

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE
PODJETJA TRGOVINA D.D.**

Ljubljana, oktober 2002

DANIELA TUŠEVA

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica
tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom

_____, in dovolim objavo diplomskega
dela na fakultetih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

KAZALO

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | UVOD | 1 |
| 2. | PREDSTAVITEV PODJETJA TRGOVINA D.D. | 2 |
| 2.1. | ORGANIZACIJSKA STRUKTURA | 2 |
| 2.2. | PRODAJNI TOKOVI | 3 |
| 2.3. | NABAVNI TOKOVI | 4 |
| 2.4. | KADRI | 5 |
| 2.5. | PANOGA | 6 |
| 3. | OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA TRGOVINA D.D. | 7 |
| 3.1. | OCENJEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA TRGOVINA D.D. | 7 |
| 3.1.1. | Politično – pravno okolje | 7 |
| 3.1.2. | Kulturno – socialno okolje | 8 |
| 3.1.3. | Tehnološko okolje | 9 |
| 3.1.4. | Gospodarsko okolje | 9 |
| 3.2. | OCENJEVANJE OŽJEGA OKOLJA PODJETJA TRGOVINA D.D. | 10 |
| 3.2.1. | Ocenjevanje privlačnosti panoge po Porterju | 10 |
| 4. | POSLANSTVO PODJETJA TRGOVINA D.D. | 13 |
| 5. | CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA TRGOVINA D.D. | 13 |
| 5.1. | OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA | 14 |
| 5.1.1. | Prihodki, odhodki in produktivnost | 14 |
| 5.1.2. | Produktivnost dela | 15 |
| 5.1.3. | Gospodarnost | 16 |
| 5.1.4. | Dobičkonosnost sredstev, kapitala in prihodkov | 16 |
| 5.2. | OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH | 18 |
| 5.2.1. | Podstruktura proizvoda | 18 |
| 5.2.2. | Tržna podstruktura | 19 |
| 5.2.3. | Tehnološka podstruktura | 22 |
| 5.2.4. | Organizacijska podstruktura | 23 |
| 5.2.5. | Kadrovska podstruktura | 24 |
| 5.2.6. | Finančna podstruktura | 26 |
| 5.2.6.1. | Kazalniki financiranja in investiranja | 27 |
| 5.2.6.2. | Kazalniki finančnega vzvoda | 27 |
| 5.2.6.3. | Kazalniki plačilne sposobnosti | 28 |
| 5.2.6.4. | Kazalniki obračanja | 29 |
| 5.2.7. | Profil prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah | 29 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5.3. | OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUTURAH | 30 |
| 5.3.1. | Podstruktura proizvoda | 30 |
| 5.3.2. | Tržna podstruktura | 30 |
| 5.3.3. | Tehnološka podstruktura | 31 |
| 5.3.4. | Organizacijska podstruktura | 31 |
| 5.3.5. | Kadrovska podstruktura | 31 |
| 5.3.6. | Finančna podstruktura | 32 |
| 5.3.7. | Profil priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah | 32 |
| 5.4. | POVZETEK PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI | 33 |
| 6. | OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE | 33 |
| 6.1. | OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA | 34 |
| 6.1.1. | Splošni strateški cilji podjetja | 34 |
| 6.1.2. | Strateški cilji podjetja po podstrukturah | 35 |
| 6.1.3. | Ugotavljanje planske vrzeli | 36 |
| 6.2. | POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNIH STRATEGIJ NA OSNOVI GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE | 36 |
| 6.2.1. | Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti | 37 |
| 6.2.2. | Strategija diferenciacije | 39 |
| 6.2.3. | Strategija razvijanja tržne niše ali tržne praznine | 40 |
| 6.3. | OBLIKOVANJE GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA TRGOVINA D.D. | 40 |
| 6.4. | SKLEPNE UGOTOVITVE | 41 |
| 7. | SKLEP | 42 |
| 8. | LITERATURA | 43 |
| 9. | VIRI | 45 |
| | PRILOGE | |

1. UVOD

S procesom gospodarskega razvoja v smeri globalizacije, liberalizacije in internacionalizacije narašča pomen in vloga storitvenih dejavnosti, kamor spada tudi trgovina. Zavedati se je namreč potrebno, da v storitvenih dejavnostih naraščajo potrebe po tehnološko zahtevni strojni in programski opreми. Posledica tega je, da so storitvene dejavnosti postale pomemben izvajalec inovacijskih dejavnosti v družbi.

Gospodarski trendi v svetu, ki vodijo v globalizacijo in ekonomijo obsega, imajo osnovni cilj povezovanja. Tudi v Sloveniji je bila trgovina tista, ki se je v spremenjenih družbeno ekonomskih odnosih prva odzvala na globalne pojave koncentracije kapitala in povezovanja. Zakonitosti razvoja trgovine razvitega sveta so se po letu 1990 uresničile tudi v praksi, v glavnem v novih oblikah povezovanja in združevanja kot priprava na povečano konkurenco in na vstop v EU (Kovač, 2001, str. 43).

Osnovni namen diplomskega dela je predlagati morebitne bodoče poslovne strategije podjetja Trgovina, ki bi lahko bile v pomoč managerjem pri sprejemanju strateških odločitev. Delo temelji na preučevanju teoretičnih in praktičnih rešitev strateškega managementa. Z diplomskim delom želim pokazati, kako pomembno je poleg operativnega vodenja poslovanja razviti v podjetju proces strateškega managementa, kar lahko omogoči podjetju konkurenčnost na dolgi rok in s tem lastnikom oplemenitenje vložnega kapitala.

Temeljni cilj diplomskega dela je analiza obstoječega stanja podjetja Trgovina v dvoletnem obdobju in na podlagi ugotovitev, pridobljenih s SWOT analizo, razviti več poslovnih strategij primernih za uspešno poslovanje ob novonastalih razmerah, ko Slovenija vstopa v Evropsko unijo. Da bi lažje dosegla svoj namen, sem si poleg temeljnega cilja postavila še več drugih (delnih) ciljev: (1) predstavitev podjetja in panoge; (2) ocena okolja podjetja; (3) ponovno definiranje poslanstva podjetja; (3) postavitev strateških ciljev podjetja in (5) razvijanje predlogov potencialnih poslovnih strategij podjetja.

Celovito oceno podjetja bom opravila s SWOT analizo. Zaradi lažje izdelave SWOT analize bo potrebno predhodno narediti analizo poslovanja, ki jo je mogoče izvesti na več načinov. Odločila sem se za tistega, ki se najbolj pogosto uporablja v praksi, torej od ocenjevanja poslovnega uspeha nazaj do začetka reprodukcijskega procesa. V okviru diplomskega dela bom za leti 2000 in 2001 uporabila metodo primerjave.

Za analizo poslovanja bom kot osnovni vir uporabila bilanco stanja in bilanco uspeha ter interne podatke podjetja Trgovina d.d. v letih 2000 in 2001. Vrednostni podatki zaradi vpliva inflacije niso primerljivi med seboj. Zaradi lažje primerljivosti podatkov bom podatke za leto 2000 inflacionirala z ustreznim indeksom cen, kar bo prikazano v prilogi 2 Bilanca uspeha podjetja Trgovina d.d za leti 2000 in 2001 in v prilogi 3 Bilanca stanja podjetja Trgovina d.d.

na dan 31.12.2000 in 31.12.2001. Podatke iz bilance stanja bom pomnožila z indeksom cen življenjskih potrebščin, ki primerja decembrske cene tekočega leta z decembrskimi cenami preteklega leta. Po podatkih Urada RS za statistiko so navedeni indeksi znašali: $I_{\text{dec01/dec00}}=107,0$, $I_{\text{dec00/dec99}}=108,9$ in $I_{\text{dec01/dec99}}=116,5$. Podatke iz bilance uspeha pa bom pomnožila z harmoniziranim indeksom cen življenjskih potrebščin tekočega leta glede na predhodno leto. Indeks je znašal: $I_{\text{jan-dec01/jan-dec00}}=108,4$ (Letno poročilo za leto 2001, 2002). Podatki o dosežkih panoge za leto 2001 v času izdelave diplomskega dela še niso bili na voljo, zato sem za primerjavo dosežkov panoge primerjala dosežke v letu 2000.

Strokovna literatura mi bo nudilo oporo pri oblikovanju naloge, pri izvajanju analize pa si bom pomagala z naslednjimi viri: statistični podatki različnih institucij, letna poslovna poročila, druga interna dokumentacija podjetja, itd.

Zaradi pravice podjetja Trgovina d.d. do poslovne skrivnosti sem imela na razpolago le določene vire podatkov, kar vpliva na ugotovitve diplomskega dela.

Diplomsko delo je razdeljena na več poglavij. V uvodu je opredeljena trenutna problematika poslovanja, namen in cilj ter metode dela in zasnova naloge. V drugem poglavju je podana kratka predstavitev podjetja in panoge. V naslednjem poglavju je predstavljena analiza širšega okolja podjetja, ki v podpoglavjih vključuje politično - pravno okolje, kulturno - socialno okolje, tehnološko in gospodarsko okolje ter analizo ožjega okolja, t.j. analiza panoge. V četrtem poglavju opredeljujem poslanstvo podjetja Trgovina d.d.. Jedro naloge predstavlja peto in šesto poglavje. Peto poglavje zajema oceno uspešnosti poslovanja, prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. V šestem poglavju so na novo postavljeni strateški cilji in predlagane poslovne strategije. Nato sledi še zaključek v sedmem poglavju.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA TRGOVINA D.D.

2.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura oziroma organizacijska zgradba je sistem odnosov med ljudmi z namenom, da se opravi določeno delo. Sestavljajo jo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja, torej med nalogami in nosilci nalog se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi (Lipičnik, 2001, str. 44).

Cilji podjetja določajo naloge, ki jih je potrebno opraviti za doseganje ciljev. Pri tem je potrebno te naloge razvrstiti po takšni organizacijski strukturi, da bi kar najhitreje, najceneje in sploh naj ... dosegli cilj (Lipičnik, 2001, str. 46).

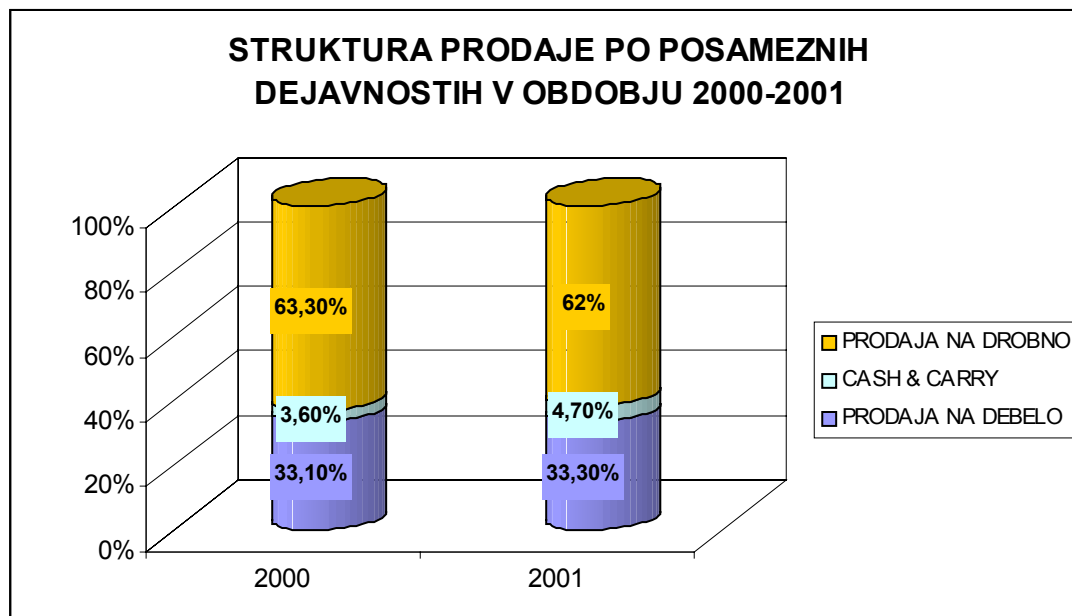
Podjetje Trgovina lahko opredelimo kot podjetje s poslovno - funkcijsko organizacijsko strukturo, za katero je značilno: (1) delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno - funkcijskega zaokroženja delovnega področja, (2) centralizacija odločanja s pomočjo linijskega tipa managementa, (3) glavni manager v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja (Bošnjak, 1999, str. 60). Podjetje vodi glavni manager - generalni direktor, druga hierarhična raven pa je razdeljena na: (1) področje financ in računovodstva, (2) področje trženja in (3) kadrovsko - splošni sektor, kar je razvidno tudi iz organigrama podjetja Trgovina d.d. (glej prilogo 1).

2.2. PRODAJNI TOKOVI

Prodaja predstavlja ozko grlo rasti proizvodnje, ker novosti v trgovini niso dale enakih rezultatov kot v proizvodnji (npr. robotizacija in avtomatizacija). Novosti v trgovini ni mogoče avtorsko zaščititi, zato jih konkurenca relativno hitro posnema (Potočnik, 2001, str. 12).

Struktura prodaje po posameznih dejavnostih se v obdobju 2000-2001 ni bistveno spremenila (glej sliko 1). V letu 2001 se je rahlo povečal delež "Cash & Carry" prodaje v skupni nekonsolidirani prodaji, delež prodaje na drobno se je zmanjšal, delež prodaje na debelo pa je ostal približno enak kot leta 2000.

Slika 1: Struktura prodaje po posameznih dejavnostih v obdobju 2000-2001



Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

Uprava podjetja ocenjuje, da znaša tržni delež podjetja Trgovina na področju Dolenjske, Bele Krajine in Posavja okoli 50%.

Maloprodaja je organizirana v dveh maloprodajnih območjih, vsaka teh pa ima po kriteriju sedeža poslovalnice tri ožja maloprodajna območja:

Maloprodajno območje (MO) Novo mesto:

- ožje maloprodajno območje Novo mesto
- ožje maloprodajno območje Metlika
- ožje maloprodajno območje Trebnje

Maloprodajno območje (MO) Posavje:

- ožje maloprodajno območje Brežice
- ožje maloprodajno območje Krško
- ožje maloprodajno območje Sevnica

2.3. NABAVNI TOKOVI

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša funkcija predvsem v proizvodnih podjetjih. V zadnjih letih njen pomen čedalje bolj narašča, saj se podjetja vse bolj zavedajo, da gospodarna in učinkovita nabava lahko pripomore k poslovni uspešnosti podjetja. Nabava je pogosto odvisna od hitrosti, pravočasnosti in kakovosti izvršitve ponudbe (Potočnik, 2000, str. 5).

Nabava blaga na domačem trgu poteka na dveh področjih: (1) market programa in (2) nemarket programa. Na področju market programa se nabava blaga izvaja na osnovi pogodb koncerna. Del nabav je bilo izvajanih preko individualnih pogodb, kar predstavlja manj kot 3 % v strukturi skupne nabave. V glavnem gre za specifične lokalne dobavitelje (meso, kruh, itd.).

Nabave blaga nemarket programa potekajo direktno v maloprodajo. Glavnina blaga se nabavlja pri skupnih dobaviteljih in grosistih. Največ nabav je usmerjenih na grosistično skladišče MTL v Postojni, vedno več nabav pa je usmerjeno na direktne dobavitelje, s katerimi ima koncern sklenjene pogodbe. Sklenjenih je bilo tudi nekaj specifičnih individualnih pogodb za blagovne skupine zaščitnih sredstev, kmetijske opreme in kmetijskega repromateriala.

Uvoz blaga se realizira centralno preko uvoznega sektorja koncerna v Ljubljani. Blago se distribuira preko grosističnega skladišča.

2.4. KADRI

Podjetje Trgovina d.d. spada po številu zaposlenih med velika podjetja. Število zaposlenih se je v zadnjem letu povečalo kot posledica integracije – pripojitve dveh regijskih trgovskih družb in nakupa dveh diskontov.

Pregled števila zaposlenih po posameznih organizacijskih enotah oziroma oddelkih na dan 31.12.2001 pokaže, da od 1098 zaposlenih 90,71 % zaposlenih opravlja dela in naloge v operativnih službah, 9,29 % zaposlenih pa opravlja dela in naloge v režijskih službah (glej tabelo 1).

Tabela 1: Število zaposlenih po posameznih organizacijskih enotah na dan 31.12.2001

| ORGANIZACIJSKA ENOTA | Število zaposlenih |
|--------------------------------------|---------------------------|
| REŽIJSKE SLUŽBE | 102 |
| -uprava | 4 |
| -trženje | 36 |
| -finance, računovodstvo, kontroling | 51 |
| -kadrovske, splošne in pravne zadeve | 11 |
| OPERATIVNE SLUŽBE | 996 |
| -logistika | 120 |
| -veleprodaja | 16 |
| -maloprodaja | 860 |
| SKUPAJ | 1.098 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

V letu 2001 se je izobraževalo v različnih programih 3.336 zaposlenih, kar je razvidno iz tabele 2. Skupaj je bilo opravljenih 14.156,5 izobraževalnih ur, kar znaša 12 ur na povprečno zaposlenega iz ur. Največ zaposlenih se je udeležilo programa ISO, saj je podjetje Trgovina konec leta 2001 pridobilo certifikat sistema ISO kakovosti. Nato pa sledijo po številu zaposlenih zakonsko obvezno izobraževanje, izobraževalni paket, informatika, posebno usposabljanje, dodatna usposabljanja, kadri, individualna izobraževanja, merchandising, kontroling in nazadnje jeziki.

Tabela 2: Izobraževanje zaposlenih po programih v letu 2001

| PROGRAMI | Število zaposlenih |
|--------------------------------|---------------------------|
| Zakonsko obvezno usposabljanje | 1.158 |
| Jeziki | 1 |
| Izobraževalni paket | 238 |
| ISO | 1.501 |
| Merchandising | 13 |
| Informatika | 272 |
| Kontroling | 9 |
| Kadri | 22 |
| Posebno usposabljanje | 79 |
| Dodatna usposabljanja | 23 |
| Individualna izobraževanja | 20 |
| SKUPAJ | 3.336 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

2.5. PANOGA

Zakon o trgovini (UL RS, št.18/93) opredeljuje trgovino kot opravljanje trgovinske dejavnosti na domačem trgu in s tujino. Trgovina obsega nakupovanje blaga zaradi nadaljnje prodaje in opravljanje trgovinskih storitev, trgovec pa je pravna ali fizična oseba, ki je registrirana za opravljanje trgovinske dejavnosti in izpolnjuje pogoje, določene z zakonom (Kovač, 2001, str. 43).

Slovenska trgovina je kot dejavnost podobno velika in pomembna kot je evropsko povprečje. Največje razlike se kažejo pri kvalitativnih dejavnikih. Trgovinska dejavnost je še vedno dokaj razdrobljena, velikost prodajnih mest in kakovost asortimana blaga je pod evropskim povprečjem, uporaba modernih prodajnih metod, organizacijskih modelov in sposobnost ter učinkovitost poslovanja pa je še pod ravni evropskih trgovinskih podjetij (Petrin, Antončič, 2001, str. 6).

Za slovensko trgovino so značilni integracijski procesi in prevlada domače (lokalne) trgovine. Centralizacija domačih trgov pa je hkrati spodbudila trgovinsko internacionalizacijo in globalizacijo poslovanja (Petrin, Antončič, 2001, str. 7-8).

Po osamosvojitvi v Sloveniji v razdobju 1991 – 1993 je bil zabeležen največji porast števila trgovskih družb kot posledica spremembe družbene ureditve, ki je povzročila nastanek številnih majhnih in srednjih podjetij. Drugi večji porast števila gospodarskih družb v letu 1996 glede na leto 1995 je povzročil nov način statističnih obdelav Statističnega urada RS, ki temeljijo na uporabi Standardne klasifikacije dejavnosti. Posledica tega je, da se je v primerjavi z letom 1995 število družb v trgovini leta 1996 več kot podvojilo, ponoven upad

števila trgovskih družb pa beležimo v letu 1999, saj je bila v Sloveniji prav trgovina tista, ki je prva začela slediti svetovnim trendom globalizacije mednarodnega delovanja in globalnega gospodarstva (Germ-Metlika, 2001, str. 22).

Trgovina kot dejavnost je v Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) razvrščena v področje G 52 – Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili, popravila izdelkov široke porabe oziroma še natančneje v:

52.1. Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah

52.110 Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah, pretežno z živili

Dejavnost 52.110 je v SKD (Standardna klasifikacija dejavnosti, 1999, str. 166) definirana kot:

- trgovina na drobno z raznovrstnim blagom, med katerim prevladujejo prehrabeni ali tobačni proizvodi
- trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah, ki poleg glavnih-prehrabeni-proizvodov in tobaka prodajajo različne druge predmete, kot so oblačila, pohištvo, gospodinjske naprave, kovinski predmeti, kozmetika...

Tri največja podjetja po prihodku v letu 2000, ki so po glavni dejavnosti registrirana za opravljanje dejavnosti G 52, so:

- POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d., Dunajska 107, Ljubljana
- SPAR SLOVENIJA d.o.o., Šmartinska 152/g, Ljubljana
- MERCATOR DOLENJSKA d.d., Livada 8, Novo mesto

3. OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA TRGOVINA D.D.

3.1. OCENJEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA TRGOVINA D.D.

3.1.1. Politično - pravno okolje

Slovenija se je v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja soočala z dvojno tranzicijo, iz socialističnega v tržno gospodarstvo in iz regionalnega v nacionalno gospodarstvo. Le-to je spremljal prehod iz industrijskega v storitveno gospodarstvo in propadanje velikih podjetij ter nastajanje številnih manjših podjetij. Prestrukturiranje je bilo postopno, razpršeno in pogosto brez pomoči države (Horžen, 2001, str. 146).

Od osamosvojitve najprej izhaja težnja Slovenije za vključitev v Evropsko unijo (EU) iz tesnega gospodarskega, političnega in kulturnega sodelovanja slovenske države z EU ter slovenske kulture in civilizacijske umeščenosti v evropski prostor. Med pomembnimi razlogi, ki narekujejo težnjo po vključitvi v EU, so tudi varnostni. Slovenija naj bi vprašanja

nacionalne varnosti in obrambe učinkoviteje reševala v okviru EU in njene skupne zunanje in varnostne politike ter zveze Nato (Kek et al., 2000, str. 24).

Trgovina torej v okviru EU izgublja svojo prejšnjo lokalno vlogo in postaja vedno bolj globalna (ameriški koncept trgovskih verig). To povzroča večjo konkurenčnost, večanje obsega poslovanja, koncentracijo in centralizacijo in ustvarjanje novih logističnih centrov ter marketinških pristopov. Vse bolj pomembno postaja združevanje trgovskih organizacij, poslovanje brez zalog in razvijanje močnih trgovskih blagovnih znamk (Petrin, Antončič, 2001, str. 7).

Z vključevanjem Slovenije v EU bo prišlo do postopnega ukinjanja carinskih in drugih omejitev pri prehodu blaga. Mednarodni trgovski tokovi se bodo povečali in postali bodo intenzivnejši. Fiskalna harmonizacija pomeni, da bodo relativno usklajeni davki na dodano vrednost in posebni neposredni davki (trošarine) pomembno vplivali na povpraševanje (Petrin, Antončič, 2001, str. 7).

S svojo razdrobljeno ponudbo trgovine, asortimanom blaga in načini prodaje Slovenija nima posebnih konkurenčnih prednosti. Konkurenčni prodor tujih trgovskih podjetij preprečuje relativna zaščita domačega trga in manjši interes tujega trgovinskega kapitala zaradi majhnosti trga (Petrin, Antončič, 2001, str. 7).

3.1.2. Kulturno - socialno okolje

Po osamosvojitvi Slovenije so se s spremembo družbeno-politične ureditve preoblikovale tudi nekatere ustaljene navade slovenskega prebivalstva. V družbi sedaj dominira privatna lastnina in vse bolj narašča pomen materializma. Privatizacija državnega premoženja je povzročila določene spremembe v družbeni moči. Proces razslojevanja ljudi se kaže v večanju socialnih razlik in v zmanjševanju socialne varnosti (Henigman, 2000, str. 23).

Trgovina postaja vedno bolj pomembna gospodarska dejavnost. Na eni strani je dejavnost z velikim številom zaposlenih in ima pomemben delež v BDP, po drugi strani pa ima pomemben vpliv tako na stroške in cene proizvodov, kot tudi na socialno ekonomsko okolje (Germ-Metlika, 2001, str. 22).

Z vidika podjetja Trgovina je po osamosvojitvi Slovenije prišlo do spremembe v potrošniških navadah posameznih kupcev. Dvignila se je kulturna raven prehranjevanja. Kupci so postali bolj izbirčni, ne samo pri hrani, tudi pri drugih izdelkih (obleka, obutev, pohištvo, itd.). Seveda pa je k njihovi izbirčnosti pripomogla tudi večja in bolj raznolika ponudba.

Najpomembnejši kupci podjetja Trgovina so družine z otroki, ki pri nakupu dajejo prednost trgovcem, ki jim omogočajo nizke cene in popuste, kakovostno ponudbo, prijazno prodajno osebo, igralnico za otroke, so v bližini doma itd.; in pa upokojenci in študentje.

3.1.3. Tehnološko okolje

Za razvoj trgovine je posebno pomemben tehnično-tehnološki napredek na področju informatike, telekomunikacij in računalništva ter modernizacija prometnih povezav, skladiščenja in manipulacije z blagom (Potočnik, 2001, str. 165).

Trgovina v razvitem svetu je pravkar prešla fazo »industrijske trgovine« in vstopa v novo fazo razvoja »informatične trgovine«. Slovenska trgovska podjetja se ukvarjajo šele s problemi uvajanja »industrijske trgovine«, za katero je značilno zlasti: (1) širjenje trgovskih aktivnosti namesto specializacije; (2) reorganiziranje velikosti in števila prodajnih enot; (3) širjenje prodajnega sortimenta; (3) standardizacija in tipizacija prodajaln; (4) postopno prilagajanje prodajnega sortimenta zahtevam kupcev; (5) povečana vlaganja v nove tehnologije prodaje; (6) preusmeritev na višjo kakovost izdelkov ob hkratnem zagotavljanju cenovne konkurenčnosti zaradi koncentracije nabavljanja (Potočnik, 2001, str. 165). Večino zgoraj navedenega je podjetje Trgovina že uresničila, nekateri procesi pa so še v teku.

3.1.4. Gospodarsko okolje

Slovenska trgovina je poslovno dokaj neučinkovita. Upoštevajoč razvojno zakonitost trgovine EU vidimo, da se povečuje cenovna konkurenčnost (sistematično zniževanje inflacije) in povečuje prag ekonomičnosti poslovanja (večji obseg poslovanja pri nižji povprečni marži). Mala in srednje velika trgovska podjetja se bodo morala povezovati v večje organizacijske sisteme, ki bodo omogočali: (1) večjo ekonomiko obsega poslovanja (racionalizacijo); (2) izboljšanje storitev (večja dodana vrednost); (3) učinkovitejše zadovoljevanje potrošnikov (boljši poslovni rezultati) (Petrin, Antončič, 2001, str. 7-8).

Gospodarska rast ali rast bruto družbenega proizvoda (BDP) je bila po ocenah Statističnega urada v letu 2000 4,6 % in v letu 2001 3,0 %. Dejavnik je pomemben za podjetje Trgovina v smislu povečanja oziroma zmanjšanja obsega prodaje.

Inflacija je v letu 2000 znašala 8,9 %, za leto 2001 pa 8,4 %. Dejavnik je pomemben za podjetje Trgovina zaradi stabilnosti cen trgovskih izdelkov podjetja.

Stopnja brezposelnosti v Sloveniji je v letu 2000 bila 7,0 %, v letu 2001 pa se je zmanjšala na 6,3 %. Dejavnik je pomemben za podjetje Trgovina, saj zmanjšanje brezposelnosti lahko pomeni povečanje obsega prodaje.

Domača zasebna poraba se je v prvem četrtnem letu leta 2001 glede na prvo četrtno leto 2000 povečala za 12,4 %. Pomembnejši podatek predstavlja *državna poraba*. Ta se je v prvem četrtnem letu 2001 v primerjavi s prvim četrtnim letom 2000 relativno povečala za 9,2 %. Dejavnik je pomemben za podjetje Trgovina v smislu povečevanja obsega prodaje.

Osnovna cilja prihodnje ekonomske politike ostajata nadaljna gospodarska rast (povprečno 3,5 % letno) in zniževanje inflacije na 2 % letno do 2003 (Henigman, 2000, str. 25). Ciljni razvojni scenarij do leta 2003 predpostavlja uspešno približevanje Evropski uniji, izpeljavo vseh zastavljenih reform in pospešitev gospodarske rasti, ki bo privedla do družbene prosperitete.

Konkurenca v sami regiji je dokaj močna. Poleg našega podjetja delujejo na področju veleprodaje večji grosisti Tuš, Kolonijale, Era itd in manjši lokalni grosisti, predvsem za pijače (Mipo, Agrotop). Na področju maloprodaje so naši konkurenti Spar, Tuš, Begros (market program) ter NC Hedera Novo mesto, NC Tabu Krško itd (ostali programi).

3.2. OCENJEVANJE OŽJEGA OKOLJA PODJETJA TRGOVINA D.D.

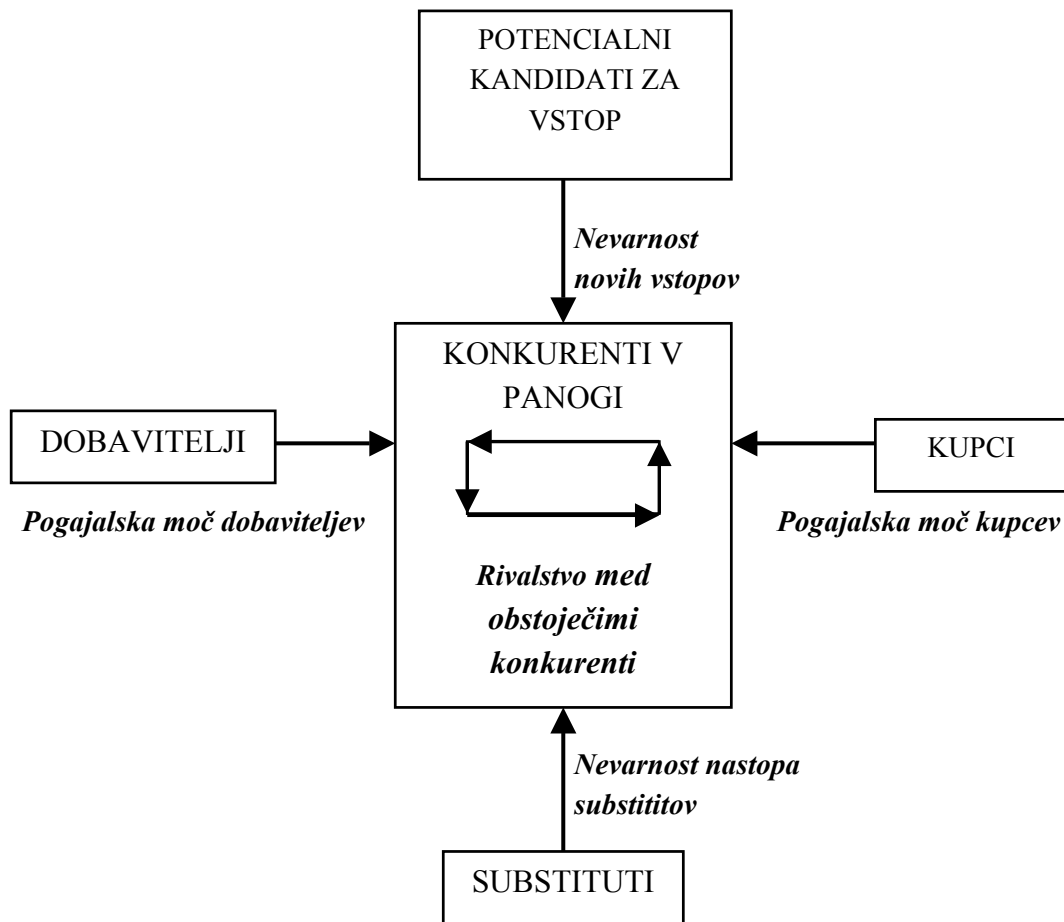
3.2.1. Ocenjevanje privlačnosti panoge po Porterju

Ožje okolje podjetje lahko povežemo z panogo, v kateri je podjetje, zato je smiselno pri ocenjevanju ciljnega okolja podjetja izdelati oceno privlačnosti njegove panoge. Stopnja privlačnosti panoge pomeni dosegljivo donosnost za podjetja, ki v neki panogi poslujejo (Pučko, 1999, str. 127).

Po Porterju je privlačnost panoge odvisna od petih skupnih določljivk (glej sliko 2): (a) *nevarnosti vstopa novih konkurentov na trg*, (b) *pogajalske moči kupcev proizvodov ali storitev v panogi*, (c) *pogajalske moči dobaviteljev gospodarskim organizacijam v panogi*, (d) *nevarnosti pojava substitucije proizvodov ali storitev in* (e) *stopnje rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi* (glej sliko 2). Poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja ugotavljamo s pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja zgoraj navedenih petih skupin določljivk (Pučko, 1999, str. 127).

Ocene določljivk privlačnosti panoge po Porterju so podane v okviru tristopenjske lestvice, kjer je najnižja ocena "nizka", srednja ocena "srednje" in najvišja "visoka". Gre za moje subjektivne ocene, ki sem jih podala na podlagi predhodnega posvetovanja s poslovođstvom.

Slika 2: Model skupnih določljivk privlačnosti panoge



Vir: Pučko, 1999, str. 127.

a) Nevarnost vstopa novih konkurentov

Za vstop v panogo so potrebna visoka finančna sredstva za nakup zemljišč, izgradnjo objektov – nakupovalnih centrov (njihov pomen v tej panogi narašča od konca prejšnjega stoletja), nakup opreme in tehnologije itd.

Za podjetja v panogi je značilno, da so si svoje prodajne poti že izoblikovala s svojo večletno prisotnostjo na trgu. Pridobila so si zaupanja svojih kupcev in dobaviteljev. Podjetja, ki vstopajo v panogo, bodo pri oblikovanju svojih prodajnih poti imela visoke stroške promocije. Na začetku pa bodo naletela na nezaupanje kupcev in dobaviteljev. Skupna ocena določljivke je "SREDNJA".

b) Pogajaska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je izredno visoka. Konkurenca v panogi je močna, zato lahko kupci izbirajo, v katerih trgovinah bodo kupovali. Odločali se bodo na osnovi kvalitete in cene proizvodov. Na njihove nakupe vse bolj pomembno vpliva tudi kakovost storitev v teh prodajalnah, urejenost in bližina prodajaln. Informiranost kupca je velika (letaki, panoji, prireditve, itd). Skupna ocena določljivke je "VISOKA".

c) Pogajaska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev je zaradi vse večje standardizacije proizvodov in velikega števila proizvodov nizka. Posamezni dobavitelji si poskušajo pridobiti prednost pred svojimi konkurenti tako, da hitro in pravočasno dostavijo svojim kupcem. Skupna ocena določljivke je "NIZKA".

d) Nevarnost pojava substitutov

Substitutov za proizvode v panogi je veliko. Kot sem že prej omenila, kupci se pri svojih nakupih odločajo na podlagi kvalitete in cene, vendar cene imajo ključno vlogo pri njihovi izbiri. Stopnja nagnjenosti kupca k substituciji je visoka. Skupna ocena določljivke je "VISOKA".

e) Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Konkurenca znotraj panoge je močna, saj je panoga v fazi rasti, torej med konkurenti še vedno poteka boj za prevzemanje tržnih deležev. Za fazo rasti trgovine na drobno je značilno, da konkurenca med obstoječimi trgovskimi podjetji poteka na podlagi izboljševanja storitev, razširjene ponudbe in običajnih cenah, torej poudarek ni več na cenovni konkurenci. Stopnja informiranosti v sami panogi je velika. Skupna ocena določljivke je "SREDNJA".

Na osnovi ocen petih skupnih določljivk privlačnosti panoge po Porterju je skupna ocena privlačnosti panoge podjetja Trgovina (glej tabelo 3).

Tabela 3: Ocena trenutne privlačnosti panoge podjetja Trgovina d.d.

| DOLOČLJIVKA | Nizka | Srednja | Visoka |
|---|----------------|----------------|---------------|
| Nevarnost vstopa novih konkurentov | | • | |
| Pogajalska moč kupcev | | | • |
| Pogajalska moč dobaviteljev | • | | |
| Nevarnost pojava substitutov | | | • |
| Rivalstvo med obstoječimi konkurenti | | • | |
| SKUPNA OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE | SREDNJA | | |

4. POSLANSTVO PODJETJA TRGOVINA D.D.

Poslanstvo podjetja se izraža v zaupani nalogi in vlogi podjetja v odnosu do njegovega okolja. Poslanstvo ni le dejavnost in poklic, je mnogo več. S poslanstvom opredeljuje podjetje svoje temeljno in najsplošnejše razmerje do okolja, opredeljuje svojo vlogo v tem okolju, opredeljuje pa tudi osnovne značilnosti svojega ravnanja v tem okolju (Belak, 1999, str. 76).

Poslanstvo oziroma tudi drugače povedano – navedba namena, navedba filozofije, navedba prepričanj, navedba poslovnih načel ali navedba svojih poslovnih področij – se nanaša tudi na nek način na dolgoročne organizacije v smislu, kaj želi biti in komu želi služiti. Podjetjem je opredeljeno poslanstvo potrebno predvsem za notranje namene, saj zaposlenim kaže, kaj so temeljne široke usmeritve podjetja (Pučko, 1999, str. 132).

Poslanstvo zajema opredelitve proizvodov, trgov in opise geografskega obsega ter način razvijanja edinstvenih sposobnosti, ki bodo zagotavljale ohranjanje konkurenčne prednosti.

Poslanstvo trgovskih družb koncerna Trgovina:

- *Koncern Trgovina je vodilna trgovska veriga na ozemlju Slovenije. V okviru načrtanih ciljev koncerna si želi podjetje Trgovina zagotoviti vodilno mesto med trgovci na območju Dolenjske, Bele Kranjine in spodnjeposavske regije. Svojo pozicijo želimo utrditi tudi na mejnem območju s Hrvaško in na ta način še bolj utrditi položaj med trgovskimi družbami na tem geografskem območju.*
- *Globoko se zavedamo, da lahko svoje cilje uresničimo le s kakovostno in cenovno konkurenčno ponudbo, s kakovostjo storitev na vseh nivojih poslovanja ter z dobrim gospodarjenjem. Na ta način lahko zagotovimo zadovoljevanje potreb, želja ter zahtev končnih potrošnikov.*
- *Uspešnost poslovanja in izpolnitev našega poslanstva merimo in presojamo z zadovoljstvom kupcev, zaposlenih, lastnikov in vseh poslovnih partnerjev.*

5. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA TRGOVINA

Celovito ocenjevanje podjetja je možno izvesti na tri osnovne načine: (1) s porteljsko analizo, (2) s SWOT analizo in (3) z analizo na temelju verige vrednosti. Odločila sem se, da bom celovito ocenjevanje podjetja Trgovina d.d. izvedla s pomočjo SWOT analize, ker je to klasičen način in se tudi najpogosteje uporablja v praksi. Pučko (1999, str. 133) pravi, da so pridobljene ocene analize temelj, na katerem se gradi nadaljni proces strateškega managementa v podjetjih in so tako koristen pripomoček managerjem pri proučevanju sposobnosti »preživetja« njihovega podjetja v današnjem turbulentnem poslovnem svetu.

SWOT je kratica, ki je sestavljena iz prvih črk naslednjih štirih angleških izrazov: Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti) in Threats (nevarnosti). Na osnovi ocene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti lahko znotraj in zunaj podjetja določimo dejavnike, ki imajo vpliv na uspešnost poslovanja podjetja sedaj in v prihodnjem obdobju. Namen analize je, da na osnovi ocen, ki jih pridobimo, oblikujemo takšno poslovno strategijo podjetja, ki bo maksimirala prednosti in priložnosti ter minimizirala slabosti in nevarnosti podjetja (Wheelen, Hunger, 1993, str. 160).

Posamezne podstrukture različno prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja. Koliko prispeva posamezna podstruktura k poslovni uspešnosti podjetja je možno oceniti na dva načina: (1) s subjektivnim ocenjevanjem profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti in (2) s točkovnim ocenjevanjem prednosti in slabosti posameznih podstruktur (Pučko, 1999, str. 137).

5.1. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja Trgovina d.d. je v diplomskem delu izvedeno na podlagi kazalcev poslovne uspešnosti. Poslovodstvo je podalo oceno za posamezne kazalce. Te je možno kvalitativno oceniti na podlagi petstopenjske lestvice: zelo slabo (najnižja ocena), slabo, srednje, dobro in zelo dobro (najvišja ocena). Skupno oceno uspešnosti poslovanja podjetja Trgovina d.d. je možno oblikovati na osnovi vsote posameznih ocen kazalcev (glej tabelo 12).

5.1.1. Prihodki, odhodki in poslovni izid

Skupni **prihodki** leta 2001 so se glede na predhodno leto povečali predvsem zaradi povečanja čistih prihodkov od prodaje. Ti prihodki znašajo za obe opazovani obdobji več kot devet desetih vseh prihodkov (glej tabelo 4), kar pomeni, da je podjetju Trgovina prodaja proizvodov, storitev in blaga najbolj pomembne vir zaslužka. Prihodki od financiranja in izredni prihodki predstavljajo zanemarljivi delež v skupnih prihodkih.

Tabela 4: Prihodki podjetja Trgovina v letih 2000 in 2001

| ELEMENTI | 2000 | | 2001 | | Indeks 01/00 |
|---------------------------|------------|-----|------------|-----|--------------|
| | v 000 SIT | % | v 000 SIT | % | |
| Čisti prihodki od prodaje | 25.425.762 | 95 | 29.075.186 | 98 | 114,4 |
| Ostali poslovni prihodki | 3.068 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prihodki od financiranja | 660.612 | 3 | 380.648 | 1 | 57,6 |
| Izredni prihodki | 563.733 | 2 | 357.172 | 1 | 63,4 |
| Skupaj prihodki | 26.623.175 | 100 | 29.813.006 | 100 | 111,9 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

Poslovni **odhodki** so se v opazovanem obdobju zvišali in predstavljajo v letu 2001 98 % vseh odhodkov (glej tabelo 5). Odhodki od financiranja se znižujejo, v skupnih odhodkih v letu 2001 znašajo 2 %. Ravno tako se znižujejo tudi izredni odhodki, njihov delež v skupnih odhodkih je zanemarljiv.

Tabela 5: Odhodki podjetja Trgovina v letih 2000 in 2001

| ELEMENTI | 2000 | | 2001 | | Indeks 01/00 |
|-------------------------|------------|-----|------------|-----|--------------|
| | v 000 SIT | % | v 000 SIT | % | |
| Poslovni odhodki | 25.528.290 | 96 | 29.058.632 | 98 | 113,8 |
| Odhodki od financiranja | 686.489 | 3 | 456.661 | 2 | 66,5 |
| Izredni odhodki | 263.035 | 1 | 103.115 | 0 | 39,2 |
| Skupaj odhodki | 26.477.814 | 100 | 29.618.408 | 100 | 118,9 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2000.

Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

Podjetje Trgovina je v letih 2000 in 2001 izkazalo pozitiven **poslovni rezultat** (glej tabelo 6). V primerjavi z letom 2000 se je v letu 2001 poslovni izid izboljšal, kar je posledica višjih cen in produktivnosti ter povečanega povpraševanja.

Tabela 6: Poslovni izid podjetja Trgovina d.d. v letih 2000 in 2001

| ELEMENTI | 2000 | 2001 | Indeks 01/00 |
|--------------------------|------------|------------|--------------|
| | v 000 SIT | v 000 SIT | |
| Prihodki | 26.653.175 | 29.813.006 | 111,9 |
| Odhodki | 26.477.814 | 29.618.408 | 112,0 |
| Dobiček pred obdavčenjem | 175.361 | 194.598 | 111,0 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2000.

Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

5.1.2. Produktivnost dela

V tabeli 7 je kazalec **produktivnosti dela** prikazan kot razmerje med čistimi prihodki iz prodaje in številom zaposlenih iz ur. Kazalec produktivnosti dela se je v letu 2001 povečal. Število zaposlenih pa se je povečalo zaradi priključitve novih poslovnih enot in povečanja prometa.

Tabela 7: Produktivnost dela v obdobju 2000-2001

| Leto | 2000 | 2001 |
|-----------------------------------|------------|------------|
| PRODUKTIVNOST | 23.477 | 24.598 |
| Čisti prihodki iz prodaje (v SIT) | 25.425.762 | 29.075.186 |
| Število zaposlenih iz ur | 1.083 | 1.182 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

5.1.3. Gospodarnost

Uspešnost poslovanja podjetja ugotavljamo s kazalcem **celotne gospodarnosti**, ki predstavlja razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Podjetje je v letih 2000 in 2001 poslovalo z minimalnim dobičkom, kar je razvidno iz vrednosti kazalcev v tabeli 8.

Tabela 8: Gospodarnost v obdobju 2000-2001

| Leto | 2000 | 2001 |
|-----------------------------|------------|------------|
| GOSPODARNOST | 1,01 | 1,01 |
| Skupni prihodki (v 000 SIT) | 26.653.175 | 29.813.006 |
| Skupni odhodki (v 000 SIT) | 26.477.814 | 29.618.408 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2000.

Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

5.1.4. Dobičkonosnost sredstev, kapitala in prihodkov

Dobičkonosnost sredstev je razmerje med celotnim dobičkom in povprečnim stanjem sredstev. Kaže zmerno rast v letu 2001 (glej tabelo 9). 100 enot vloženih sredstev je v letu 2000 prineslo 1,06 enote dobička, medtem ko je 100 enot vloženih sredstev v letu 2001 prineslo 1,11 enot dobička, kar je za 14,9 % več.

Tabela 9: Dobičkonosnost sredstev v obdobju 2000-2001

| Leto | 2000 | 2001 |
|---------------------------------------|------------|------------|
| DOBIČKONOSNOST SREDSTEV (%) | 1,06 | 1,11 |
| Celotni dobiček (v 000 SIT) | 175.361 | 194.598 |
| Povprečno stanje sredstev (v 000 SIT) | 16.564.860 | 17.529.397 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

Dobičkonosnost kapitala se izračuna kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala (Hočevar, Igličar, 1997, str. 251) Ta se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečala za 7,3 %, kar je razvidno iz tabele 10. 100 enot vloženega kapitala je v letu 2000 prineslo 3,28 enot dobička, medtem ko je v letu 2001 100 enot vloženega kapitala prineslo 3,52 enot dobička.

Tabela 10: Dobičkonosnost kapitala v obdobju 2000-2001

| Leto | 2000 | 2001 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|
| DOBIČKONOSNOST KAPITALA (%) | 3,28 | 3,52 |
| Čisti dobiček (v 000 SIT) | 175.361 | 194.598 |
| Povprečno stanje kapitala (v 000 SIT) | 5.345.358 | 5.529.724 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

Dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja se izračuna kot razmerje med čistim dobičkom in poslovnimi prihodki. V letu 2000 je bila negativna (glej tabelo 11), saj je bil dobiček iz poslovanja negativen. V letu 2001 se je dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja povečala in je bila celo pozitivna. Povečana dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja je bila posledica povečane prodaje in zmanjšanja stroškov uprave.

Tabela 11: Dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja v obdobju 2000-2001

| Leto | 2000 | 2001 |
|--|------------|------------|
| DOBIČKONOSNOST PRIHODKOV IZ POSLOVANJA (%) | -0,39 | 0,06 |
| Dobiček iz poslovanja (v 000 SIT) | 99.460 | 16.554 |
| Poslovni prihodki (v 000 SIT) | 25.248.830 | 29.075.186 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

Ocena tendenc poslovnih rezultatov podjetja Trgovina v zadnjih dveh letih (glej tabelo 12) kažejo, da imata ugodne tendence prihodki in produktivnost dela; medtem ko so tendence odhodkov, gospodarnosti, dobičkonosnosti sredstev, dobičkonosnosti kapitala in dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja srednje ugodne.

Tabela 12: Ocena tendenc poslovnih rezultatov podjetja Trgovina d.d.

| KOMPONENTE | OCENA | | | | |
|--|----------------|-------|---------|-------|------------|
| | ZELO DOBRO | DOBRO | SREDNJE | SLABO | ZELO SLABO |
| Prihodki | | • | | | |
| Odhodki | | | • | | |
| Poslovni izid | | | • | | |
| Produktivnost dela | | • | | | |
| Gospodarnost | | | • | | |
| Dobičkonosnost sredstev | | | • | | |
| Dobičkonosnost kapitala | | | • | | |
| Dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja | | | • | | |
| SKUPNA OCENA TENDENC | SREDNJE | | | | |

Vir.: Tabele 4 – 11.

5.2. OCENA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Ocenjevanje posameznih podstruktur je v diplomskem delu izvedeno na osnovi točkovnega ocenjevanja komponent posameznih podstruktur. Posamezne podstrukture sem razdelila na pomembne komponente, ki so bile analitična osnova za ocenjevanje in izdelavo skupne ocene posamezne podstrukture. Posamezno komponento podstrukture je možno kvalitativno oceniti na podlagi petstopenjske lestvice: zelo slabo (najnižja ocena), slabo, srednje, dobro in zelo dobro (najvišja ocena). Poslovodstvo je podalo oceno za posamezno komponento podstrukture. Skupno oceno posamezne podstrukture je možno oblikovati na osnovi vsote posameznih ocen komponent (glej tabele 13, 15, 16, 17, 20 in 23).

5.2.1. Podstruktura proizvoda

Izdelek lahko definiramo kot vsako stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in je z njo mogoče zadovoljiti željo ali potrebo. Izdelki, ki se na trgu prodajajo, so fizični izdelki, storitve, osebe, kraji, organizacije in ideje (Kotler, 1996, str. 432).

Število prodajnih programov je na zadovoljivi ravni. Prodajne programe delimo na: (1) market program, (2) gostinstvo, (3) tekstil, galanterija, kozmetika in obutev, (4) tehniko in pohištvo, (5) gradbeni material ter (6) specializirane prodajalne. V času od pripojitve dveh trgovskih družb in nakupa poslovalnic drugih dveh trgovskih družb do 31.12.2001 je bil ukinjen kmetijski program. Zaradi oblikovanja tekstilne verige je s 1.12.2001 prišlo do ukinitve tekstilnega programa.

Donosnost programov je zelo odvisna od danih popustov in rabatov, ki jih zahtevajo kupci. Težko je oceniti donosnost posameznih programov, saj so ti izredno široki. Vsak posamezen artikel iz programa pri različnih popustih in rabatih doseže različno pokritje, vendar pa le-to v povprečju znaša med 10 % in 22 %.

Konkurenčnost storitev ni ravno na zadovoljivi ravni. Pojavljajo se konkurenti, ki imajo višje superrabate, večje popuste na takojšnje plačilo in daljše plačilne roke.

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda podjetja Trgovina d.d.

| KOMPONENTE | OCENA | | | | |
|----------------------------------|----------------|-------|---------|-------|------------|
| | ZELO DOBRO | DOBRO | SREDNJE | SLABO | ZELO SLABO |
| Število proizvodnih programov | | • | | | |
| Donosnost programov | | | • | | |
| Konkurenčnost storitev | | | • | | |
| SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE | SREDNJE | | | | |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

5.2.2. Tržna podstruktura

Trženje lahko definiramo kot družbeni in upravljalni proces, s pomočjo katerega dobijo podjetja in posamezniki, kar potrebujejo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjajo izdelke, storitve in ideje, ki imajo vrednost (Kotler, 1996, str. 13).

a) Prodaja

a₁) Prodaja na drobno

Maloprodaja v podjetju Trgovina je postala izredno razpršena s pripojitvijo dveh trgovskih družb in nakupom poslovalnic od drugih dveh trgovskih družb. Prišlo je do podvajanja kapacitet na območju MO Novo mesto in OMO Metlika. To je zahtevalo določene ukrepe, pri čemer je bistvena skrb za rentabilnost poslovnih enot (zapiranje nerentabilnih enot).

Pri primerjavi obdobja januar – december 2001 s enakim obdobjem v letu 2000 ugotavljamo, da se je relativno zmanjšala prodaja v gostinstvu, programu tekstila, kozmetike, galanterije in obutve ter programu tehnike in pohištva (glej tabelo 14). Največje zmanjšanje, gledano relativno, je v gostinstvu (prodaja gostinskih zmogljivosti in oddajanje v najem). Viden pa je porast prodaje market programa, gradbenega materiala in tranzita v maloprodaji, medtem ko je delež prodaje specializiranih prodajalnih v celotni prodaji na drobno ostal nespremenjen.

Vzroki za nominalni padec prometa v maloprodaji so naslednji: (1) zmanjšanje kupne moči, pri čemer se konkurenca še povečuje; (2) izpad kupcev iz Hrvaške; (3) odliv kupcev v velike specializirane prodajne centre; (4) premalo reklamnega oglaševanja tržnih aktivnosti; (5) neugodno vreme za prodajo tako zimske kot poletne kolekcije v skupini tekstil, galanterija in obutev; (5) v skupini tehnika in gradbeni materiali podjetju konkurirajo gradbena inženiring podjetja, ki oddajo posla pogojujejo z blagovnim odjemom in (6) zastarelost prodajalnih.

Tabela 14: Struktura prodaje na drobno po programih

| PROGRAM | 2000 | 2001 |
|---------------------------------|-------------|-------------|
| | % | % |
| Market program | 72 | 74 |
| Gostinstvo | 1 | 0 |
| Tekstil, Kozm., Galant., Obutev | 10 | 9 |
| Tehnika, Pohištvo | 13 | 11 |
| Gradbeni material | 3 | 4 |
| Specializirane prodajalne | 1 | 1 |
| Tranzit v maloprodaji | 0 | 1 |
| SKUPAJ | 100 | 100 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina, d.d., 2001.

a₂) Prodaja na debelo

Grosistična prodaja se je v letu 2001 v primerjavi s letom 2000 nominalno znižala za 4%. Planirana prodaja za leto 2001 ni bila dosežena.

Eksterna grosistična prodaja je realno v upadanju. Z analizo eksternih kupcev, ki so po pripojitvi zmanjšali svoja naročila, je bilo ugotovljeno: (1) konkurenca se je povečala in po kvaliteti izboljšala; (2) nekateri kupci so po zakonu obvezni nabavo izpeljati z javnim razpisom; (3) razmere na področju trgovske dejavnosti silijo manj uspešne trgovce v privatnem sektorju, da zapirajo svoje zmogljivosti; (4) da eksternim kupcem podjetja Trgovina ni omogočen nakup po pogojih iz Trgovina akcije (konkurenca svoje akcijske prodaje razširja na vse več kupcev), s čimer smo si zmanjšali možnosti prodaje; (5) del prometa se je ob organizacijskih spremembah (pripojitve, nakupi enot, ukinjanje enot) spremenil iz eksterne prodaje v interne premike.

b) distribucija

b₁) prodaja na drobno

Distribucija za oskrbo končnih potrošnikov poteka pretežno neposredno. Sklenjene so tudi franšizne pogodbe s petimi kmetijskimi zadrugami in petimi posamezniki, ki nastopajo sočasno kot odjemalci - kupci v grosističnem skladišču in kot konkurenca naši maloprodaji.

b₂) prodaja na debelo

V začetku leta 2001 je bila lastna in eksterna maloprodaja grosirana s treh lokacij. S 1.2.2001 je bilo ukinjeno eno skladišče, s tem se je povečala dejavnost v Novem mestu. Hladilnica

podjetja Trgovina je tudi v letu 2001 oskrbovala vso maloprodajo Trgovine kot tudi franšizne enote in eksterne kupce s svežim programom (delikateso).

c) Pospeševanje prodaje

V letu 2001 je bila cenovna konkurenčnost maloprodaje grajena na petih ključnih projektih pospeševanja prodaje: (1) prodajno pospeševalnih akcijah market programa in specializiranih prodajno pospeševalnih akcijah; (2) projektu trgovske znamke; (3) projektu trajno nizkih cen; (4) projektu slovenske košarice; (5) projektu cene dneva.

Vse večja konkurenca je bila vzrok za povečanje števila izdelkov, vključenih v projekte. Zaradi odprtja novih konkurenčnih prodajalnih na meji s Hrvaško so bile vključene dodatne prodajno pospeševalne aktivnosti v prodajalnih Trgovina. V mesecu avgustu 2001 je bila posezonska razprodaja in čiščenje zalog za ves nemarket program, hkrati so se zaradi pospeševanja prodaje povečali popusti in število obrokov za odloženo plačilo.

d) Operativno trženje

Osnovna področja delovanja oddelka za trženje so:

- (a) *tržne raziskave* - poudarek je predvsem na spremljanju cen konkurentov in na primerjavah njihovih cen s cenami podjetja Trgovina;
- (b) *pospeševanje prodaje* - sodelovanje pri pripravah prodajnih akcij Trgovine in seznanitev potrošnikov z ugodnostmi ponudbe ter predstavitev novih prodajnih programov;
- (c) *komuniciranje s potrošniki in javnostjo* - izvajanje reklame v raznih oblikah (tiskani in elektronski mediji, prireditve, panoji, okraševanje trgovin, itd) na nivoju Trgovine (planiranje, izvajanje, kontroliranje stroškov);
- (d) *kartične aktivnosti* - promoviranje kartice pri večjih kolektivih v regiji s ciljem povečanja števila članov kluba Trgovina;
- (e) *reševanje pripomb in pritožb kupcev* - evidentiranje in analiza pripomb in pritožb kupcev, pomoč pri odpravi vzrokov zanje in pisno obveščanje kupcev o načinu odprave vzrokov za pritožbe oziroma o ukrepih, da se tovrstne pritožbe ne bi ponovile.

e) Merchandising

Stanton je merchandising definiral kot orodje trgovca na drobno, s katerim zagotavlja pravo blago na pravem mestu, ob pravem času, ob pravi ceni (Stanton 1984, str. 8). Merchandising obsega za večji del trgovcev na drobno proces izbora, nakupa in upravljanja zalog proizvodov, katerih uspešna prodaja lahko dosega cilje pod pogoji oziroma šestih sestavinah merchandisinga: (1) tipa, (2) cene, (3) količine, (4) kakovosti, (5) časa in (6) kraja (Cox, Brittain, 2000, str. 127).

Služba ima sistematizirana 3 delovna mesta. Skupina se ukvarja izključno z urejanjem prodajaln v smislu razporeda in pozicioniranja blaga v maloprodajnih in "Cash & Carry" enotah. Izdelan je bil terminski plan za urejanje trgovin Trgovina in plan ureditve pri franšizerjih.

f) Interna kontrola

Služba ima sistematizirana delovna mesta za 4 delavce, ki opravljajo nadzor nad delom lastne maloprodaje in prodaje po skladiščih ter po franšiznih enotah. Pri kontrolah zaposlenih dosledno nadzirajo izvajanje zakonov, predpisov in internih navodil za maloprodajno in grosistično dejavnost.

V okviru predvidenih del in nalog opravi služba interne kontrole v povprečju 260 pregledov letno, vsako poslovalnico se predvidoma obišče trikrat letno. Opravljajo se redne, periodične in izredne kontrole. Redne kontrole so predvidene v letnem planu in podrobneje opredeljene v mesečnih in tedenskih planih. Izredne kontrole pa se največkrat izvajajo zaradi reklamacij kupca.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Trgovina d.d.

| KOMPONENTE | OCENA | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|-------|---------|-------|------------|
| | ZELO DOBRO | DOBRO | SREDNJE | SLABO | ZELO SLABO |
| Prodaja | | • | | | |
| Distribucija | | • | | | |
| Pospeševanje prodaje | • | | | | |
| Operativno trženje | • | | | | |
| Merchandising | • | | | | |
| Interna kontrola | | • | | | |
| SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE | DOBRO/ZELO DOBRO | | | | |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

5.2.3. Tehnološka podstruktura

S pojmom tehnologija se v ekonomiji označujejo različne kombinacije proizvodnih zmogljivosti, s katerimi je mogoče proizvesti določen proizvod. Tehnološka podstruktura je osnova podstrukture proizvoda in je v podjetju tesno povezana s kadrovsko in finančno podstrukture (Horžen, 2001, str. 62).

Lokacija podjetja je dobra, saj ima podjetje Trgovina svoje poslovalnice locirane po celotni Dolenjski, Beli Krajini in Posavju. Ugotavljam, da je pokritost celotnega območja zadostna.

Nabava je že opisana v poglavju 2.3. na strani 4. Dosežen nivo koncentracij nabav je, da okoli 68 % celotne vrednosti dobavi prvih 76 največjih dobaviteljev.

Tehnološka oprema ni ravno na zadovoljivem nivoju, rahlo je zastarela. V letu 2000 je podjetje investiralo v nabavo opreme približno 135 mio SIT, predvsem v nakup trgovske opreme in nabavo opreme strokovnih služb. V letu 2001 so se sredstva, namenjena za nabavo opreme, povečala in so znašala približno 215 mio SIT. Ta zajemajo nakup trgovske opreme, opreme za delikatesni program, računalniške opreme in nabavo opreme strokovnih služb. Zaradi zahtev obstoječe zakonodaje pa je bilo potrebno opremiti vse maloprodajne poslovalnice s POS blagajnami (okoli 150 mio SIT).

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja Trgovina d.d.

| KOMPONENTE | OCENA | | | | |
|----------------------------------|--------------|-------|---------|-------|------------|
| | ZELO DOBRO | DOBRO | SREDNJE | SLABO | ZELO SLABO |
| Lokacija | | • | | | |
| Nabava | • | | | | |
| Tehnološka oprema | | | • | | |
| SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE | DOBRO | | | | |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

5.2.4. Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura je po Ivanku: »Formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji « (Možina et al., 1994, str. 373).

Organizacijsko strukturo podjetja Trgovina lahko opredelimo kot poslovno -funkcijsko. Ta je jasno opredeljena. Upravo sestavljajo predsednik uprave - generalni direktor, član uprave za trženje in član uprave za finance, prvi nivo organiziranosti pa predstavljajo direktorji sektorja.

Delegiranje pristojnosti je delno izvedeno. Določena stopnja decentralizacije ima svoje prednosti in je v bistvu v določeni meri zaželena, saj poskuša razvijati v dosežke usmerjeno vzdušje med zaposlenimi in zahteva večjo stopnjo odgovornosti od nižjega nivoja managerjev.

Slog poslovanja je združevalni. Predsednik uprave poskuša integrirati obstoječe človeške resurse oziroma možnosti. Prepričuje ljudi in jih skuša usmerjati k samostojnemu delu in doseganju ciljev podjetja, spodbuja zaposlene k večji poslovni učinkovitosti, itd.

Sistem nagrajevanja ni ravno stimulativen. Potrebno bo več graditi na motivaciji zaposlenih, katera se najpogosteje in najbolj učinkovito odraža v plačah. Zaposleni naj bi pri svojem delu uporabili znanje, izkušnje in bodo tako lahko napredovali v smislu inovativnosti, s čimer bodo lahko pravočasno in kvalitetno dosegli zastavljene cilje.

Sistem planiranja in kontrole se vzpostavlja. Operativno, letno in strateško planiranje se vodi kontinuirano. Podjetje je na koncu leta 2001 organiziralo službo kakovosti, ki bo spremljala, ocenjevala in korigirala delovne procese v podjetju na vseh nivojih.

V podjetju je organiziran oddelek za *informatiko*, katerega naloga je nadzor nad posameznimi informacijskimi podsistemi podjetja Trgovina v skladu z zahtevami po enotnem načinu dela v koncernu Trgovina. V letu 2001 je ta izvajal aktivnosti na tekoči podpori poslovanja in vseskozi nudil pomoč uporabnikom računalniške opreme pri odpravi strojnih in programskih napak in pri rednih letnih inventurah. Sodeloval je tudi s službo informatike, ki deluje na nivoju koncerna Trgovina pri izvedbi računalniške podpore kadrovske evidenci in obračunom osebnih dohodkov zaradi uvedbe novega plačilnega sistema v podjetju Trgovina s 1.1.2002.

Uvedba sistema kakovosti ISO 9001 poteka od decembra 2001. Z ISO standardom 9001 si bo podjetje zagotovilo temeljne pogoje za kontinuirano izboljševanje kakovosti celotnega poslovanja v podjetju. V času vzpostavljanja sistema kakovosti bo izvedeno niz izobraževanj oziroma seminarjev tako za vodstvo družbe kot tudi za slehernega zaposlenega v Trgovini d.d., kjer se bo vsakdo lahko seznanil tako s sistem kakovosti in vlogo, ki jo ima v tem sistemu, kot tudi z vsebino posameznih dokumentov, ki definirajo poslovne procese, ki se odvijajo v podjetju Trgovina.

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja Trgovina

| KOMPONENTE | OCENA | | | | |
|-----------------------------------|--------------|-------|---------|-------|------------|
| | ZELO DOBRO | DOBRO | SREDNJE | SLABO | ZELO SLABO |
| Organizacijska struktura | | • | | | |
| Delegiranje pristojnosti | | | • | | |
| Slog poslovanja | | • | | | |
| Sistem nagrajevanja | | | • | | |
| Sistem planiranja in kontrole | | • | | | |
| Področje informatike | | | • | | |
| Uvedba sistema kakovosti ISO 9001 | | • | | | |
| SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE | DOBRO | | | | |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

5.2.5. Kadrovska podstruktura

Kadrovska služba se ukvarja s pridobivanjem ustreznega strokovnega kadra (zaposlenih) za vse poslovne funkcije v podjetju. Aktivnosti kadrovske službe zajemajo usklajevanje stanja s potrebami po zaposlenih ter načrtovanje, izobraževanje in strokovno usposabljanje za posamezna delovne naloge. Pridobivanje strokovnjakov naj bi kadrovska služba stalno načrtovala, razporejala, stimulirala, motivirala in skrbela za strokovni razvoj zaposlenih, skratka naj bi ustrezno ravnala s človeškimi viri podjetja (Potočnik, 2001, str. 142).

Trgovina d.d. je po številu zaposlenih veliko podjetje. Število zaposlenih se je v obdobju 2000-2001 zmanjšalo zaradi ukinjanja poslovnih enot in izpada prometa zaradi novih konkurenčnih enot. Problem prezaposlenosti se je zaradi pripojitve v letu 2000 reševal na »mehak« način; večina je preko Zavoda za zaposlovanje ali samoiniciativno poiskalo službo drugje, nekateri so se upokojili, itd. Določeni zaposleni so prekinili delovno razmerje kot prostovoljno presežni delavci.

Izobrazbena struktura je na prvi pogled slaba (glej tabelo 18), saj ima le približno petina vseh zaposlenih vsaj peto stopnjo izobrazbe (srednja šola). Potrebno je opozoriti, da gre v primeru Trgovina d.d. za podjetje, katerega dejavnost je trgovina na drobno, ki ne potrebuje visok delež zaposlenih s šesto (višja šola) in sedmo (visoka šola) stopnjo izobrazbe.

Tabela 18: Izobrazbena struktura v podjetju Trgovina d.d. v obdobju 2000-2001

| Dejanska strokovna izobrazba | 31.12.2000 | | 31.12.2001 | |
|--------------------------------|------------|-------|------------|-------|
| | število | % | število | % |
| 1. Nekvalificirani delavci | 87 | 6,64 | 64 | 5,83 |
| 2. Polkvalificirani delavci | 9 | 0,69 | 9 | 0,82 |
| 3. Kvalificirani delavci | 700 | 53,44 | 580 | 52,82 |
| 4. Visokokvalificirani delavci | 285 | 21,76 | 263 | 21,49 |
| 5. Nižja | 2 | 0,15 | 2 | 0,18 |
| 6. Srednja | 188 | 14,35 | 165 | 15,03 |
| 7. Višja | 18 | 1,37 | 18 | 1,64 |
| 8. Visoka | 21 | 1,60 | 24 | 2,19 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2000.

Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

Fluktuacija kadrov v podjetju Trgovina je nizka in se je v letu 2001 nekoliko povečala (glej tabelo 19). Potrebno je omeniti, da večina kadra izvira iz Krškega in Brežic; zaposleni so navezani na svoje domače okolje. Zaradi težkih gospodarskih razmer v občini se malo zaposlenih odloči zapustiti podjetje.

Tabela 19: Dinamika zaposlenih in stopnja fluktuacije v podjetju Trgovina v obdobju 2000-2001

| Stanje | 31.12.2000 | 31.12.2001 |
|------------------------|------------|------------|
| Novo zaposleni | 16 | 50 |
| Zaposleni, ki so odšli | 189 | 244 |
| Število zaposlenih | 1.310 | 1.098 |
| STOPNJA FLUKTUACIJE | 14,43 | 22,22 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

Skladnost formalne izobrazbe z zahtevami dela je primerna, vendar pa je potrebno opozoriti, da nekateri zaposleni nimajo ustrezne formalne izobrazbe. Manjkajo jim določena funkcionalna znanja, ki se jih ne da pridobiti s prakso oziroma izkušnjami, pač pa le z ustreznim šolanjem.

Izobraževanje kadrov je bilo v letu 2001 obsežnejše. Največji del izobraževanj je bil namenjen utrjevanju procesov dela po standardih kakovosti ISO 9001. Določeni programi izobraževanja so vključevali teme iz informatike, merchandisinga, kadrov, kontrolinga itd.

Štipendijska politika se je v obdobju 2000-2001 zelo izboljšala, saj se bo štipendiral del dijakov oziroma študentov, ki bodo opravljali prakso oziroma pripravništvo v podjetju.

Motiviranost zaposlenih je nizka. Pripojitev podjetja je vplivala na razpoloženje in motiviranost zaposlenih. Določene zaposlene motivirajo nagrade v denarni obliki. Potrebno je še omeniti, da plače nekoliko zaostajajo za tistimi v panogi. V podjetju Trgovina je povprečna bruto plača za leto 2000 znašala 154.621 SIT, v panogi pa 162.943 SIT za isto leto.

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Trgovina d.d.

| KOMPONENTE | OCENA | | | | |
|---|----------------|-------|---------|-------|------------|
| | ZELO DOBRO | DOBRO | SREDNJE | SLABO | ZELO SLABO |
| Število zaposlenih | | • | | | |
| Izobrazbena struktura | | • | | | |
| Fluktuacija kadrov | | | • | | |
| Skladnost formalne izobrazbe z zahtevami dela | | | • | | |
| Izobraževanje kadrov | | • | | | |
| Štipendijska politika | | | • | | |
| Motiviranost zaposlenih | | | • | | |
| SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE | SREDNJE | | | | |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

5.2.6. Finančna podstruktrura

Na osnovi finančne analize računovodskih izkazov (bilanca uspeha, bilanca stanja...) lahko pridobimo dobro sliko o finančnem stanju podjetja in lahko ocenimo trend finančnega poslovanja podjetja.

Na izbiro je nekaj tehnik in metod za analizo financiranja, vendar se poleg analize absolutnih podatkov najpogosteje uporablja analiza s finančnimi kazalci (Mramor, 1993, str. 164).

Za ocenjevanje finančne strukture sem uporabila podatke iz priloge 2 Bilanca uspeha podjetja Trgovina d.d. za leti 2000 in 2001 in priloge 3 Bilanca stanja podjetja Trgovina d.d. na dan 31.12.2000 in 31.12.2001. Računovodski podatki so bili dobra osnova za določanje kazalnikov financiranja in investiranja, finančnega vzvoda, plačilne sposobnosti in obračanja.

5.2.6.1. Kazalniki financiranja in investiranja

Kazalniki financiranja so usmerjeni v analizo načina financiranja podjetja. Stopnja kapitalizacije je razmerje med osnovnim kapitalom in obveznostmi do virov sredstev. Delež kapitala v financiranju je razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev. Delež dolgov v financiranju se dopolnjuje s predhodnim kazalnikom in se izračuna tako, da se od 1 oziroma od 100 odšteje delež kapitala v financiranju oziroma je razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev (Hočevar, Igljučar, 1997, str. 240-241).

S kazalniki investiranja analiziramo strukturo sredstev v podjetju. Kazalnik delež gibljivih sredstev kaže odstotek oziroma delež gibljivih sredstev v vseh sredstvih (Hočevar, Igljučar,

1997, str. 242-243). Kazalnik delež zalog v gibljivih sredstvih predstavlja razmerje med zalogami in gibljivimi sredstvi.

V tabeli 21 so prikazana gibanja kazalnikov financiranja in investiranja. Stopnja kapitalizacije in kazalnik delež gibljivih sredstev kažeta ugodno sliko finančne podstrukture ter se gibljeta okoli povprečja panoge. Kazalniki delež zalog v gibljivih sredstvih, delež kapitala v financiranju in delež dolgov v financiranju so nekoliko manj ugodni od kazalnikov panoge.

Tabela 21: Kazalniki financiranja in investiranja

| KAZALNIKI | 2000 | 2001 | PANOGA₂₀₀₀ |
|---------------------------------------|-------------|-------------|------------------------------|
| Stopnja kapitalizacije (%) | 21 | 19 | 18 |
| Delež kapitala v financiranju (%) | 32 | 32 | 47 |
| Delež dolgov v financiranju (%) | 65 | 66 | 50 |
| Delež gibljivih sredstev (%) | 31 | 30 | 36 |
| Delež zalog v gibljivih sredstvih (%) | 55 | 54 | 40 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

5.2.6.2. Kazalniki finančnega vzvoda

Kazalnik stopnje zadolženosti je opredeljen kot razmerje med dolgovi (dolgoročne obveznosti, kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitev) in obveznostmi do virov sredstev (Bošnjak, 2000, str. 33). Ta kazalnik iz leta v leto počasi narašča in kaže na visoko zadolženost podjetja. Podjetje tako ne izpolnjuje pravila, da je z lastnimi viri potrebno pokriti osnovna sredstva in »železne« zaloge. V strukturi tujih in lastnih virov tako naj ne bi bilo prostora za tuja vlaganja v podjetju, ob upoštevanju da je tuja naložba varna do razmerja tuji viri-lastni viri 50% : 50% (Lipovec, 1983, str. 245).

5.2.6.3. Kazalniki plačilne sposobnosti

Vsi kazalniki plačilne sposobnosti kažejo nizko plačilno sposobnost ob tem, da je tendenca padajoča (glej tabelo 22).

Kratkoročni koeficient likvidnosti je razmerje med gibljivimi sredstvi in vsoto kratkoročnih obveznosti in pasivnih časovnih razmejitev. Ta koeficient kaže sposobnost financiranja tekočega poslovanja v grobem pomenu, je v celotnem obdobju manjši od 1, torej kaže na relativno slabo odplačevanje kratkoročnih obveznosti. V obeh letih je bila vrednost koeficienta likvidnosti nižja od vrednosti tega koeficienta za panogo.

Pospešeni koeficient likvidnosti se izračuna kot razmerje gibljivih sredstev zmanjšanih za zaloge in dolgoročne terjatev iz poslovanja in vsoto kratkoročnih obveznosti in pasivnih časovnih razmejitev. Ta je boljše oziroma strožje merilo za presojo kratkoročnega

likvidnostnega položaja podjetja, kar kaže sposobnost odplačevanja obveznosti s sredstvi, ki so najhitreje vnovčljiva (denar, kratkoročne terjatve, kratkoročne finančne naložbe). Pospešeni koeficient likvidnosti kaže, da leta 2000 in 2001 v podjetju Trgovina ni bilo na razpolago dovolj likvidnih sredstev. V primerjavi s panogo za leto 2000 je bil pospešeni koeficient likvidnosti dokaj nižji.

Pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri je razmerje med dolgoročnimi viri (kapital, dolgoročne rezervacije in dolgoročne obveznosti) in dolgoročnimi sredstvi (stalna sredstva, zaloge in dolgoročne terjatve iz poslovanja). Pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri kaže na finančno disciplino z vidika pokritja dolgoročnih sredstev z ustreznimi viri. Ker sta vrednosti v obdobju 2000-2001 manjši od 1, nam to potrjuje, da se: (1) stalna sredstva, zaloge in dolgoročne terjatve iz poslovanja ne financirajo s kapitalom, dolgoročnimi rezervacijami in dolgoročnimi obveznosti v zadostni meri; (2) sprotna sredstva (gibljava sredstva brez zalog in dolgoročne terjatve iz poslovanja) se premalo financirajo s kratkoročnimi viri (kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitev). Vrednosti, ki so manjše od 1, kažejo na »nezdravo« finančno poslovanje. Torej podjetje ima nizko finančno stabilnost.

Tabela 22: Kazalniki plačilne sposobnosti v obdobju 2000-2001

| KAZALNIKI | 2000 | 2001 | PANOGA ₂₀₀₀ |
|--|------|------|------------------------|
| Kratkoročni koeficient likvidnosti | 0,60 | 0,55 | 0,89 |
| Pospešeni koeficient likvidnosti | 0,27 | 0,26 | 0,53 |
| Pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri | 0,60 | 0,55 | 0,75 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

5.2.6.4. Kazalniki obračanja

Kazalec števila dni vezave terjatev do kupcev pove, koliko dni mora podjetje v povprečju čakati, da dobi plačilo oziroma na kakšne plačilne pogoje - roke je prisiljeno pristajati. Kazalec je dober pokazatelj plačilne sposobnosti kupcev. Za leto 2000 je znašal 50 dni in za leto 2001 53 dni, kar pomeni, da ni dosegalo vrednosti na ravni povprečja panoge. Ta je znašala 39 dni. Torej naši kupci slabo poravnavajo svoje obveznosti.

Kazalec dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev pove, v kakšnem obdobju (število dni) poravna podjetje svoje obveznosti do dobaviteljev. Kazalec ni ugoden, saj je za leto 2000 znašal 41 dni, za leto 2001 40 dni, povprečje panoge pa je bilo 142 dni. Podjetje si s plačilno politiko ni zagotovilo poceni vira financiranja- financiranje poslovanja s strani dobaviteljev.

Tabela 23: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Trgovina d.d.

| KOMPONENTE | OCENA | | | | |
|--|----------------|-------|---------|-------|------------|
| | ZELO DOBRO | DOBRO | SREDNJE | SLABO | ZELO SLABO |
| Kazalniki financiranja in investiranja | | | • | | |
| Kazalnik finančnega vzvoda | | | | • | |
| Kazalniki plačilne sposobnosti | | | • | | |
| Kazalniki obračanja | | | • | | |
| SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE | SREDNJE | | | | |

Vir: Tabeli 21 in 22.

5.2.7. Profil prednosti in slabosti po podstrukturah

Z analitičnim ocenjevanjem prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih elementov sem ugotovila, kolikšen je prispevek posamezne podstrukture k doseženi poslovni uspešnosti podjetja Trgovina. Skupne ocene posamezne podstrukture sem upoštevala pri izdelavi profila prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje Trgovina (glej tabelo 24).

Tabela 24: Profil prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje Trgovina

| KOMPONENTE | Prispevek k poslovni uspešnosti | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|-------|---------|-------|---------------------|
| | MAJHEN ZELO DOBRO | DOBRO | SREDNJE | SLABO | VELIK ZELO SLABO |
| Podstruktura proizvoda | | | | | • |
| Tržna podstruktura | • | | | | |
| Tehnološka podstruktura | | • | | | |
| Organizacijska podstruktura | | | • | | |
| Kadrovska podstruktura | | | | • | |
| Finančna podstruktura | | | | • | |

Vir: Tabele 13, 15, 16, 17, 20 in 23.

5.3. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Na podlagi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za bodočo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 141).

5.3.1. Podstruktura proizvoda

Konkurenčnost storitev podjetja Trgovina d.d. je nekoliko slabša v primerjavi s konkurenco. To bi lahko povzročilo, da bi kupci v prihodnje raje nakupovali pri konkurentih. S višjimi superrabati, daljšimi plačilnimi pogoji in večjimi popusti na takojšnje plačilo naj bi se dvignila konkurenčnost storitev vsaj na raven konkurence, s čimer bi si zagotovili zvestobo dosedanjih kupcev.

5.3.2. Tržna podstruktura

Realno upadanje prometa je bila ena od najbolj negativnih ugotovitev v rezultatih tekočega poslovanja podjetja Trgovina. Glede na skoraj 50 % tržni delež na območju, kjer posluje podjetje, je bilo po izpeljavi kapitalskih povezav in zaradi pospeševanja investiranja v nove prodajne površine v letu 2000 pričakovati realno povečanje prometa in tržnega deleža. Podjetje Trgovina je ugotovilo, da sinergijskih učinkov še ne beleži v zadostni meri. Tudi nove investicije zaradi pokrivanja istega tržnega območja ne dajejo zadovoljivih rezultatov. Področje Dolenjske je zanimivo za prihajajočo novo konkurenco (nove poslovne enote v Novem mestu, Trebnjem in Črnomlju). S tem bo prišlo do predimenzioniranosti prodajnih površin. Poseben problem predstavlja tudi upadanje eksterne prodaje v grosistični dejavnosti. Ker ni pričakovati hitrejši rasti kupne moči prebivalstva, niti večjega priliva hrvaških kupcev, bodo morali odgovorni po posameznih programskih sektorjih do nivoja poslovodje skrbeti za doseganje plana prometa. Pri tem so pomembne ustrezne trženjske aktivnosti za pospeševanje tiste prodaje, za katero se po proizvodih, programih in območjih ugotovi odstopanje od plana prometa.

Rezultati prodaje izdelkov, vključenih v projekte pospeševanja prodaje, so relativno dobri. Kupci poznajo projekte pospeševanja prodaje, zadovoljni so z izborom izdelkov, vseh so jim letaki in oglasi, s katerimi se zgoraj navedeni projekti oglašajo. Kartica se je izkazala kot močan trženjski instrument. Podprta je s bonitetnim sistemom, zaradi česar je cenovna konkurenčnost v maloprodaji povečana za več kot 3%.

Zaradi reklamacij kupcev izvaja služba interne kontrole v svojih nakupovalnih centrih izredne kontrole. Najpogostejši vzroki napak, ugotovljenih pri opravljenih kontrolnih pregledih, so: (1) prodaja blaga s pretečenih rokov; (2) projektna prodaja trajno nizkih cen, ki se odraža v pomanjkljivi prisotnosti, označevanju in pravilnosti cen; (3) pomanjkljiva prisotnost artiklov Trgovina trgovske znamke; (4) napake v blagajniškem poslovanju; (5) pomanjkljivost evidenc in neobvladovanje pravočasno pospešenih dinamik prodaje blaga kritičnih rokov - pred pretekom roka uporabnosti izdelkov in (6) nedosledno izvajanje in vodenje zahtevanih evidenc.

Podjetje bo moralo poskrbeti, da bo prihajalo do čim manj napak pri neposredni prodaji.

5.3.3. Tehnološka podstruktura

Podjetje je dobro locirano, saj ima svoje poslovne enote locirano na območju Dolenjske, spodnjeposavske regije in ob meji s Hrvaško. S svojim organiziranim in učinkovitim nastopom podjetje dosega vodilni položaj med trgovskimi družbami na tem območju.

5.3.4. Organizacijska podstruktura

Primerna usposobljenost zaposlenih in prijaznost osebja v neposredni prodaji sta dva dejavnika, ki naj bi bila za podjetje Trgovina zelo pomembna v boju s konkurenco. Motiviranost zaposlenih v podjetju je nizka, zato bo potrebno graditi na večji motiviranost zaposlenih. To je moč doseči z ustreznim sistemom nagrajevanja. Izkazalo se je, da se večja motiviranost zaposlenih najpogosteje in najučinkoviteje odraža v primernih plačah.

5.3.5. Kadrovska podstruktura

Podjetje Trgovina zaostaja v produktivnosti v primerjavi z ostalimi podjetji koncerna Trgovina. Potrebno bo (1) uvajati prodajne novosti in ugodne pogoje v prodajnih centrih, ki niso odvisni od dnevnih lokalnih kupcev, (2) preveriti, ali so še rezerve v zaposlenosti po prodajnih enotah, ali je možno uvajati spremenljive delovne čase oziroma tudi drugačne delovne čase, (3) opuščati dejavnosti z nizkimi prometimi in donosi in (4) v skladu s programom dezinvestiranja ukiniti poslovanje v manjših enotah z nerentabilnim poslovanjem.

Poseben problem v podjetju Trgovina predstavljajo zaposleni delavci v režijskih službah. Teh je približno desetina vseh zaposlenih v podjetju. Delež zaposlenih v režijskih službah glede na vse zaposlene v podjetju naj bi se v bodoče zmanjšal. V ta namen je že razpisano prostovoljno ugotavljanje viškov zaposlenih v režiji. Vendar ta ukrep ne bo zadosten za doseganje predvidenega razmerja med zaposlenimi v režijskih službah in zaposlenimi v operativnih službah. Potrebno bo poiskati še druge možnosti za zmanjšanje števila zaposlenih.

Pri zaposlenih je potrebno vzpodbujati samoizobraževanje. Zaradi posodabljanja, uvajanja novosti in novih trendov na posameznih delovnih področjih je potrebno zaposlenim omogočiti, da se udeležijo določenih predavanj, tečajev in izobraževanj. Tak način izobraževanja daje zaposlenim občutek pomembnosti in pripadnosti podjetju.

5.3.6. Finančna podstruktura

Kazalniki plačilne sposobnosti kažejo nizko plačilno sposobnost podjetja Trgovina. Zanje je značilen trend upadanja, kar bi za podjetje Trgovina lahko pomenilo težje pridobivanje posojil in višje obrestne mere v prihodnosti.

Delež dolgov v virih sredstvih, ki se iz leta v leto počasi povečuje, kaže na visoko zadolženost podjetja. Zaradi visoke zadolženosti in posledično visokih obresti, ki pomembno vplivajo na poslovni izid, bo potrebno v podjetju Trgovina večji del sredstev nameniti za odplačevanje posojil.

S povečanjem terjatev do kupcev je podjetje pridobilo tudi nekaj "slabih" terjatev, zato se je tudi povečalo število dni vezave terjatev do kupcev. Kljub dosledni izterjatvi in nedostavljanju dobav nerednim plačnikom se kazalec vezave terjatev do kupcev ni izboljšal. V bodoče bo potrebno zasledovati reference kupcev, ob tem pa si prizadevati za ustrezno garancijo za poplačilo terjatev največjih kupcev. Vsaka prodaja občasnim kupcem brez zavarovanja naj bi bila sankcionirana.

5.3.7. Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

V tabeli 25 je na osnovi poglavij od 5.3.1. do 5.3.6. prikazan profil priložnosti in nevarnosti podjetja Trgovina po posameznih podstrukturah.

Tabela 25: Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje Trgovina

| KOMPONENTE | Prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti | | | | |
|-----------------------------|---|-------|---------|-------|-------|
| | MAJHEN | ← | → | VELIK | |
| | ZELO | DOBRO | SREDNJE | SLABO | ZELO |
| | DOBRO | | | | SLABO |
| Podstruktura proizvoda | | | | | |
| Tržna podstruktura | | | | | |
| Tehnološka podstruktura | | | | | |
| Organizacijska podstruktura | | | | | |
| Kadrovska podstruktura | | | | | |
| Finančna podstruktura | | | | | |

Vir: Interno gradivo podjetja Trgovina d.d., 2001.

5.4. POVZETEK PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

S pomočjo ocen posameznih podstruktur podjetja lahko povzamemo nekaj glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Trgovina (glej tabelo 26).

Tabela 26: Najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Trgovina

| PREDNOSTI | SLABOSTI |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - kakovostna in pestra ponudba; - primerno usposobljeni zaposleni; - prijazno prodajno osebje; - cenovna konkurenčnost izdelkov; - prijetna notranjost in zunanost prodajaln; - uvedba standarda kakovosti ISO 9001. | <ul style="list-style-type: none"> - pomanjkanje raziskovalno razvojne podstrukture; - visoke zaloge trgovskega blaga; - zaostajanje v produktivnosti; - visoki stroški prodaje in splošnih dejavnosti; - visoka zadolženost; - nizka finančna stabilnost. |
| PRILOŽNOSTI | NEVARNOSTI |
| <ul style="list-style-type: none"> - odprava navedenih slabosti; - razpršena struktura kupcev; - dobra lokacija. | <ul style="list-style-type: none"> - naraščajoča konkurenca v regiji; - ni večjega priliva hrvaških kupcev; - konkurenca ima višje superrabate, daljše plačilne roke; - upadanje prometa. |

6. OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA TRGOVINA D.D.

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Bistvo le-te je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere je odvisna njena uspešnost. Praviloma naj bi bila izvedena iz celovite strategije podjetja ali naj bi bila z njo skladna (Pučko, 1999, str. 204).

6.1. OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA

6.1.1. Splošni strateški cilji podjetja

Splošni strateški cilji podjetja Trgovina za obdobje 2000-2005 so podani v tabeli 27. Podjetje Trgovina je opredelilo vrednosti čiste dobičkonosnosti kapitala in dolgoročnih rezervacij in čiste dobičkonosnosti prihodkov za splošna strateška cilja, ki jih namerava doseči v obdobju 2002-2005. Čisto dobičkonosnost kapitala in dolgoročnih rezervacij je potrebno upoštevati kot glavni strateški cilj podjetja. Dosedanja raven dobičkonosnosti vloženega kapitala z dolgoročnimi rezervacijami zaostaja za pričakovanji lastnikov, zato bo v prihodnosti potrebno doseči takšno dobičkonosnost kapitala z dolgoročnimi rezervacijami, ki bo na ravni primerljivih podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih.

Tabela 27: Splošna strateška cilja podjetja Trgovina d.d.

| OSNOVNI PLANSKI CILJI | Preteklo | Tekoče | CILJI | | | |
|---|----------|--------|-------|------|------|------|
| | leto | leto | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| | % | % | % | % | % | % |
| Čista dobičkonosnost kapitala in dolgoročnih rezervacij | 3,2 | 3,4 | 0,4 | 3,9 | 4,1 | 6,1 |
| Čista dobičkonosnost prihodkov | 0,69 | 0,7 | 0,1 | 0,7 | 0,7 | 1,0 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

6.1.2. Strateški cilji podjetja po podstrukturah

Opremljeni strateški planski cilji podjetja Trgovina po posameznih podstrukturah so prikazani v tabeli 28.

Tabela 28: Strateški planski cilji podjetja Trgovina po podstrukturah

| PODSTRUKTURA | PLANSKI CILJI PO PODSTRUKTURAH |
|-----------------------------|--|
| Podstruktura proizvoda | <ul style="list-style-type: none"> - opuščanje dejavnosti z nizkimi prometi in donosi, - povečanje kvalitete storitev, - ponudba visoko kakovostnih proizvodov po evropskih cenah. |
| Tržna podstruktura | <ul style="list-style-type: none"> - ohranjanje približno 50 % tržnega deleža v regiji, - izvajanje intenzivnih trženjskih aktivnosti. |
| Tehnološka podstruktura | <ul style="list-style-type: none"> - poenotenje nabavnih mest in postopkov, - pri izbiri izdelkov in dobaviteljev bo potrebno upoštevati standarde koncerna Trgovina in sprejete ISO standarde, - pri enakih nabavnih pogojih dajati prednost slovenski proizvodnji. |
| Organizacijska podstruktura | <ul style="list-style-type: none"> - uvajanje sistema kakovosti ISO 9001, - hitrejša informatizacija prodajnih mest, - z morebitnimi rezervami zaposlenih po prodajnih mestih uvesti spremenljive delovne čase oziroma tudi drugačne obratovalne čase. |
| Kadrovska podstruktura | <ul style="list-style-type: none"> - izboljšanje izobrazbene strukture zaposlenih - izdelava sistema motiviranja zaposlenih, - zmanjšanje števila zaposlenih na ekonomsko upravičeno raven. |
| Finančna podstruktura | <ul style="list-style-type: none"> - del akumulacije nameniti za odplačevanje plačil in s tem izboljšati razmerje med dolžniškim in lastniškim kapitalom, - znižanje stroškov prodaje in splošnih dejavnosti, - zmanjšanje zalog trgovskega blaga, - izboljšati obračanje zalog, - ustrezna garancija za poplačilo terjatev največjih kupcev, - doseči pozitivno poslovanje v vseh organizacijskih enotah. |

Vir: Interno gradivo podjetja Trgovina d.d., 2001.

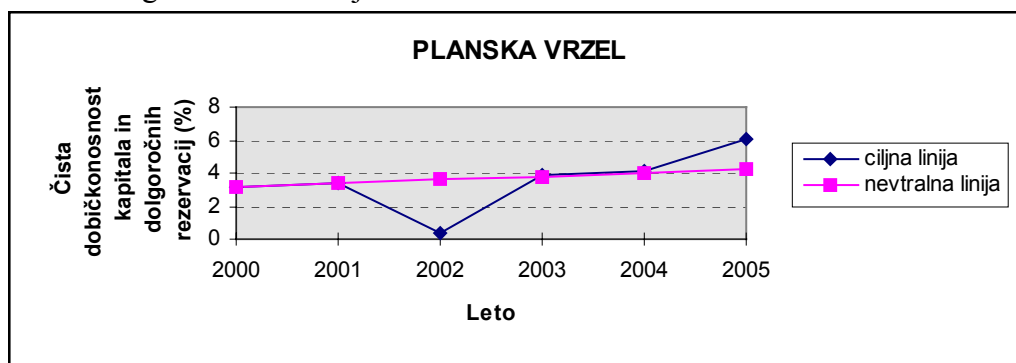
6.1.3. Ugotavljanje planske vrzeli

Razkoraku med ciljno linijo, ki predstavlja na novo postavljene cilje podjetja, in linijo nevtralnega podjetniškega predvidevanja (nevtralna linija), pravimo planska vrzel. Odpraviti jo je mogoče z dodatnimi ali novimi strategijami. Integralno postavljanje planskih ciljev vodi

v večje planske vrzeli in sproža intenzivnejše iskanje dodatnih ali novih strategij v podjetju, medtem ko inkrementalno postavljanje planskih ciljev vodi k realnejšim in lažje dosegljivim dodatnim ali novim strategijam (Pučko, 1999, str. 172).

Plansko vrzel čiste dobičkonosnosti kapitala in dolgoročnih rezervacij podjetja Trgovina za obdobje 2000-2005 prikazuje slika 3. Nevtralno linijo sem določila na osnovi rasti kazalca čiste dobičkonosnosti kapitala in dolgoročnih rezervacij. Ta rast je znašala 0,2 % za leto 2001 v primerjavi z letom 2000. Vrednosti za čisto dobičkonosnost kapitala in dolgoročnih rezervacij so podane v tabeli 26.

Slika3 : Planska vrzel čiste dobičkonosnosti kapitala in dolgoročnih rezervacij podjetja Trgovina za obdobje 2000-2005



Vir: Interno gradivo podjetja Trgovina d.d., 2001., 2001.

6.2. POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNIH STRATEGIJ NA OSNOVI GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE

Koncept generičnih poslovnih strategij je razvil M. Porter. Ta koncept temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje (SPP) oziroma enoto podjetja. Do konkurenčne prednosti je mogoče priti le z doseganjem nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali z diferenciacijo proizvoda oziroma storitve (Pučko, 1999, str. 205).

Večina managerjev se strinja, da ima strategija zelo velik vpliv na poslovanje podjetja, saj opredeljuje smernice nadaljnjega razvoja podjetja in s tem na obstanek le-tega. Strategija daje dobesedno odgovor na vprašanje »Kaj mora podjetje storiti za dosego željenega?« (Ford, 1998, str. 64).

Poslovne strategije izhajajo iz temeljnih strategij celovitega podjetja - opredeljujejo pa cilje posameznega programsko - tržnega področja in globalne panoge strateških poslovnih enot za dosego teh ciljev (Belak, 1999, str. 147).

Temeljni razlog za nadpovprečno dolgoročno poslovno uspešnost podjetja je njegova konkurenčna prednost, ki jo je možno doseči le z nizkimi stroški ali pa z diferenciacijo proizvodov in storitev podjetja.

Podjetje se lahko pri izbiri generične poslovne strategije za doseganje svoje konkurenčne prednosti odloči med strategijo vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo in strategijo diferenciacije proizvodov na širokem ali ozkem osredotočenem trgu, kot to prikazuje slika 4 (Bowman, 1994, str. 58).

Slika 4: Generične strategije po Porterju

| | | KONKUREČNA PREDNOST | |
|----------------------|-------------|---------------------------|---------------------------------|
| | | NIŽJI STROŠKI | DIFERENCIACIJA |
| KONKURENČNI OBSEG | ŠIRŠI CILJI | Stroškovno vodstvo | Diferenciacija |
| | OŽJI CILJI | Stroškovna osredotočenost | Diferenciacijska osredotočenost |

Vir: Bowman, 1994, str. 59.

6.2.1. Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti

Strategija vodenja stroškovne učinkovitosti temelji na konkurenčnosti stroškov posameznih proizvodov in storitev, lahko tudi celotnih proizvodnih in storitvenih programov. Tovrstne strategije se morajo kazati v vseh segmentih delovanja podjetja na tistih programsko - tržnih področjih, za katero so bile izbrane. Stroškovno konkurenčnost lahko podjetje dosega z ekonomijo obsega, povezav z večjimi dobavitelji surovin, internih odnosov s sorodnimi podjetji, integracije v proizvodnjo namesto nakupa resursov, korektnih odnosov z dobavitelji v preteklosti, ustrezne nabavne politike, lokacijske primernosti obratov, itd. (Belak, 1999, str. 147).

Ko je podjetje v fazi rasti največkrat je najbolj smiselno pridobivanje konkurenčne prednosti na podlagi zniževanja stroškov. Pomemben je obseg prodaje za doseg nižjih relativnih stroškov, in s tem povečanje tržnega deleža podjetja. Vendar pa se postavlja vprašanje: »Kako nam lahko nizki stroški pomagajo do konkurenčne prednosti, če je naš izdelek bolj ali manj enak izdelkom drugih dobaviteljev v panogi?« Nizki stroški omogočajo podjetju, da konkurira s ceno in hkrati ustvarja dobiček, ki ga lahko ponovno investira v izboljšanje kakovosti izdelka, pri tem pa cena izdelka ostane enaka, kot je povprečje v panogi. Konkurenčne prednosti nam torej ne zagotavljajo nizki stroški kot taki, temveč njihovi učinki (Bowman, 1994, str. 60).

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti naj bi bila uspešna, če bi bile izpolnjene praviloma vsaj nekatere od navedenih predpostavk v tabeli 29 (Pučko, 1999, str. 207).

Tabela 29: Predpostavke uporabnosti strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti

| PODSTRUKTRURA | PREDPOSTAVKE |
|------------------------------------|---|
| Tržna podstruktura | <ul style="list-style-type: none"> • višji tržni delež in močnejša rast trga; • sistem distribucije, ki je naravnan na velik obseg; • agresivna politika cen, najprej intenzivna, potem kontinuirano pojemajoča ekonomska propaganda. |
| Tehnološka podstruktura | <ul style="list-style-type: none"> • velika standardizacija in unifikacija izdelka; • učinkovite metode proizvodnje z višjo stopnjo avtomatizacije; • varnejši in ugodnejši pristop k potrebnim surovinam in materialom, • nižji stroški zalog. |
| Raziskovalno-razvojna podstruktura | <ul style="list-style-type: none"> • ozko na proizvodnjo prikrojena raziskovanje; • višja raven uporabnega tehnološkega razvijanja. |
| Finančna podstruktura | <ul style="list-style-type: none"> • zagotovljeni finančni viri za večje potrebe po kapitalu; • dolge dobe vračanja v zvezi z večjimi investicijami. |
| Organizacijska podstruktura | <ul style="list-style-type: none"> • učinkoviti sistemi kontrole stroškov v proizvodnji in splošnih službah; • resnični informacijski sistemi. |

Vir: Pučko, 1999, str. 206.

S to strategijo je povezano tudi določeno tveganje. Pretirano poudarjanje in izboljševanje učinkovitosti poslovanja podjetja v smislu povečevanja dobičkonosnosti, lahko pripelje do izgube stika med podjetjem in zahtevami odjemalcev.

6.2.2. Strategija diferenciacije

Strategija diferenciacije določenih programsko – tržnih področij temelji na razlikovanju proizvodov in storitev teh področij nasproti konkurenčnim. Tudi pri strategiji diferenciacije stroški niso zanemarljivi, vendar niso primarnega pomena. Primarno vlogo ima diferenciacija vseh segmentov posameznega programsko – tržnega področja naproti konkurenčnemu (Belak, 1999, str. 148).

Podjetje lahko poveča svojo diferenciacijo na dva načina. Lahko postane edinstveno pri opravljanju svojih obstoječih diskretnih aktivnosti ali pa lahko spremeni svojo verigo vrednosti na določen način, ki bo povečal njegovo edinstvenost. Vsaka panoga ima drugačne možnosti za to, saj mora podjetje v želji po diferenciaciji svojih proizvodov poiskati načine za zagotavljanje presežka izkupička nad stroški diferenciacije. Nosilec diferenciacije skuša ohraniti enako raven stroškov v primerjavi s svojimi konkurenti s tem, da zmanjšuje stroške vseh področij, ki nimajo vpliva na diferenciacijo (Pučko, 1999, str. 207).

Za uspešno strategijo diferenciacije pravi Pučko (1999, str. 208), da morajo biti izpolnjene praviloma vsaj nekatere od spodaj navedenih predpostavk (glej tabelo 30).

Tabela 30: Predpostavke za uspešno strategijo diferenciacije

| PODSTRUKTURA | PREDPOSTAVKE |
|------------------------------------|--|
| Tržna podstruktura | <ul style="list-style-type: none">• visoka učinkovitost prodajno – političnih inštrumentov;• dober design in dolga tradicija,• pozitivna podoba o kakovosti izdelka ali storitev;• dobra servisna služba. |
| Tehnološka podstruktura | <ul style="list-style-type: none">• najvišja kakovost izdelka,• nadpovprečna tehnološka raven. |
| Razvojno-raziskovalna podstruktura | <ul style="list-style-type: none">• intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov;• inovacijska usmerjenost. |

Vir: Pučko, 1999, str. 208.

Pri opredeljevanju strategij diferenciacije si podjetje prizadeva za zniževanje samo tistih stroškov, katerih zniževanje nima vpliva na potrebno diferenciranost zadevnih proizvodov in storitev podjetja. Seveda je pa za izbiro teh diferenciacijskih strategij zelo pomembno spoznanje, ali je trg pripravljen kriti stroške diferenciacije (Belak, 1999, str. 148).

6.2.3. Strategija razvijanja tržne niše ali tržne praznine

Strategija grajenja tržnih praznin se fokusira na zadovoljevanje potreb določenega tržnega segmenta, tržnega področja, skupine potrošnikov oziroma neke druge ožje opredeljene potrošne združbe (Wheelen, Hunger, 1993, str. 199).

Strategija razvijanja tržne niše izhaja pravzaprav iz diferenciacije ali pa stroškovne učinkovitosti programsko – tržnega področja, usmerjenega v določeno tržno praznino ali nišo. Podjetje mora v tem primeru opredeliti tako tržno nišo in nato izbrati strategijo njenega pokritja s svojimi proizvodi ali storitvami. V bistvu mora usmeriti razvoj določenega programsko-tržnega področja v specializacijo pokrivanja posameznih tržnih praznin, to pa lahko stori načeloma z diferenciacijo ali pa z zniževanjem stroškov-odvisno pač od posebnosti spoznane tržne niše (Belak, 1999, str. 148).

6.3. OBLIKOVANJE GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA TRGOVINA D.D.

Podjetje bo pridobilo konkurenčno prednost s strategijo diferenciacije izdelkov. Diferenciacijo bo izvedlo tako, da se bo odzvalo na pričakovanja in želje potrošnikov, ter si na tak način zagotovila lojalnost kupcev do svojih izdelkov. Zaradi naraščanja konkurence v regiji bo pridobitev lojalnosti kupcev odločilnega pomena. Ta pa je za podjetje zelo pomembna, saj ni pričakovati rasti kupne moči v regiji in večjega števila hrvaških kupcev.

Elementi iz SWOT analize, ki bodo omogočili uspešno izvajanje te strategije, so sledeči:

- povečanje kakovosti storitev;
- prijazno prodajno osebje;
- prijetna notranjost in zunanost prodajnih mest;
- povečati poslovno uspešnost s poenotenjem poslovnih procesov in standardov v skladu s sistemom kakovosti ISO 9001;
- poznavanje blagovne znamke Trgovina;
- dolgoročno sodelovanje s slovenskimi proizvajalci in poslovnimi partnerji.

Podjetje mora spoznati verigo vrednosti kupcev v prodaji na drobno in grosistični prodaji. Stične točke v verigi vrednosti kupcev in podjetja bodo kvalitetne storitve, ki bodo nad ravnijo naših konkurentov.

Dosedanja prodajno – proizvodna usmerjenost podjetja je vzpodbudna. Podjetje ima dokaj dobre tržne informacije, organiziranost trženja se od septembra 2001 izboljšuje (ustanovljen oddelek za operativno trženje). Cilja skupina trženjske politike so družine z otroki, študentje in upokojniki. V zunanjem okolju predstavlja največjo nevarnost blagovna znamka Tuš in Špar.

Kakovost storitev se bo povečevala v smislu povečevanja kakovosti življenja potrošnikov in širšega okolja. Podjetje pa bo ponujalo tudi visoko kakovostne proizvode po evropskih cenah.

Podjetje bo uvedlo nekaj novih projektov in novo linijo trgovske znamke. Projekt Trgovska znamka Trgovina je dolgoročen, izvaja se postopoma ter po potrebi prilagaja nastalim razmeram na trgu. Trgovina daje pri izboru izdelkov prednost: (1) izdelkom, ki sodijo v skupino izdelkov dnevne potrošnje gospodinjstva in zato zajemajo pomemben delež v košarici življenjskih potrebščin, (2) izdelkom, ki imajo rastoč trend prodaje in (3) izdelkom slovenskih proizvajalcev. Kvaliteta izdelkov je ključna pri izbiri izdelkov v skupino izdelkov trgovske blagovne znamke Trgovina.

Podjetje Trgovina je s svojim skoraj 50 % tržnim deležem na področju Dolenjske, spodnjeposavske regije in ob hrvaški meji vodilno in se bo v bodoče zavzemalo za ohranitev svojega tržnega položaja.

Strategija diferenciacije zahteva od podjetja visoko stopnjo sposobnosti in znanja. Zato so visoko usposobljeni in izobraženi ljudje, ki so vešči svetovalnih nalog, ključno sredstvo za uspešno izvajanje te strategije. Fleksibilnost in decentralizirano odločanje je pomembna značilnost podjetij, ki izvajajo strategijo diferenciacije (Bowman, 1994, str. 95-96). Podjetje bo izboljšalo poslovno informatiko. Prišlo bo do hitrejšje informatizacije delovnih mest.

Oblikovanje strategije na osnovi načina dela, poslovanja in aktivnosti podjetja v preteklosti in sedanjosti, ni enostavna naloga. Glavni razlog je v tem, da podjetje s postavitvijo strategije in zastavljenimi planskimi cilji ni več odvisno od dnevnih, tedenskih, mesečnih razmer, kot je bila to praksa v preteklosti, temveč planira rast, razvoj in dolgoročno poslovno uspešnost podjetja na dolgi rok.

6.4. SKLEPNE UGOTOVITVE

Kadar razvijamo poslovno strategijo na podlagi generičnih poslovnih strategij, se pri izbiri odločamo med: (1) strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti ali (2) strategijo diferenciacije ali (3) strategijo razvijanja tržne niše ali tržne praznine.

Na podlagi ocene panoge in celovite ocene podjetja (t.j. rezultatov SWOT analize) sem se odločila, da je za podjetje Trgovina d.d. najbolj ustrezna strategija diferenciacije proizvodov, pri čemer je kakovost proizvodov osnovna komponenta diferenciacije. Ta strategija temelji na diferenciaciji izdelka oziroma storitve, ki izhaja iz tega, kako se veriga vrednosti povezuje v verigo vrednosti kupca. Diferenciacijo je možno izpeljati na dva načina. Podjetje postane edinstveno pri opravljanju svojih obstoječih pomožnih aktivnostih ali pa spremeni svojo verigo vrednosti na določen način, ki bo povečal njegovo edinstvenost. Seveda pa je strategija

najprimernejša glede na učinkovite prodajno – politične instrumente, pozitivno podobo o kakovosti storitev, agregirano znanje zaposlenih in ustrezno tehnološko opremljenostjo.

7. SKLEP

Podjetja se zavedajo, kako pomemben je proces upravljanja in poslovanja za obstoj in razvoj podjetja oziroma za preživetje podjetja na trgu. Planiranje v podjetju ne poteka samo na operativni ravni, vse bolj pomembno postaja strateško planiranje. Cilj strateškega planiranja naj bi bil v iskanju in obvladovanju strateških potencialov podjetja oziroma ugotavljanju, kateri potenciali omogočajo ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja.

Za doseganje strateških ciljev je potrebno oblikovati ustrezno strategijo. Katera strategija naj bi bila ustrezna, je težko odgovoriti brez predhodne analize obstoječega stanja podjetja, saj ta predstavlja podlago za sprejemanje vseh pomembnejših odločitev v podjetju. Naprej je potrebno izvesti analizo okolja podjetja, ki nam je v pomoč pri izvedbi SWOT analize. Ta predstavlja eno najpomembnejših metod celovitega ocenjevanja podjetja oziroma močan analitičen pripomoček pri oblikovanju strategije podjetja. Le z ustrezno strategijo je možno maksimirati prednosti in priložnosti ter minimizirati slabosti in nevarnosti posameznega podjetja.

Pri ocenjevanju prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja Trgovina d.d. sem ugotovila, da v celoti manjka raziskovalno – razvojna podstruktura. Med šibkejše bi uvrstila finančno in kadrovska. Med ugodnejše podstrukture pa spadajo tržna, podstruktura proizvoda in organizacijska.

Določanje ciljev je ključnega pomena za poslovanje podjetja. Na novo postavljeni cilji podjetja lahko povzročijo nastanek planske vrzeli, ki predstavlja razkorak med ciljno linijo in linijo nevtralnega podjetniškega predvidevanja rezultatov, ki predstavlja obstoječe tendence poslovanja podjetja. Opredeljeni cilji predstavljajo zaželeno rezultate, ki jih podjetje želi doseči oziroma realizirati v določenem obdobju v prihodnosti, z izbranimi strategijami pa se točno definirajo konkretni ukrepi in programi akcij za doseg strateških ciljev.

V tem diplomskem delu sem izbrala samo eno alternativno strategijo, in sicer strategijo diferenciacije, s katero bi podjetje lahko doseglo zastavljene cilje. Strateški dejavniki, ki sem jih upoštevala pri izdelavi strategije so bili sledeči: (1) ohranjanje tržnega deleža, (2) povečevanje kakovosti storitev (3) prijazno prodajno osebje, (4) uvedba sistema kakovosti ISO 9001.

Po razvijanju poslovne strategije, ki sem jo opravila v svojem diplomskem delu, pa sledi ocenjevanje in izbor strategije, potem pa tudi njeno uresničevanje in kontrola njenega uresničevanja, ki pa več niso predmet mojega diplomskega dela.

8. LITERATURA

1. Antončič Boštjan, Petrin Tea: Temeljna vprašanja trgovine z vidija dejavnosti Vlade Republike Slovenije: Strokovno posvetovanje Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje? Portorož : Društvo ekonomistov Ljubljana, 2001, str. 6-8.
2. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Gubno : MER Evrocenter, 1999. 247 str.
3. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 99 str.
4. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
5. Cox Roger, Brittain Paul: Retail Management. Harlow : Pearson Education Limited, 2000. 339 str.
6. Ford David et al.: Managing Business Relationships. Chichester : John Wiley & Sons, 1998. 64 str.
7. Germ-Metlika Rika: Mesto trgovine v razvojni strategiji Slovenije: Strokovno posvetovanje Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje? Portorož : Društvo ekonomistov Ljubljana, 2001. 22 str.
8. Henigman Leon: Oblikovanje poslovne strategije podjetja Stilles. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 130 str.
9. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 268 str.
10. Horžen Gregor: Oblikovanje poslovne strategije zdravilišča v podjetju Terme Čatež. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 107 str.
11. Jamnik Stane: Razvijanje poslovne strategije podjetja Oljarica d.d. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 87 str.
12. Kek Matjaž et al. : Slovenija v Evropski uniji. Ljubljana : Urad vlade za informiranje, 2000. 190 str.
13. Kovač Jože: Trendi slovenske trgovine v gospodarskih gibanjih. Strokovno posvetovanje Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje? Portorož : Društvo ekonomistov Ljubljana, 2001. 43 str.
14. Kotler Filip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
15. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
16. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 243 str.
17. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : Delo - Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
18. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
19. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
20. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja I. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2000. 223 str.

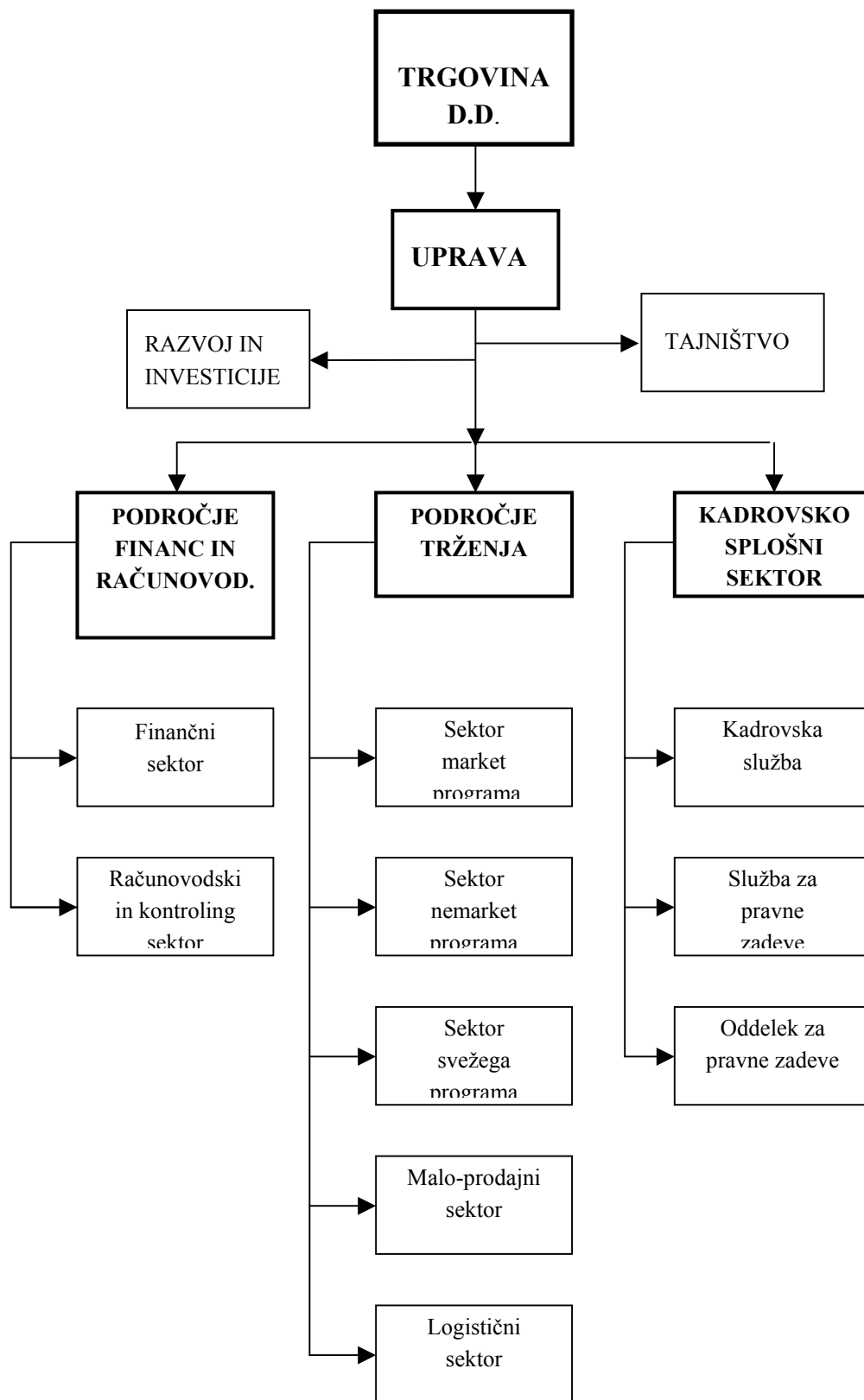
21. Potočnik Vekoslav: Poslovanje trgovskih podjetij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 172 str.
22. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
23. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje. Študijsko gradivo, I. in II. Del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 410 str.
24. Stanton William J.: Fundamentals of Marketing. Auckland : McGraw-Hill, 1984. 697 str.
25. Wheelen L.Thomas, Hunger J.David: Strategic Management. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1993. 434 str.

9. VIRI

1. Interne gradivo podjetja Trgovina d.d.
2. Letno poročilo za leto 2001. Ljubljana : Banka Slovenije, 2002, str. 11-13.
3. Podatkovno analitično središče Ekonomske fakultete.
[URL: <http://deedee.ef.uni-lj.si/ZR2/razvoj/default.asp>], 2001.
4. Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2000.
5. Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.
6. Spoznaj sistem kakovosti ISO 9001. Ljubljana : Mercator, 2001, str. 4-17.
7. Standardna Klasifikacija Dejavnosti. Ljubljana : Statični urad RS, 1999, 4, 166 str.
8. Statistične informacije . Trg dela. Ljubljana : Statistični urad RS, 2001.
9. Statistični letopis 2000. Ljubljana : Statistični urad RS za statistiko, 2001, 264 str.
10. Statistični letopis 2001. Ljubljana : Statistični urad RS za statistiko, 2002, 267 str.

PRILOGE

Priloga 1: Organigram podjetja Trgovina d.d.



Vir: Interno gradivo podjetja Trgovina d.d., 2001.

Priloga 2: Bilanca uspeha podjetja Trgovina d.d. za leti 2000 in 2001

| Leto | 2000 | | 2001 |
|--|------------------|------------------|-----------------|
| | tekoče cene | stalne cene | |
| | v 000 SIT | v 000 SIT | v 000 SIT |
| A. Prihodki iz prodaje | 23.455.500 | 24.425.762 | 29.075.186 |
| B. Stroški prodanih količin | (18.542.941) | (20.100.548) | (23.019.561) |
| C. Kosmati dobiček | 4.912.559 | 5.325.214 | 6.055.625 |
| Č. Stroški uprave | (1.042.988) | (1.130.509) | (622.024) |
| D. Stroški prodaje | (3.964.154) | (4.297.143) | (5.417.047) |
| E. Drugi prihodki iz poslovanja | 2.830 | 3.068 | 0 |
| F. Dobiček iz poslovanja ali izguba iz poslovanja | (91.753) | (99.460) | 16.554 |
| G. Prihodki iz udeležb v dobičkih | 90 | 98 | 104 |
| H. Prihodki iz obresti in drugi prihodki iz financiranja | 609.330 | 660.514 | 380.544 |
| I. Popravki in odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb | (1.364) | (1.479) | 0 |
| J. Odhodki za obresti in drugi odhodki | (631.928) | (685.010) | (456.661) |
| K. Dobiček iz rednega delovanja ali izguba iz rednega delovanja | (115.625) | (125.337) | (59.459) |
| L. Izredni prihodki | 520.049 | 563.733 | 357.172 |
| M. Izredni odhodki | (242.652) | (263.035) | (103.115) |
| N. Celotni dobiček ali izguba | 161.772 | 175.361 | 194.598 |
| O. Davki iz dobička | 0 | 0 | 0 |
| P. ČISTI DOBIČEK ALI ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA | 161.772 | 175.361 | 194.598 |

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2000.

Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.

Priloga 3: Bilanca stanja podjetja Trgovina d.d. na dan 31.12.2000 in 31.12.2001

| Leto | 2000 | | 2001 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| | tekoče cene | stalne cene | |
| | v 000 SIT | v 000 SIT | v 000 SIT |
| 1. SREDSTVA | | | |
| A. STALNA SREDSTVA | 11.770.628 | 12.594.572 | 11.887.498 |
| I.Neopredmetena dolgoročna sredstva | 38.480 | 41.174 | 40.795 |
| II.Opredmetena osnovna sredstva | 11.718.244 | 12.538.521 | 11.801.149 |
| III.Dolgoročne finančne naložbe | 13.904 | 14.877 | 45.554 |
| IV.Popravek kapitala | 0 | 0 | 0 |
| B. GIBLJIVA SREDSTVA | 5.509.496 | 5.895.161 | 4.681.564 |
| V.Zaloge | 3.050.202 | 3.263.716 | 2.456.812 |
| VI.Dolgoročne terjatve iz poslovanja | 6.311 | 6.753 | 6.311 |
| VII,Kratkoročne terjatve iz poslovanja | 1.951.268 | 2.087.857 | 2.038.937 |
| VIII. Kratkoročne finančne naložbe | 249.659 | 267.135 | 0 |
| IX.Denarna sredstva | 227.164 | 243.066 | 144.037 |
| X.Aktivne časovne razmejitve | 24.892 | 26.643 | 35.467 |
| SREDSTVA SKUPAJ | 17.280.124 | 18.489.733 | 16.569.062 |
| 2. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV | | | |
| A. Kapital | 5.077.033 | 5.432.425 | 5.627.023 |
| I.Osnovni kapital | 3.156.920 | 3.377.904 | 3.156.920 |
| II.Vplačani presežek kapitala | 0 | 0 | 0 |
| III.Rezerve | 264.429 | 282.939 | 315.920 |
| IV.Preneseni čisti dobiček prejšnjih let | 0 | 0 | 110.509 |
| V.Prenesena izguba iz prejšnjih let | 1.493.912 | 0 | 0 |
| VI. Nerazporejeni čisti dobiček (izguba) poslovnega leta | 161.772 | 173.096 | 194.598 |
| B. Dolgoročne rezervacije | 460.744 | 492.996 | 382.770 |
| C. Dolgoročne obveznosti iz financiranja | 2.571.280 | 2.751.270 | 2.015.321 |
| D. Dolgoročne obveznosti iz poslovanja | 0 | 0 | 6.388 |
| E. Kratkoročne obveznosti iz financiranja | 5.031.694 | 5.383.913 | 4.530.465 |
| F. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja | 4.106.919 | 4.394.403 | 3.941.468 |
| G. Pasivne časovne razmejitve | 32.454 | 34.726 | 65.627 |
| OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV SKUPAJ | 17.280.124 | 18.489.733 | 16.509.062 |

Vir. Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2000.

Poročilo o poslovanju podjetja Trgovina d.d., 2001.