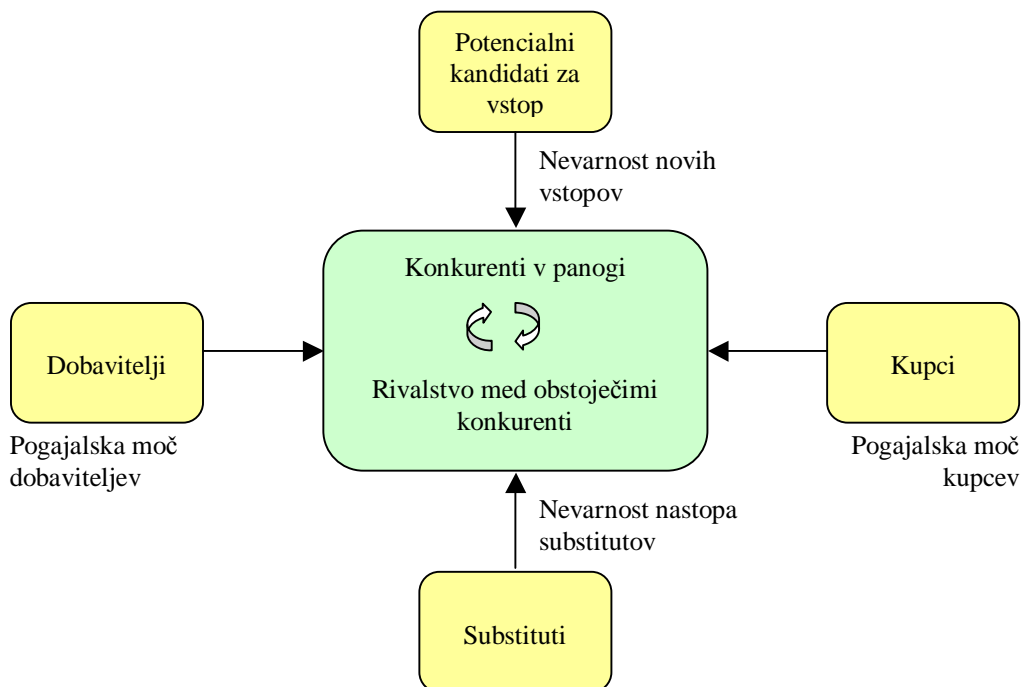
proizvodov ali storitev dobavitelja, prisotnost substitutov, pomembnost kupcev za dobavitelje in možnost vertikalne integracije naprej.

Kupci vplivajo na konkurenčnost panoge z zniževanjem cen, z zahtevo po dvigu kakovosti in večjem obsegu proizvoda ali storitev ter z medsebojnim tekmovanjem. Dejavniki njihove pogajalske moči so: število kupcev, stopnja diferenciacije in standardizacije proizvodov ali storitev, višina stroškov zamenjave, velikost dobička kupcev, možnost vertikalne integracije nazaj in pomembnost proizvodov ali storitev za kupca.

Nevarnosti substitutov oziroma nadomestkov se kažejo v razmerju med cenami in kakovostjo substitutov, v stroških spremembe proizvoda ter v nagnjenosti kupca k substituciji. Panoga ni privlačna, če za ponujeni proizvod obstajajo enakovredni ali potencialni substituti. Substituti omejujejo ceno in dobiček, zato mora biti podjetje posebej pozorno na gibanje cen nadomestnih proizvodov.

Tekmovalnost podjetij v panogi je povezana s stopnjo konkurenčnosti panoge. Določena pa je z načinom obnašanja in odziva podjetij na spremembe v panogi ali obnašanjem konkurentov, saj vemo, da konkurenčni premik enega podjetja sproži odziv preostalih podjetij. Čim večja je tekmovalnost podjetji v panogi, tem težje je podjetju uveljaviti konkurenčne prednosti. Dejavniki tekmovalnosti podjetij so: število enakovrednih konkurentov, rast panoge, stopnja diferenciacije, višina stalnih stroškov, način povečanja zmogljivosti, struktura konkurentov, strateški pomen panoge in izstopne ovire.

Slika 10: Porterjev model petih sil



Vir: Porter, 1980, str.4.

#### **4.2.1. Možni problemi pri izdelavi panožne analize**

Tržno strukturo in uspešnost podjetij praviloma proučujemo s pomočjo podatkov, ki podjetja, na podlagi statistične razvrstitve dejavnosti, razvrščajo v panoge. Od leta 1996 dalje razvrstitev poteka na osnovi Standardne klasifikacije dejavnosti, ki določa naslednje ravni dejavnosti: področja, podpodročja, oddelki, skupine, razredi in podrazredi. Nekatere novejšje raziskave obravnavajo panoge kot posamezna podpodročja dejavnosti, saj je s pojmom panoga lahko mišljena katerakoli od ravni. V takem primeru postane analiza za podjetje neuporabna. Določene panoge se namreč delijo na precej podpanog, pri čemer pogosto pride do medsebojnega združevanja zelo različnih podjetij, analiza pa tako namesto dejanskih konkurentov vključuje množico nepovezanih podjetij (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 332).

Statistično razvrščanje podjetij v panoge skriva še dodatno past. Večina podjetij deluje v različnih dejavnostih, ki v računovodskih izkazih niso ločene in so zato v klasifikaciji razvrščena po pretežni dejavnosti. Podjetje 7-Trade je tako registrirano za dejavnosti, ki zajemajo naslednje postavke (Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb Republike Slovenije za leto 1997 po standardni klasifikaciji dejavnosti, 1998, str. XI-XXVI):

- DJ/28.530 ~ splošna mehanična dela,
- G/50.301 ~ trgovina na debelo z deli za motorna vozila,
- G/51.620 ~ trgovina na debelo z gradbenimi stroji in
- K/71.320 ~ dajanje gradbenih strojev, opreme v najem.

Agencija za poslovne raziskave, je na osnovi raziskav narejenih za poslovno leto 2000, podjetje 7-Trade uvrstila med prve 3% po skupnem prihodku, 3% po prihodku na zaposlenega, 4% po dobičku in 8% po dobičku na zaposlenega, glede na vsa podjetja v Sloveniji. Ravno zgoraj omenjeni problem pa mi je vse od prejema obvestila porajal vprašanje, po kakšnem kriteriju so prišli do teh ugotovitev. Težko je namreč pridi do podatka, koliko podjetij opravlja ravno te in samo te dejavnosti, ki so predmet poslovanja podjetja 7-Trade. Upala bi trditi, da jih ni, podjetje pa bi moralo biti potemtakem uvrščeno na prvo mesto, čeprav je zadovoljno tudi z zgornjimi rezultati.

Iz napisnega lahko ugotovimo, da majhnost odprtega gospodarstva, med katere sodi tudi slovensko, predstavlja poseben problem, saj je število podjetij, ki se ukvarjajo z zelo podobnimi dejavnostmi zelo majhno, lahko tudi samo eno, ponavadi pa je še njihova dejavnost precej različna. Primerjava s panogo v drugih državah lahko, zaradi velikih razlik ekonomskega okolja, privede do neustreznih sklepov.

#### **4.2.2. Ocena privlačnosti panoge in predvidevanje razvoja**

V tem sklopu se bom lotila ocene privlačnosti panoge na osnovi omenjenih in opisanih dejavnikov, ki določajo privlačnost panoge. Obenem bom skušala opredeliti morebitne smeri razvoja v prihodnosti, ki mi bodo nakazale priložnosti in nevarnosti, ki pretijo dejavnostim in s tem tudi podjetju 7-Trade.

#### **4.2.2.1. Potencialni kandidati za vstop**

Potencialni kandidati za vstop v panogo, v kateri deluje podjetje 7-Trade, se srečujejo z določenimi ovirami, ki otežujejo vstop v panogo. Najprej se pojavi potreba po precejšnjem kapitalu. Investicija v pridobitev prodajnih prostorov, zagotovitev potrebne zaloge blaga, morebitne tržne raziskave, je gotovo velika. Naslednjo oviro predstavlja zvestoba kupcev obstoječi blagovni znamki. Podjetja v panogi imajo proizvode in spremljajoče storitve, ki jih kupci cenijo in so zato zvesti obstoječi blagovni znamki (diferenciacija proizvoda). Nova podjetja bi tako težko pridobila kupce, saj so stroški zamenjave dobavitelja, predvsem na področju gradbene mehanizacije in opreme, visoki. Prav tako pa je trg že zasičen, kar zopet ovira podjetja pri vstopu v panogo.

Tudi v prihodnje je pričakovati težak vstop v panogo. Podjetje, ki bo želelo vstopiti bo moralo imeti vsekakor velik začetni kapital, spopasti pa se bo morali še z že omenjenimi ovirami, kar gotovo ne bo mačji kašelj.

#### **4.2.2.2. Pogajalska moč dobaviteljev**

Pogajalska moč dobaviteljev je zaradi številčnosti majhna, saj je na trgu prisotnih nemalo dobaviteljev gradbenih strojev in rezervnih delov. Res je, da ima vsaka tuja znamka svojega generalnega uvoznika, vendar pa je boj za obstanek tako močan, da si ne morejo privoščiti poviševanja cen nad povprečnimi, prav tako ne zniževanja kvalitete, ki ji na omenjenem področju posvečajo posebno pozornost. Podjetje 7-Trade sodeluje s približno 150 domačimi in tujimi dobavitelji, med katerimi jih je kar nekaj, ki s podjetjem sodelujejo že vrsto let. Predvsem rezervne dele za tovorna vozila, nabavlja pri domačih proizvajalcih, ki jih poznamo pod imeni Tesnila Trebnje, Iskra – avtoelektrika Ljubljana, Saturnus Ljubljana, Agis Ptuj, Sava Kranj, Vesna Maribor in drugi. Rezervne dele in potrošni material za gradbene stroje uvaža iz Italije, Nemčije, Belgije ter Francije, japonske minibagre Takeuchi pa preko avstrijskega Huppenkothna.

Zaradi upadanja števila registriranih tovornih vozil znamke Tam, se v prihodnje pričakuje manjši obseg sodelovanja z dobavitelji omenjene znamke, prav tako pa določen izpad prihodka podjetij, ki imajo v svojem prodajnem programu rezervne dele za Tam-ova vozila. Mednje sodi tudi podjetje 7-Trade, ki bo moralo iskati zaslužek pri prodaji drugih znamk. Sicer že pokrivajo programa Man in Mercedes, vendar imata oba v Sloveniji svoje zastopnike, ki pokrivajo dober delež povpraševanja.

Pogajalska moč dobaviteljev bo še naprej majhna, saj se predvsem z vstopom v EU pričakuje povečanje števila dobaviteljev. Vsekakor si bo potrebno z dosedanjimi dobavitelji čimprej zagotoviti direktna sodelovanja, brez nepotrebnih vmesnih členov, sicer si podjetja, zaradi morebitnih višjih cen v primerjavi s konkurenco, lahko črtajo del zaslužka. Na področju rezervnih delov se lahko pojavi možnost vertikalne integracije dobaviteljev naprej, medtem ko bi jo na področju prodaje mini bagrov lahko izključili. Tudi v bodoče bo potrebno med dobavitelji iskati najprej kvaliteto, šele potem ceno, saj tako narekujejo zahteve kupcev.

#### ***4.2.2.3. Pogajalska moč kupcev***

Pogajalska moč kupcev je velika in izhaja iz precejšnje konkurence tako pri prodaji rezervnih delov kot tudi gradbene mehanizacije. Potencialni kupci podjetja 7-Trade so gradbena, avtobusna, servisna, proizvodna, komunalna, prevozniška podjetja, trgovine in podobno. Trenutno posluje s preko 2.000 kupci, med katerimi vlada precejšnja stalnost. Dolgotrajnejše vezi z dobrimi poslovnimi odnosi, pa tudi osebna poznanstva gradijo zvestobo kupcev podjetju. V veliki meri gre za poslovanje z domačimi kupci, vse bolj pa se za medsebojno sodelovanje zanimajo kupci z držav bivše Jugoslavije. Med, po obsegu, največje končne potrošnike uvrščajo Alpetour Kranj, Cestno podjetje Kranj, Viator Ljubljana, Snaga Ljubljana, med trgovska podjetja pa Mercator Trgoavto Koper, Petoviaavto Ptuj, Avto Celje iz Celja.

Glede na to, da so mini gradbeni stroji in tovorna vozila praktično nepogrešljivi, saj se jih uporablja pri izgradnji telekomunikacijske infrastrukture, pri hidrogradnjah, pri napeljavi plinovodov, nove električne napeljave, pri gradnji novih objektov, pri vzdrževanju cest, ..., nenazadnje pa so jih ljudje začeli kupovati za domačo uporabo, lahko v bodoče pričakujemo povečanje števila kupcev, s tem pa manjšo pogajalsko moč z njihove strani. Ker bi podjetja rada poslovala boljše, torej z večjim dobičkom, združujejo več dejavnosti in dodajajo prodajne programe. Tako se razlikujejo od konkurentov, hkrati pa s pestrostjo ponudbe zmanjšujejo pogajalsko moč kupcev. Povečanje potreb in želja kupcev po določenih izdelkih ali programih izdelkov, ki jih podjetje še nima v svoji paleti, pa odpira podjetju možnost za povečanje obsega poslovanja v prihodnosti. S sledenjem potreb kupcev dosegamo večje zadovoljstvo le-teh, pridobimo nove skupine kupcev, hkrati pa lahko odkrijemo tržno nišo, ki bi jo sicer lahko prevzeli tekmeci. Kupci so vse bolj zahtevni in želijo dobiti na enem mestu praktično vse. Ni dovolj le ugoden nakup, pač pa stremijo za rezervnimi deli, servisom, čim krajšimi dobavnimi roki in podobnim. Stanje in razvoj medsebojnega sodelovanja, z dosedanjimi kupci podjetja, bo v prihodnje v veliki meri odvisno od splošnih gospodarskih razmer v državi. Pričakuje se lahko povečano sodelovanje predvsem s kupci z držav bivše Jugoslavije, pri katerih bo potrebna previdnost. Z vstopom v EU se bo, predvsem na področju prodaje rezervnih delov, pri kupcih povečala sposobnost integriranja nazaj.

#### ***4.2.2.4. Nevarnosti substitutov***

V preteklosti so se fizični delavci bali prihoda mini gradbene mehanizacije, saj stroj nadomesti tudi do deset parov pridnih rok, danes pa bi o substitutih na področju gradbene mehanizacije težko govorili. Nevarnosti substitutov skoraj ni. Kljub hitremu tehnološkemu razvoju tudi v prihodnje o resnih substitutih na področju gradbene mehanizacije in rezervnih delov ne bi mogli govoriti.

#### ***4.2.2.5. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti***

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti na omenjenih področjih je intenzivno, med njimi poteka močan boj za ohranitev obstoječih kupcev in pridobitev novih, kar se odraža v širjenju prodajnega programa in dodatnih storitvah. Ker podatkov o zadnjem številu gospodarskih družb, ki opravljajo posamezne dejavnosti nisem mogla dobiti, navajam kot ilustracijo podatke za leto 1997. V okviru dejavnosti, ki jih opravlja podjetje 7-Trade je bilo največ konkurenčnih podjetij zabeleženih v dejavnosti splošnih mehaničnih del, in sicer 154.

Trgovcev na debelo z deli za motorna vozila je bilo 81, trgovci na debelo z gradbenimi stroji so bili 3, prav toliko gospodarskih družb pa se je ukvarjalo z dajanjem gradbenih strojev in opreme v najem (Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance sanja in bilance uspeha gospodarskih družb Republike Slovenije za leto 1997 po standardni klasifikaciji dejavnosti, 1998, str. 225-497). Z dejavnostjo splošnih mehaničnih del, je v podjetju 7-Trade, mišljena servisna dejavnost specifičnega tipa. Gre za popravila gradbene mehanizacije Takeuchi, ki jih izvajajo za svoje kupce. Na osnovi tega dejstva bi težko govorili o močni konkurenci, saj le oni opravljajo servise in odpravljajo napake na minibagrih Takeuchi. O povečanem številu konkurentov bi se dalo govoriti na področju prodaje rezervnih delov, tako za motorna vozila kot gradbene mehanizacije. Prav na tem področju predstavljajo podjetju določeno nevarnost proizvajalci neoriginalnih rezervnih delov, ki skrajšujejo življenjsko dobo strojev, hkrati pa zmanjšujejo zaupanje v določene blagovne znamke. Tudi na področju prodaje gradbenih strojev in opreme se na slovenskem trgu pojavlja vse več novih znamk. Med minibagri predstavljajo največje konkurente znamke kot so: Bobcat, MF, JCB, Gehl, Case, Neuson in Hanix. Konkurenčnost v dejavnosti, v kateri deluje podjetje 7-Trade, zmanjšujejo izstopne ovire in stalni stroški, ki jih praktično ni. Zmanjšuje pa jo tudi stopnja rasti dejavnosti, ki je kljub zmanjševanju obsega javnih naročil v okviru nacionalnega programa gradnje avtocest (obsežen gradbeni projekt v Sloveniji) še v fazi rasti.

Tudi v prihodnje se med konkurenti pričakuje intenziven boj na področju kvalitete in s tem povezane cene ter času dobave. Z vstopom v EU se bo ta le še okrepil, saj se bo trg precej povečal. Poleg domačih trgovcev, se vstopa v EU bojijo tudi domača gradbena podjetja, saj naj bi se njihov delež začel zmanjševati. Predvideva se, da vsa podjetja ne bodo opremljena v skladu z evropskimi standardi, zaradi česar bodo imela težave pri pridobivanju obrtnih dovoljenj za poslovanje. Posledično se lahko pričakuje upad domače prodaje predvsem gradbene mehanizacije, saj jo bodo tuja podjetja pripeljala s seboj. Rezervne dele, tako za stroje kot tudi za vozni park, bodo morda kupovala na našem tržišču, če bodo zasledovala cilj pravočasnega zaključka del.

Gledano v celoti, je trgovina na debelo z rezervnimi deli za motorna vozila in gradbene stroje ter gradbenimi stroji med srednje privlačnimi dejavnostmi. Spremljajo jo visoke vstopne ovire, majhna pogajalska moč dobaviteljev, nekoliko večja pogajalska moč kupcev, srednje močna konkurenca znotraj dejavnosti, možnih substitutov pa praktično ni.

### **4.3. Ugotovitev priložnosti in nevarnosti okolja**

Podobno kot pri analizi poslovanja bom tudi pri analizi okolja poskušala izluščiti ključne priložnosti in nevarnosti, ki se porajajo v okolju podjetja 7-Trade in izhajajo iz analize okolja. Priložnosti podjetja so kombinacije okoliščin, časa in prostora, ki v primeru, da so usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja, dajejo dobre rezultate. Nevarnosti pa predstavljajo dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo izvršili in povzročili negativne posledice (Treven, 1992a, str. 646).

#### **Priložnosti, ki se porajajo v okolju podjetja 7-Trade so sledeče:**

- Izkoriščanje tehnološke prednosti blagovne znamke Takeuchi.
- Usmeritev na trge bivše Jugoslavije.

- Širitev prodajnega programa z novimi proizvodi in storitvami in s tem boljše zadovoljevanje potreb obstoječih kupcev ter pridobivanje novih.
- Razvoj dolgoročnih partnerskih odnosov s kupci.

**Nevarnosti, ki se porajajo v okolju podjetja 7-Trade so sledeče:**

- Poslovanje z nepoznanimi kupci, predvsem z vidika nepoznavanja njihove plačilne sposobnosti.
- Padeč prihodkov iz poslovanja, zaradi upadanja prodaje programa Tam.
- Integracija kupcev nazaj na področju rezervnih delov.
- Povečevanje konkurence na področju mini gradbene mehanizacije.
- Pojav podjetij, ki prodajajo neoriginalne rezervne dele, ki skrajšujejo življenjsko dobo strojev in zmanjšujejo zaupanje v določeno blagovno znamko.
- Vstop tujih gradbenih podjetij s svojo mehanizacijo in voznim parkom.
- Zmanjšanje obsega gradbenih del zaradi zaključitve nacionalnega programa gradnje avtocest.

**5. SKUPNA OPREDELITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI TER OBLIKOVANJE STRATEŠKE USMERITVE ZA PODJETJE 7-TRADE d.o.o.**

Podjetje 7-Trade se srečuje z različnimi prednostmi in slabostmi, ki izvirajo iz poslovanja oziroma notranjega okolja podjetja ter priložnostmi in nevarnostmi, ki izvirajo iz zunanjega okolja podjetja in so bile ugotovljene v okviru izdelane analize poslovanja in analize okolja. Za zaključno oceno in oblikovanje dolgoročne strateške usmeritve, je potrebno vse bistvene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja 7-Trade združiti, kar prikazuje slika 11.

Podane prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti so osnova za lažje in pravilnejše odločanje vodstva podjetja o nadaljnjih poslovnih odločitvah in izdelavi strateškega plana. Pri vodenju podjetja je potrebno izrabiti ugotovljene prednosti in izkoristiti priložnosti, sočasno pa reševati slabosti in se izogniti pretečim nevarnostim okolja.

Iz slike 11 je razvidno, da je zunanje okolje podjetju precej nenaklonjeno. Mislim, da bi se podjetje z izkoriščanjem prednosti, ki jih ima v notranjem okolju, lahko uspešno izognilo nevarnostim, ki pretijo iz zunanjega okolja, zato sem izbrala kombinacijo PN – strategije, ki izkoriščajo prednosti iz notranjega okolja (P) za odpravljanje nevarnosti iz zunanjega okolja (N).

Slika 11: SWOT matrika

<p><b>NOTRANJI DEJAVNIKI</b></p> <p><b>ZUNANJI DEJAVNIKI</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>PREDNOSTI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ dostopna lokacija</li> <li>~ dobro poznavanje prodajnega programa</li> <li>~ dnevna nabava blaga, neposredno pri proizvajalcih</li> <li>~ veliko, urejeno in dobro založeno skladišče</li> <li>~ prodaja kvalitetne gradbene mehanizacije, opreme in rezervnih delov</li> <li>~ dobro opremljena servisna delavnica in kvalitetno izvajanje servisne dejavnosti</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>SLABOSTI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ visoka raven zalog veže precejšnja denarna sredstva</li> <li>~ plačilna sposobnost kupcev podjetja se slabša</li> <li>~ visoki koeficienti fluktuacije</li> <li>~ skrajševanje plačilnih rokov s strani dobaviteljev</li> <li>~ slaba finančna slika</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>PRILOŽNOSTI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ tehnološka prednost blagovne znamke Takeuchi</li> <li>~ usmeritev na trge bivše Jugoslavije</li> <li>~ širitev prodajnega programa in s tem boljše zadovoljevanje potreb obstoječih kupcev ter pridobivanje novih</li> <li>~ razvoj dolgoročnih partnerskih odnosov s kupci</li> </ul>	<p><i>Podjetje naj poskuša izkoristiti prednosti dostopne lokacije, poznavanja prod. programa, dnevne nabave blaga pri proizvajalcih, dobro založenega skladišča, prodaje kvalitetnega blaga in kvalitetnega izvajanja servisne dejavnosti za izkoriščanje tehnološke prednosti BZ Takeuchi in širitev prodajnega programa, kar bo prispevalo k boljšemu zadovoljevanju potreb obstoječih kupcev ter pridobivanju novih, prodornejšemu vstopu na trge bivše YU in razvoju dolgoročnih partnerskih odnosov s kupci.</i></p>	<p><i>Podjetje naj poskuša doseči nižjo raven zalog, nižje koeficiente fluktuacije, daljše plačilne roke s strani dobaviteljev ter izboljšati finančno sliko podjetja, kar bo v določeni meri povezano tudi z izboljšanjem plačilne sposobnosti kupcev, da bo lahko izkoristilo tehnološke prednosti BZ Takeuchi, vstopilo na trge bivše Jugoslavije, širilo prodajni program in tako boljše zadovoljilo obstoječe kupce, pridobilo nove in z njimi razvilo dolgoročne partnerske odnose.</i></p>
<p style="text-align: center;"><b><u>NEVARNOSTI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ nepoznavanje plačilne sposobnosti nepoznanih kupcev</li> <li>~ upad prihodkov iz poslovanja zaradi programa Tam</li> <li>~ integracija kupcev nazaj</li> <li>~ povečevanje konkurence na področju mini gradbene mehanizacije</li> <li>~ pojav podjetij, ki prodajajo neoriginalne rezervne dele</li> <li>~ vstop tujih gradbenih podjetij s svojo mehanizacijo in voznim parkom</li> <li>~ zmanjševanje obsega gradbenih del zaradi zaključevanja nacionalnega programa gradnje avtocest</li> </ul>	<p><i>Podjetje naj poskuša izkoristiti prednosti dostopne lokacije, poznavanja prod. programa, dnevne nabave blaga pri proizvajalcih, dobro založenega skladišča, prodaje kvalitetnega blaga in kvalitetnega izvajanja servisne dejavnosti, da se bo poskušalo izogniti nevarnostim, ki bi jih podjetju prineslo nepoznavanje plačilne sposobnosti nepoznanih kupcev, upad prihodka zaradi programa Tam, integracija kupcev nazaj, povečanje konkurence na področju mini gradb. mehanizacije, pojav podjetij z neoriginalnimi RD, vstop tujih gradb. podjetij s svojo mehanizacijo in voznim parkom in zmanjševanje obsega gradbenih del zaradi zaključevanja nacionalnega programa gradnje avtocest.</i></p>	<p><i>Podjetje naj poskuša zmanjšati raven zalog, znižati koeficiente fluktuacije, doseči daljše plačilne roke s strani dobaviteljev in krajše plačilne roke s strani kupcev, ki bodo vplivali na izboljšanje finančne slike podjetja, da se bo lahko uspešno izognilo nevarnosti nepoznanih kupcev in predvsem nepoznavanja njihove plačilne sposobnosti, upadanju prihodka zaradi programa Tam, integraciji kupcev nazaj, konkurenci na področju mini gradb. mehanizacije, pojavu podjetij z neoriginalnimi RD, vstopu tujih gradb. podjetij s svojo mehanizacijo in voznim parkom in zmanjševanja obsega gradbenih del, v okviru zaključevanja nacionalnega programa gradnje avtocest.</i></p>

Vir: Glej str. 26-27 in 42-43.



Preprost in hiter dostop do podjetja, kjer te pričakajo velik parkirni prostor, prijazno osebje, ki ti zna pomagati in svetovati pri nakupu, obenem pa zahtevano blago dobiš ob pravem času, primerne kvalitete in po ustrezni ceni, so gotovo prednosti, ki podjetje 7-Trade ločujejo od konkurenčnih podjetij. Veliko, urejeno in dobro založeno skladišče polnijo po načelu dnevne nabave, neposredno od proizvajalcev, kar skrajšuje dobavne roke in znižuje stroške zalog, s tem pa omogoča pravočasno izpolnitev naročila. Dobro opremljena servisna delavnica s strokovno usposobljenim kadrom, ki je za odpravo napak na voljo tudi na terenu, daje podjetju še dodaten pozitiven predznak. S temi prednostmi podjetje lahko uspešno vstopi na trge bivše Jugoslavije, kjer se na področju gradbeništva kaže izrazito zanimanje za sodelovanje s slovenskimi podjetji. Ob pripravljenosti za skupna vlaganja in ob pravilni izbiri partnerja ter poslov, lahko podjetje zmanjša tveganje pri poslovanju s partnerji z omenjenega področja. Danes je o tem, zaradi še ne povsem urejenih gospodarskih razmer na področju bivše Jugoslavije, težko in hkrati tvegano govoriti, se pa vsekakor odpirajo vrata v prihodnost. Na omenjenem področju je namreč nujno potrebno obnoviti oziroma zgraditi infrastrukturo, predvsem na področju transporta, električne energije, plinovodov, vodnega transporta in komunikacij. S spremljanjem potreb in želja kupcev ter z učinkovitim izkoriščanjem tehnoloških prednosti, ki jih ponuja blagovna znamka Takeuchi, pa podjetje lahko razširi prodajni program, s čimer bo še boljše zadovoljevalo obstoječe kupce, pridobivalo nove in krepilo medsebojne poslovne odnose.

## 6. SKLEP

V nalogi sem na osnovi izdelane analize poslovanja in analize okolja, poskušala najti glavne prednosti in priložnosti ter opozoriti na najpomembnejše slabosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju 7-Trade. Na osnovi le-teh sem izbrala najbolj primerno strategijo, ki naj ji podjetje v prihodnje sledi.

Podjetje ima pred konkurenco določene prednosti, ki se kažejo v dobrem poznavanju prodajnega programa, v velikem, urejenem in dobro založenem skladišču, v prodaji kvalitetne gradbene mehanizacije, opreme in rezervnih delov, v kvalitetnem izvajanju servisne dejavnosti tako v prostorih podjetja, kjer imajo dobro opremljeno delavnico, kot tudi na terenu. Da bi kupec čimprej dobil naročeno blago, izvajajo nabavo dnevno, dobavne roke pa skrajšujejo z neposredno nabavo pri proizvajalcih. Prijazno osebje in preprost dostop do podjetja z velikim parkirnim prostorom pa kupce še dodatno prepriča, da je obisk podjetja 7-Trade prava odločitev.

V poslovanju podjetja je zaznati tudi slabosti, ki so v določeni meri posledica splošnih gospodarskih razmer v Sloveniji. Plačilna sposobnost kupcev podjetja se slabša, z njo pa tudi finančna slika podjetja 7-Trade. Skrajšujejo se plačilni roki s strani dobaviteljev. Problem so tudi precej visoki koeficienti fluktuacije. Dejavnost, v kateri posluje podjetje 7-Trade, zahteva visoko raven zalog, le-te pa vežejo precejšnja denarna sredstva.

Podjetju se v prihodnosti ponuja kar nekaj priložnosti, ki lahko pozitivno vplivajo na razvoj in poslovanje. Z navezovanjem poslovnih stikov s partnerji s področja bivše Jugoslavije bo lahko zmanjšalo tveganje pri poslovanju ter lažje poiskalo pravega partnerja in povezave, s katerimi bo varno poslovati. Podjetja z omenjenega področja so namreč močno zainteresirana za skupna vlaganja, saj potrebujejo razvojni kapital. Z izkoriščanjem tehnoloških prednosti

blagovne znamke Takeuchi in širitvijo prodajnega programa bo lahko bolje zadovoljevalo potrebe že obstoječih kupcev in pridobilo nove, ki so za podjetje prav tako pomembni. Vsekakor pa je pomembno s kupci razvijati dolgoročne poslovne odnose, saj bodo ti podjetju zagotovili uspešno in dolgo prihodnost.

Poleg priložnosti na podjetje preži kar nekaj nevarnosti. Pozorno bo moralo biti pri sklepanju poslov z novimi kupci. Plačilna sposobnost mnogih podjetij na slovenskem tržišču in tudi na vzpostavljaljajočih se trgih bivše Jugoslavije je precej slaba. Program Tam upada, zato je pričakovati upad prihodka iz prodaje omenjenega programa. Pojavljajo se že podjetja, ki prodajajo neoriginalne rezervne dele, ki skrajšujejo življenjsko dobo strojev in zmanjšujejo zaupanje v določene blagovne znamke. Prav tako se povečuje konkurenca na področju prodaje mini gradbene mehanizacije. Obseg javnih naročil v okviru izvajanja nacionalnega programa gradnje avtocest se zmanjšuje. Vstopu v EU bo sledil prihod tujih gradbenih podjetij s svojo mehanizacijo in voznim parkom. Na področju rezervnih delov pa je pričakovati povečanje sposobnosti integriranja kupcev nazaj.

Za podjetje je najbolje, da v prihodnje izkorišča prednosti, ki se mu ponujajo v notranjem okolju in na osnovi le-teh odpravlja oziroma se izogiba nevarnostim, ki mu pretijo iz zunanjega okolja. Obstoječe kupce lahko še bolje zadovolji z izkoriščanjem prednosti blagovne znamke Takeuchi ter s širitvijo prodajnega programa, hkrati pa bo na ta način pridobilo tudi nove. Ugotovljene prednosti so dobra osnova za prodor na trge bivše Jugoslavije, kjer potrebujejo razvojni kapital in so zato zainteresirani za skupna vlaganja. Območje je močno potrebno obnove oziroma izgradnje infrastrukture, zato je ob pripravljenosti podjetja za skupna vlaganja pričakovati razvoj dolgoročnih partnerskih odnosov.

Upam, da se bo vodstvo podjetja na podlagi navedenih ugotovitev lažje odločalo o nadaljnji viziji in strategiji podjetja. Povsem jasno je, da se bo moralo v želji po čim večji uspešnosti pri postavljanju nadaljnje vizije in strategije podjetja, spoprijeti s številnimi izzivi, problemi, skratka s stvarmi, ki jih bo prinesel čas. Slediti le navedenim ugotovitvam ne bo dovolj.

## 7. LITERATURA

1. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
2. Florjančič Jože: Kadrovska politika. Kranj : Moderna organizacija, 1982. 144 str.
3. Franetič Damjan: Analiza financiranja v podjetju. Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu: zbornik referatov. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 129-139.
4. Igličar Aleksander, Hočvar Marko: Računovodstvo za managerje. 1. natis. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
5. Kos Marko: Menedžment dodane vrednosti. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2000. 195 str.
6. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 27 str.
7. Kotnik Drago: Prodajna politika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 323 str.
8. Kovač Bogomir: Nič več hazard in čudaštvo, temveč poslovna priložnost. Gospodarski vestnik, Ljubljana, L(2001), 38, str. 15.
9. Kraigher Tomaž: Projekcije prebivalstva Slovenije 1996-2070. Ljubljana : Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 1998. 46 str.
10. Lacić Marjan, Pust Borut: Brez zniževanja inflacije se približevanje Evropi oddaljuje. Dnevnik, Ljubljana, 2.2.2002, str. 22-23.
11. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
12. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 160 str.
13. Mramor Dušan et al.: Napovedovanje plačilne sposobnosti slovenskih podjetij v obdobju 1994-1997. Ljubljana : CISEF, 1998, str. 122.
14. Porter Michael E.: Competitive strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1980. 396 str.
15. Potočnik Janez, Vendramin Mojca: Pristopna strategija v luči pogajanj z Evropsko unijo. Slovenija in Evropska unija: zbornik referatov 7. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 7-29.
16. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.
17. Potočnik Vekoslav: Kalkulacije in DDV za podjetnike, obrtnike, trgovce. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 154 str.
18. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
19. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
20. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
21. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 344 str.
22. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
23. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje, 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 199 str.
24. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.

25. Stepko Draga: Ekonomika podjetja IV. – Analiza uspešnosti gospodarjenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 82 str.
26. Škerbic Majda, Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991. 336 str.
27. Šmajdek Marjanca: Devizni tečaj tolarja – politika in učinki. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 48 str.
28. Treven Sonja: Analiza okolja in potrebne informacije. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 43(1992), 4-5, str. 348-357.
29. Treven Sonja: Swot analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25(1992a), 9-10, str. 644-653.
30. Turk Ivan, Melavc Dane: Računovodstvo. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 535 str.
31. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko poslovnega sistema. Ljubljana : Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1990. 332 str.
32. Vuković Vesna: Čez dve leti višji DDV. Dnevnik, Ljubljana, 13.7.2001, str. 3.
33. Zagorac Željka: Z dodano vrednostjo do evropskih plač. Finance, Ljubljana, 25.2.2002, str. 4.

## 8. VIRI

1. Analiza gospodarskih gibanj in ocene za leto 2000, napovedi za leti 2001 in 2002 ter projekcije do leta 2005: Jesensko poročilo 2000. Ljubljana : Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2000. 171 str.
2. Bilanca stanja podjetja 7-Trade d.o.o. na dan 31.12.1996.
3. Bilanca stanja podjetja 7-Trade d.o.o. na dan 31.12.1997.
4. Bilanca stanja podjetja 7-Trade d.o.o. na dan 31.12.1998.
5. Bilanca stanja podjetja 7-Trade d.o.o. na dan 31.12.1999.
6. Bilanca stanja podjetja 7-Trade d.o.o. na dan 31.12.2000.
7. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 10(2001), 9, 101 str.
8. Brez šolnin za redni študij. Dnevnik, Ljubljana, 28.2.2002, str. 5.
9. Ekonomsko ogledalo. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 3(2001), 1, str. P16.
10. Interna gradiva podjetja 7-Trade d.o.o..
11. Izkaz uspeha podjetja 7-Trade d.o.o. za obdobje od 1.1. do 31.12.1997.
12. Izkaz uspeha podjetja 7-Trade d.o.o. za obdobje od 1.1. do 31.12.1998.
13. Izkaz uspeha podjetja 7-Trade d.o.o. za obdobje od 1.1. do 31.12.1999.
14. Izkaz uspeha podjetja 7-Trade d.o.o. za obdobje od 1.1. do 31.12.2000.
15. Kadrovska evidenca podjetja 7-Trade d.o.o. za leto 1997.
16. Kadrovska evidenca podjetja 7-Trade d.o.o. za leto 1998.
17. Kadrovska evidenca podjetja 7-Trade d.o.o. za leto 1999.
18. Kadrovska evidenca podjetja 7-Trade d.o.o. za leto 2000.
19. Likvidnostne težave pravnih oseb v letu 2000. Tekoči gospodarski pregled. Ljubljana : Agencija Republike Slovenije za plačilni promet, centrala Ljubljana, december 2000 – januar 2001, str. 40-50.
20. Obvestilo Agencije za poslovne raziskave.
21. Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 1997 po standardni klasifikaciji dejavnosti. Ljubljana : Agencija RS za plačilni promet, 1998, str.XI-XXVI, 225-497.
22. Pogovor z vodstvom podjetja 7-Trade d.o.o..

23. Slovenija v Evropski uniji?. Ljubljana : Urad vlade za informiranje, 1999. 164 str.
24. Slovenski almanah 2000. Ljubljana : Delo d.d. in Slovenske novice d.d., 1999. 176 str.
25. Statistični letopis RS 2000. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2000. 687 str.
26. 7-Trade d.o.o. Podjetje, katerega stranka vedno zapusti zadovoljna. Grosuplje : gm&t - revija o gradbeni mehanizaciji in transportnih vozilih, 2000, 1, str. 20-21.
27. [URL: <http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/430-103>], 20.2.2002.
28. [URL: <http://www.7-trade.si/naslov.html>], 19.9.2001.





## **PRILOGE**







## PRILOGA 1: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja 7-Trade

**Tabela 1:** Bilanca stanja podjetja 7-Trade za obdobje 1996-2000 v 000 SIT

	<b>31.12.96</b>	<b>31.12.97</b>	<b>31.12.98</b>	<b>31.12.99</b>	<b>31.12.00</b>
<b>AKTIVA</b>					
Gibljava sredstva	213.034	372.290	388.395	379.982	328.666
zaloge	147.159	240.866	244.584	130.732	132.829
kratkoročne terjatve	53.987	93.455	115.215	218.971	187.777
kratkoročne finančne naložbe	4.500	21.290	15.306	445	445
denarna sredstva	7.388	16.679	13.290	29.834	7.615
Stalna sredstva	12.781	14.151	147.199	146.120	200.158
opredmetena OS	12.781	14.151	147.199	146.120	200.158
nepremičnine	0	0	116.850	119.888	123.687
oprema in druga opred. OS	12.781	14.151	30.349	26.232	76.471
<b>Skupaj sredstva</b>	<b>225.815</b>	<b>386.441</b>	<b>535.594</b>	<b>526.102</b>	<b>528.824</b>
<b>PASIVA</b>					
Kapital	15.517	27.355	76.242	94.034	116.409
Dolgoročne obveznosti	0	0	95.000	95.717	92.151
Kratkoročne obveznosti	210.298	359.086	364.352	336.351	312.264
kratk. obvez. iz poslovanja	209.701	358.489	363.755	332.854	309.267
kratk. obvez. iz financiranja	597	597	597	3.497	2.997
Pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0	8.000
<b>Skupaj obveznosti</b>	<b>225.815</b>	<b>386.441</b>	<b>535.594</b>	<b>526.102</b>	<b>528.824</b>

Vir: Bilance stanja podjetja 7-Trade za leta 1996, 1997, 1998, 1999 in 2000.

**Tabela 2:** Izkaz uspeha podjetja 7-Trade za obdobje 1997-2000 v 000 SIT

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>PRIHODKI</b>				
Poslovni prihodki	564.256	696.394	875.456	837.092
prihodki od prodaje	564.256	696.394	875.456	837.092
tuji trg	25.557	16.618	17.181	13.958
domači trg	538.699	679.776	858.275	823.134
Prihodki od financiranja	2.163	549	2.294	2.350
Izredni prihodki	10.054	46.955	67.534	78.604
<b><i>Prihodki skupaj</i></b>	<b>576.473</b>	<b>743.898</b>	<b>945.284</b>	<b>918.046</b>
<b>ODHODKI</b>				
Poslovni odhodki	537.478	646.021	821.708	794.501
stroški blaga, materiala in storitev	513.355	605.685	771.051	727.618
stroški dela	16.298	21.734	26.770	31.328
amortizacija	6.884	17.746	22.005	33.425
ostali poslovni odhodki	941	856	1.882	2.130
Odhodki od financiranja	15.076	10.205	17.345	23.996
Izredni odhodki	10.694	40.837	91.345	82.170
<b><i>Odhodki skupaj</i></b>	<b>563.248</b>	<b>697.063</b>	<b>930.398</b>	<b>900.667</b>
<b>DOBIČEK</b>	<b>13.225</b>	<b>46.835</b>	<b>14.886</b>	<b>17.379</b>

Vir: Izkaz uspeha podjetja 7-Trade za leta 1997, 1998, 1999 in 2000.

## PRILOGA 2: Inflacionirana bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja 7-Trade

Pri inflacioniranju podatkov iz bilance stanja uporabljamo indeks cen življenjskih potrebščin, ki kaže raven cen decembra tekočega leta glede na december preteklega leta. Uporabila sem naslednje indekse:  $I_{\text{dec00/dec99}} = 108,9$ ,  $I_{\text{dec99/dec98}} = 108,0$ ,  $I_{\text{dec98/dec97}} = 106,5$  in  $I_{\text{dec97/dec96}} = 108,8$  (Bilten BS, 2001, str. 73).

$$\begin{aligned} \text{podatek 2000} &= \text{podatek 2000} \\ \text{podatek 1999} * 1,089 &= \text{podatek 1999} * 1,089 \\ \text{podatek 1998} * 1,089 * 1,080 &= \text{podatek 1998} * 1,17612 \\ \text{podatek 1997} * 1,089 * 1,080 * 1,065 &= \text{podatek 1997} * 1,25257 \\ \text{podatek 1996} * 1,089 * 1,080 * 1,065 * 1,088 &= \text{podatek 1996} * 1,36279 \end{aligned}$$

**Tabela 3:** Inflacionirana bilanca stanja podjetja 7-Trade za obdobje 1996-2000 v 000 SIT

	31.12.96	31.12.97	31.12.98	31.12.99	31.12.00
<b>AKTIVA</b>					
Gibljava sredstva	290.321	466.319	456.799	413.800	328.666
zaloge	200.547	301.701	287.660	142.367	132.829
kratkoročne terjatve	73.573	117.059	135.507	238.459	187.777
kratkoročne finančne naložbe	6.133	26.667	18.002	485	445
denarna sredstva	10.068	20.892	15.630	32.489	7.615
Stalna sredstva	17.418	17.725	173.124	159.125	200.158
opredmetena OS	17.418	17.725	173.124	159.125	200.158
nepremičnine	0	0	127.430	130.558	123.687
oprema in druga opred. OS	17.418	17.725	35.694	28.567	76.471
<b>Skupaj sredstva</b>	<b>307.739</b>	<b>484.044</b>	<b>629.923</b>	<b>572.925</b>	<b>528.824</b>
<b>PASIVA</b>					
Kapital	21.146	34.264	89.670	102.403	116.409
Dolgoročne obveznosti	0	0	111.731	104.236	92.151
Kratkoročne obveznosti	286.592	449.780	428.522	366.286	312.264
kratk. obvez. iz poslovanja	285.778	449.032	427.820	362.478	309.267
kratk. obvez. iz financiranja	814	748	702	3.808	2.997
Pasivne časovne razmejitve	0	0	0	0	8.000
<b>Skupaj obveznosti</b>	<b>307.738</b>	<b>484.044</b>	<b>629.923</b>	<b>572.925</b>	<b>528.824</b>

Vir: Bilance stanja podjetja 7-Trade za leta 1996, 1997, 1998, 1999 in 2000.

Pri inflacioniranju podatkov iz izkaza uspeha uporabljamo indeks cen na drobno, ki prikazuje raven cen v tekočem letu glede na preteklo leto. Uporabila sem naslednja indeksa:  $I_{\text{jan-dec00/jan-dec99}} = 110,9$ ,  $I_{\text{jan-dec99/jan-dec98}} = 106,6$  in  $I_{\text{jan-dec98/jan-dec97}} = 108,6$  (Bilten BS, 2001, str. 73).

$$\begin{aligned} \text{podatek 2000} &= \text{podatek 2000} \\ \text{podatek 1999} * 1,109 &= \text{podatek 1999} * 1,109 \\ \text{podatek 1998} * 1,109 * 1,066 &= \text{podatek 1998} * 1,18219 \\ \text{podatek 1997} * 1,109 * 1,066 * 1,086 &= \text{podatek 1997} * 1,28386 \end{aligned}$$

**Tabela 4:** Inflacioniran izkaz uspeha podjetja 7-Trade za obdobje 1997-2000 v 000 SIT

	1997	1998	1999	2000
<b>PRIHODKI</b>				
Poslovni prihodki	724.427	823.273	970.881	837.092
prihodki od prodaje	724.427	823.273	970.881	837.092
tuji trg	32.812	19.646	19.054	13.958
domači trg	691.615	803.627	951.827	823.134
Prihodki od financiranja	2.777	649	2.544	2.350
Izredni prihodki	12.908	55.510	74.895	78.604
<b>Prihodki skupaj</b>	<b>740.112</b>	<b>879.432</b>	<b>1.048.320</b>	<b>918.046</b>
<b>ODHODKI</b>				
Poslovni odhodki	690.048	763.723	911.275	794.501
stroški blaga, materiala in storitev	659.077	716.037	855.096	727.618
stroški dela	20.925	25.694	29.688	31.328
amortizacija	8.838	20.980	24.404	33.425
ostali poslovni odhodki	1.208	1.012	2.087	2.130
Odhodki od financiranja	19.355	12.064	19.236	23.996
Izredni odhodki	13.730	48.277	101.301	82.170
<b>Odhodki skupaj</b>	<b>723.133</b>	<b>824.064</b>	<b>1.031.812</b>	<b>900.667</b>
<b>DOBIČEK</b>	<b>16.979</b>	<b>55.368</b>	<b>16.508</b>	<b>17.379</b>

Vir: Izkazi uspeha podjetja 7-Trade za leta 1997, 1998, 1999 in 2000.

### **PRILOGA 3: Formule za izračun nekaterih kazalcev in koeficientov**

#### ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

$$ROA = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečno vložena sredstva}}$$

$$ROE = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečno vloženi kapital}}$$

$$ROI = \frac{\text{dobiček} + \text{amortizacija}}{\text{povprečno vložena sredstva}}$$

$$\text{Celotna / poslovna ekonomičnost} = \frac{\text{celotni / poslovni prihodki}}{\text{celotni / poslovni odhodki}}$$

#### ANALIZA SREDSTEV

$$\text{Koeficient obračanja gibljivih sredstev} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{povprečna gibljiva sredstva}}$$

$$\text{Koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{povprečna vrednost zalog}}$$

$$\text{Koeficient obračanja terjatev do kupcev} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{povprečno stanje terjatev do kupcev}}$$

$$\text{Trajanje enega obrata v dnevih} = \frac{365}{\text{koeficient obračanja}}$$

## ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

$$\text{Koeficient fluktuacije odhodov} = \frac{\text{odhodi zaposlenih v obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

$$\text{Koeficient neto fluktuacije} = \frac{\text{prihodi} - \text{odhodi v obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

$$\text{Koeficient bruto fluktuacije} = \frac{\text{prihodi} + \text{odhodi v obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

$$\text{Tehnična opremljenost dela 1/2} = \frac{\text{osnovna sredstva / oprema}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

$$\text{Dnevi vezave terjatev / obveznosti} = \frac{\text{terjatve / obveznosti} * 365}{\text{prihodki od prodaje}}$$

$$\text{Finančna varnost} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$$

$$\text{Stopnja zadolženosti} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$$

$$\text{(Splošna) plačilna sposobnost} = \frac{\text{celotna kratkoročna sredstva}}{\text{celotne kratkoročne obveznosti}}$$



$$\text{Tekoča plačilna sposobnost} = \frac{\text{celotna kratkoročna sredstva} - \text{zaloge}}{\text{celotne kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Trenutna plačilna sposobnost} = \frac{\text{denarna sredstva} + \text{vrednostni papirji}}{\text{celotne kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Finančna stabilnost} = \frac{\text{kapital} + \text{dolgoročne obveznosti iz financiranja in poslovanja}}{\text{stalna sredstva} + \text{dolgoročne terjatve iz poslovanja}}$$

$$\text{Stopnja samofinanciranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{stalna sredstva}}$$

$$\text{Kreditna sposobnost} = \frac{\text{trajni kapital} + \text{dolgor. rezervacije} + \text{dolgor. obveznosti}}{\text{stalna sredstva}}$$